

**IMPLEMENTASI *KAIZEN* SEBAGAI *INTERVENING* PADA KETERLIBATAN,
MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP *SUSTAINABILITY* KINERJA
ORGANISASI**

Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi
Jurusan Ilmu Manajemen

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia



Oleh:
Faizuddin Firdaus, S.T., M.M.
15931011

**PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 22 Desember 2023

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh:

Promotor

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Widodo', with a horizontal line underneath.

(Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.)

Ko Promotor I

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Elisa Kusriani', with a horizontal line underneath.

(Prof. Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T.)

Ko Promotor II

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dessy Isfianadewi', with a vertical line and a horizontal line intersecting it.

(Dr. Dessy Isfianadewi, S.E., M.M.)

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor pada universitas atau perguruan tinggi manapun. Tulisan pada disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan tim promotor. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarangnya. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terbukti pengakuan saya tidak benar dan melanggar peraturan yang sah, maka saya menerima sanksi akademik sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, 28 Desember 2023

Yang membuat pernyataan,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow and red 10,000 Rupiah stamp. The stamp features the text '10.000', 'REPUBLIK INDONESIA', and 'FAZAL FAUZI'.

Faizuddin Firdaus, ST., MM.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat kemurahan-Nya saya dapat menyelesaikan proses penulisan disertasi ini. Disertasi ini ditulis untuk memenuhi persyaratan dalam Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Dalam penulisan disertasi ini, penulis banyak mendapatkan pengetahuan, bimbingan, arahan, koreksi, dan saran dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

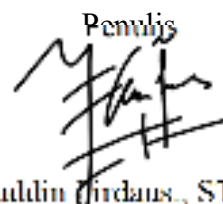
1. Bapak Prof Dr. Widodo, SE., M.Si selaku promotor, Ibu Prof. Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T dan Ibu Dr. Dessy Isfianadewi, S.E., M.M. selaku ko-promotor. Saya menyampaikan rasa hormat, terimakasih yang tak terhingga dan penghargaan yang tulus atas kesediaan beliau untuk meluangkan waktu membimbing, mengarahkan, menasihati, dan memberi semangat serta mendukung penuh dalam proses penyelesaian disertasi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd. (alm), Prof Ir. Chairul Saleh, Ph.D. (alm), dan Prof Dr. Muafi, S.E. M.Si., yang telah mengawali membimbing dan terus menyemangati penulis untuk menyelesaikan penulisan dan program doctoral ini.
3. Rektor dan Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan kesempatan penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor sampai selesai.
4. Bapak Dr. Zainal Mustafa, E.Q., M.M., Bapak Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D dan Bapak Dr. Wisnu Prajogo, MBA selaku tim penilai disertasi yang telah memberikan banyak masukan, kritik, dan semangat untuk perbaikan disertasi ini.
5. Para Dosen dan staf di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia: Bapak Aksyim Afandi, MA., Ph.D., Bapak Dr. Zainal Mustafa, E.Q, MM., Bapak Drs. Agus Harjito, M.Si., Bapak Dr. Zaenal Arifin, M.Si., Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ph.D., Prof. Dr. Jaka Sriyana, M.Si., Drs. Fatul Himam, M.Psi, M.A, Ph.D (alm.), Bapak Arif Hartono, SE, M.HRM, Ph.D.
6. Seluruh Civitas Akademika dan Tenaga Kependidikan Program Studi S3 Ilmu Ekonomi, Program Magister dan Doktor, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yaitu Ibu Iin, Mbak Tatiek, Mbak Tika, Mbak Nunung, Mbak Ella,

Pak Taufiq, Pak Dodo, Mas Indi, dll. yang telah membantu penulis dalam proses belajar selama di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

7. Guru, pembimbing dan panutan kami Syekh Mustafa Mas'ud yang terus menyemangati dan memberikan inspirasi, semoga Allah swt menjadikan amal jariyah dan keberkahan, Bapak Drs, Achmad Tohirin, M.A. Ph.D. dan ibu Dra. Ataina Hidayati, M.Si., Ph.D, yang memberikan dorongan agar penulis tetap semangat menyelesaikan penelitian ini, teman teman di jamaah Naqshbandi haqqani, mas Taufik sogan dan mas calon doktor Joko sulistyو dan yang lainnya.
8. Teman teman Pejuang doktor UII angkatan 23, Pak Punang, Ibu Suci, Cak Qurtubi, mbak Neneng, pak Jaka, mas Hendy dan yang lainnya.
9. Kedua Orang tua Abah Zaini ms, dnn Ibunda Kistiyah (alm) yang dengan kasih sayangnya terus menyemangati untuk meraih sukses dunia akhirat sampai saat ini, semoga Allah menjadikan amal jariyah untuk mereka berdua amiin, tidak lupa untuk mbak Zuliswati firdaus sekeluarga, dan Acak Munir sidqon SH., MH. sekeluarga semoga tetap menjadikan semangat untuk terus belajar.
10. Istriku tercinta Ambaririn Rahmawati, yang dengan tulus ikhlas terus membantu dan menemani serta menjadi motivator terbaikku, anak anakku tersayang, mas Zuhul Maulana Firdaus, yang juga berjuang meraih doktor di Jepang, kakak Sulthan Auliya Firdaus dan juga adik Nazim Alhaq Firdaus, semoga kelak kalian menjadi orang yang sukses dunia akhirat, amin.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini jauh dari sempurna, meskipun sudah penulis usahakan semaksimal mungkin. Apabila ada kesalahan dalam isi tulisan maupun kata-kata yang kurang tepat, sepenuhnya adalah tanggung jawab penulis. Akhir kata, semoga hasil disertasi ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu Manajemen.

Yogyakarta, 21 Agustus 2023

Penulis


Faizuddin Firdaus, ST, MM.

ABSTRAK

Di era sekarang ini, telah banyak organisasi yang fokus pada tujuan untuk kelangsungan organisasinya dalam jangka panjang. Hal tersebut berkaitan dengan konsep *sustainability* yang menyeimbangkan tiga aspek dari *triple bottom line* (TBL) yaitu kinerja secara ekonomi, lingkungan, dan sosial. *Sustainability* kinerja organisasi bergantung pada sistem manajemen yang diterapkan, salah satunya adalah *kaizen*, sebuah metode yang dapat mendorong tercapainya tujuan tersebut. Implementasi *kaizen* yang berhasil dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain, keterlibatan secara aktif, motivasi yang tinggi, dan kompetensi yang baik. Pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa implementasi *kaizen* (IK) mampu menjadi *intervening* dari keterlibatan (KT), motivasi (MT), dan kompetensi (KP) untuk meningkatkan *sustainability* kinerja organisasi (SKO). Pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan untuk mengetahui pengaruh dari setiap variabel yang diuji. Penelitian ini dilakukan pada Yamaha Musik Group Indonesia, sebuah perusahaan internasional dengan budaya Jepang yang memproduksi alat musik untuk mendapatkan wawasan tentang *kaizen*, faktor dan pengaruhnya terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Penelitian ini mengembangkan model penelitian sebelumnya dengan menambahkan variabel kompetensi sebagai variabel eksogen dan menggunakan konteks departemen sebagai fokus yang diteliti. Penelitian ini akan mengisi *theoretical research gap* dengan membangun model penelitian yang baru. Pengambilan data menggunakan kuesioner skala *likert* yang disebarkan kepada responden yaitu sejumlah manajer lini pada departemen di perusahaan Yamaha Musik Group Indonesia dengan jumlah 114 responden. Data tersebut kemudian diolah menggunakan SPSS AMOS dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa IK mampu berperan sebagai mediator secara penuh terkait variabel KT, MT dan KP terhadap SKO.

Kata Kunci: keterlibatan, motivasi, kompetensi, implementasi *kaizen*, *sustainability* kinerja organisasi

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
1. Kesenjangan Teoritis	10
2. Kesenjangan Empiris	15
B. Rumusan Masalah.....	18
C. Pertanyaan Penelitian.....	19
D. Tujuan Penelitian	20
E. Batasan Penelitian.....	21
F. Manfaat Penelitian	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN TEORI	23
A. Grand Theory	23
B. Kinerja Organisasi	28
C. <i>Triple Bottom Line</i> (TBL).....	30
D. <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	31
E. <i>Kaizen (Continuous Improvement)</i>	37
1. Metodologi <i>Kaizen</i>	39
2. Implementasi <i>Kaizen</i>	41
F. Keterlibatan (Engagement).....	46

G. Motivasi (Motivation).....	49
H. Kompetensi (Competencies).....	55
I. Penelitian Terdahulu	63
BAB III KERANGKA TEORI	77
A. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis	77
1. Keterlibatan (<i>Engagement</i>) terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	77
2. Motivasi terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	78
3. Kompetensi terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	80
4. Keterlibatan terhadap Implementasi <i>Kaizen</i>	81
5. Motivasi terhadap Implementasi <i>Kaizen</i>	83
6. Kompetensi terhadap Implementasi <i>Kaizen</i>	84
7. Implementasi <i>Kaizen</i> terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi.....	85
8. Peran <i>Intervening Kaizen</i> pada Keterlibatan terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	87
9. Peran <i>Intervening Kaizen</i> pada Motivasi terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	88
10. Peran <i>Intervening Kaizen</i> pada Kompetensi terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	90
B. Model Penelitian	92
BAB IV METODE PENELITIAN	95
A. Desain Penelitian	95
B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	97
C. Populasi.....	101
D. Sumber Data dan Pengumpulan Data	102
E. Metode Pengolahan Data	103
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	110
A. Profil Responden.....	110
B. Analisis Deskriptif	111
C. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA).....	117

1. Uji Validitas	117
2. Uji Reliabilitas	121
D. Evaluasi Asumsi SEM	123
1. Jumlah Sampel.....	123
2. Uji Normalitas.....	123
3. Evaluasi Outlier	126
4. Uji Multikolinearitas.....	129
E. <i>Goodness of Fit Test</i>	129
F. Uji Hipotesis	136
1. Hipotesis 1 Pengaruh Keterlibatan terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi.....	139
2. Hipotesis 2 Pengaruh Motivasi terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	142
3. Hipotesis 3 Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi	144
4. Hipotesis 4 Pengaruh Keterlibatan terhadap Implementasi <i>Kaizen</i>	147
5. Hipotesis 5 Pengaruh Motivasi terhadap Implementasi <i>Kaizen</i>	150
6. Hipotesis 6 Pengaruh Kompetensi terhadap Implementasi <i>Kaizen</i>	152
7. Hipotesis 7 Implementasi <i>Kaizen</i> terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi.....	155
8. Hipotesis 8 Implementasi <i>Kaizen</i> mempunyai peran intervening pada Keterlibatan terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi.....	158
9. Hipotesis 9 Implementasi <i>Kaizen</i> mempunyai peran intervening pada Motivasi terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi.....	160
10. Hipotesis 10 Implementasi <i>Kaizen</i> memiliki peran intervening pada Kompetensi terhadap <i>Sustainability</i> Kinerja Organisasi.....	162
BAB VI PENUTUP	165
A. Kesimpulan	165
B. Kontribusi Penelitian	171
1. Kontribusi Teoritis	171
2. Kontribusi Manajerial	172
C. Keterbatasan Penelitian dan Rancangan Penelitian ke Depan.....	173

1. Keterbatasan Penelitian.....	173
2. Future Research	175
DAFTAR PUSTAKA	177
LAMPIRAN KUESIONER.....	205
LAMPIRAN.....	233

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Resume Penelitian Terdahulu	14
Tabel 4.1 Variabel Penelitian.....	97
Tabel 4.2 Nama Perusahaan pada Yamaha Musik Group Indonesia.....	102
Tabel 4.3 Goodness of Fit Values	108
Tabel 5.1 Kategori Jawaban.....	112
Tabel 5.2 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Keterlibatan	113
Tabel 5.3 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Motivasi	113
Tabel 5.4 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Kompetensi	114
Tabel 5.5 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Implementasi <i>Kaizen</i>	115
Tabel 5.6 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Sustainability Kinerja Organisasi	116
Tabel 5.7 Standardized Loading Factor Variabel Eksogen	117
Tabel 5.8 Perhitungan Average Variance Extracted Variabel Eksogen	119
Tabel 5.9 Standardized Loading Factor Variabel Endogen	120
Tabel 5.10 Perhitungan Average Variance Extracted Variabel Endogen.....	121
Tabel 5.11 Perhitungan Construct Reliability Variabel Eksogen	122
Tabel 5.12 Perhitungan Construct Reliability Variabel Endogen.....	122
Tabel 5.13 Assessment of Normality (114 Data).....	124
Tabel 5.14 Mahalanobis Distance (114 Data).....	126
Tabel 5.15 Assessment of Normality (104 Data).....	127
Tabel 5.16 Hasil Uji Multikolinearitas	129
Tabel 5.17 Model Fit Summary	134
Tabel 5.18 Squared Multiple Correlations	135
Tabel 5.19 Hasil Uji Hipotesis Sebelum Bootstrap	136

Tabel 5.20 Hasil Uji Hipotesis Setelah Bootstrap	137
Tabel 5.21 Hasil Output dengan Prosedur Bootstrap.....	138
Tabel 5.22 Standardized Regression Weight	158
Tabel 5.23 Standardized Indirect Effect	158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Theory of Planned Behavior (TPB)	26
Gambar 2.2 Keterkaitan Dimensi Sosial, Ekonomi dan Lingkungan dalam Sustainability	33
Gambar 3.1 Model Penelitian	93
Gambar 4.1 Alur Penelitian	96
Gambar 5.1 Model Utuh	130
Gambar 5.2 Model Fit.....	131

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Hasil Jawaban Responden	233
Lampiran 2 Hasil Uji Normalitas (Jumlah data 114).....	236
Lampiran 3 Hasil Uji Normalitas (Jumlah data 104).....	242
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksogen.....	248
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Endogen	250
Lampiran 6 Hasil Goodness of Fit Test	253
Lampiran 7 Regression Weight	254
Lampiran 8 Standardized Regression Weight.....	256
Lampiran 9 Correlation.....	257
Lampiran 10 Squared Multiple Correlation (Hasil Uji Determinasi)	258
Lampiran 11 Standardized Indirect Effect.....	260
Lampiran 12 Standardized Regression Weight Bootstrap.....	261

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Eksistensi suatu organisasi bisnis bergantung pada kemampuan mereka untuk terus bersaing menjadi bisnis yang kompetitif, sehingga organisasi haruslah memiliki kinerja yang bagus (Abbas et al., 2019). Kinerja organisasi menjadi sebuah ukuran dan faktor yang menentukan seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuannya (Richard et al., 2009). Dengan kata lain, kinerja organisasi adalah cerminan dari cara yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam mengelola sumber dayanya (Y. Wang et al., 2015). Secara umum, istilah kinerja organisasi didefinisikan sebagai seperangkat indikator yang mencakup sisi keuangan dan non-keuangan yang menilai sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai (Kaplan & Norton, 1992).

Saat ini, berbagai upaya dilakukan oleh setiap perusahaan untuk menjaga *sustainability* dan meningkatkan kelangsungan kinerja organisasinya sehingga mampu untuk terus bertahan, sehingga organisasi bisnisnya akan fokus pada strategi untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan, mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan terus mengupayakan perkembangan (de Waal, 2007). Fokus organisasi harus mengarah pada tujuan untuk kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan keberlanjutan kinerja yang ingin dicapai dalam menjalankan sebuah organisasi ini berkaitan dengan pembahasan

konsep *sustainability*. *Sustainability* merupakan sebuah konsep untuk bertahan hidup dalam jangka waktu yang lama (Haseeb et al., 2019). Konsep ini ditujukan untuk memperpanjang usia perusahaan dan upaya meningkatkan kemampuan untuk bertahan dengan berfokus pada dimensi ekonomi, sosial dan lingkungan (Elkington, 1994). Ketiga aspek yang dikenal dengan *Triple Bottom Line* (TBL) ini berkaitan dengan penggunaan sumber daya alam untuk mengurangi dampak terhadap lingkungan, memperhatikan kesehatan dan keselamatan pekerja dan masyarakat, serta mempertimbangkan sisi ekonomi bagi organisasi (Elkington, 1998; Chardine-Baumann & Botta-Genoulaz, 2014; Habidin et al., 2015; Kuhl et al., 2016; Abdul-Rashid et al., 2017; Hourneaux Jr et al., 2018; Ghazali Hassan, Abindin & Nordin, 2018; Haseeb et al., 2019; Thirupathi et al., 2019). Konsep *sustainability* ini harus diterapkan dalam proses pengukuran kinerja organisasi sebagaimana dibahas oleh Hubbard (2009). Artikel yang berjudul '*Measuring organizational performance: beyond triple bottom line*' mengungkapkan bahwa organisasi memiliki tanggung jawab yang lebih luas daripada sekadar terkait dengan aspek ekonomi dalam menghasilkan produk dan layanan yang diinginkan pelanggan. Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh pertumbuhan dan perilaku yang berkelanjutan (Danchev, 2006).

Fakta empiris menunjukkan bahwa di Indonesia kinerja organisasi perusahaan juga dipengaruhi perkembangan secara ekonomi, sosial dan lingkungan sebagai paramater *sustainability*. Keberadaan suatu organisasi pasti berdampak terhadap kondisi perekonomian yang akan menentukan kualitas hidup masyarakat (Kusuma & Priantinah, 2018). Jika kondisi perekonomian negara

meningkat, maka kualitas hidup masyarakat akan meningkat hingga akhirnya kebutuhan sumber daya juga meningkat.

Peran dari sektor industri sangat mempengaruhi pertumbuhan perekonomian Indonesia. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, sektor industri manufaktur berkontribusi sebesar 20,61% terhadap PDB pada tahun 2020. Angka ini masih sangat sementara dan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami sedikit penurunan dari 21,04% pada tahun 2018 dan 20,79% pada tahun 2019. Keseimbangan hidup masyarakat dapat terganggu karena pengembangan potensi ekonomi secara berlebihan dan tidak memberikan kemanfaatan bagi peningkatan kemakmuran, namun mengakibatkan terjadinya penurunan kondisi sosial (I. G. A. A. O. Dewi, 2013). Selain itu, beberapa sektor industri memiliki dampak yang signifikan terhadap kenaikan polusi dan efeknya terhadap lingkungan kerja serta penggunaan bahan-bahan yang tidak ramah lingkungan (Dayan, 2020). Oleh karena itu, laporan terkait *sustainability* mulai diberlakukan bagi perusahaan dengan melaporkan kegiatan yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan. Walaupun belum ada peraturan resmi untuk laporan mengenai *sustainability* ini, per Februari 2016 sebanyak 85 perusahaan telah mempublikasikan laporan mereka (Global Report Initiative).

Secara khusus, sebenarnya telah ada peraturan yang mengharuskan perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial atau dikenal dengan konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) diatur secara tegas dalam Undang-Undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pasal 74, yang menyatakan bahwa dalam menjalankan kegiatan usahanya wajib melaksanakan tanggung

jawab sosial dan lingkungan. Konsep CSR ini didasarkan pada pemikiran bahwa aktivitas bisnis yang dijalankan oleh perusahaan pasti hidup dalam suatu lingkungan bersama, sehingga ketika perusahaan tersebut tumbuh maka akan ada pengaruh dari peketrja yang menjadi bagian dari masyarakat dimana perusahaan beroperasi (Marnelly, 2012). Keterkaitan antara kondisi ini menggambarkan tantangan yang dihadapi untuk membangun organisasi dengan kinerja yang mencakup kinerja secara ekonomi, secara sosial, dan secara lingkungan. Dalam konteks penelitian, berdasarkan beberapa fakta dan upaya diatas, masih banyak kekurangan studi yang mempertimbangkan dimensi TBL dalam menilai *sustainability* kinerja ini (Abdul-Rashid et al., 2017), sehingga penting untuk memahami berbagai macam faktor yang mempengaruhi *sustainability* kinerja tersebut.

Secara teoritis, pendekatan TBL untuk menilai *sustainability* kinerja juga telah menjadi perspektif yang telah diterima secara luas baik bagi para akademisi, masyarakat, dan organisasi (Lacy et al., 2010). Berdasarkan informasi yang diperoleh, aspek yang dinilai untuk *sustainability* kinerja ini juga memiliki permasalahan-permasalahan yang perlu menjadi perhatian karena akan mempengaruhi kinerja organisasi secara berkelanjutan. Misalnya, masalah kesehatan yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas pekerja dan biaya asuransi kesehatan, rendahnya kualitas air dapat meningkatkan pengeluaran biaya tambahan sehingga keuntungan terkait pengolahan air menjadi berkurang. Oleh karena itu, pemilihan indikator untuk kinerja organisasi yang berkelanjutan

dapat mempertimbangkan hal-hal diatas dengan tujuan untuk memberikan kemakmuran ekonomi, kualitas lingkungan dan keadilan sosial secara bersamaan.

Sustainability kinerja organisasi ini sangat bergantung pada pendekatan manajemen yang diterapkan oleh perusahaan, sehingga setiap proses yang mendukung *sustainability* harus saling terhubung, berinteraksi dan proses fungsional setiap tingkat manajemen dilaksanakan melalui dimensi *sustainability* (Ciemleja & Lace, 2011). Sebuah perusahaan terdiri dari bagian atau departemen yang menyusunnya, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *sustainability* sebuah perusahaan dipengaruhi oleh upaya yang dilakukan tiap departemen dalam menjalankan sistem manajemen untuk mencapai *sustainability* kinerjanya. Untuk itu, diperlukan penyelarasan aspek sumber daya dengan tujuan strategis organisasinya termasuk pengelolaan sumberdaya manusia sebagai modal dalam organisasi tersebut (Wright & McMahan, 1992), yang dalam hal ini harusnya dilakukan oleh setiap departemen dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan tiap departemen dalam organisasi bisnis akan membentuk bagian dari keseluruhan rantai bisnis (Nordhaug & Gronhaug, 1994). Keterampilan manajemen organisasi menjadi semakin spesifik yang akan menjadi keunggulan yang berkelanjutan (Grant, 1991). Untuk menjalankan proses manajemen berkelanjutan tersebut, referensi mengungkapkan sebuah pendekatan yang dinamakan sebagai *kaizen* (Nguyen, 2019; Morell-Santandreu et al, 2020).

Kaizen merupakan aktivitas perbaikan berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi, berkembang secara perlahan tetapi konsisten, dan bersifat partisipatif dengan melibatkan seluruh departemen

(Brunet & New, 2003; Singh & Singh, 2012). *Kaizen* berfokus untuk menghilangkan pemborosan dan limbah dalam sistem dan proses (Bhuiyan et al, 2006; Tortorella *et al.*, 2019). Kontribusi dari penerapan *kaizen* dapat dilihat dari sisi operasional perusahaan dan juga dari pengembangan individunya (Jaca et al., 2014). Pengaruh terhadap individu terlihat pada metode berpikir yang menjadi lebih berkembang sehingga dapat meningkatkan produktivitas (Ashok & Santhakumar, 2002; Randhawa & Ahuja, 2017). Berdasarkan beberapa faktor yang mendukung terciptanya *sustainability* kinerja organisasi, penelitian ini akan membahas *kaizen* lebih lanjut sebagai pendekatan yang mampu mendorong terjadinya *sustainability* kinerja organisasi yang mencakup aspek ekonomi, sosial dan lingkungan.

Untuk keberhasilan implementasi *kaizen*, perlu diidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya. Bila program *kaizen* yang dijalankan sukses, maka akan berpengaruh terhadap tujuan akhir yang ingin dicapai. Berdasarkan literatur yang ditemukan, *kaizen* sangat bergantung dari keterlibatan setiap orang pada semua tingkat organisasi, termasuk keterlibatan seluruh departemen menjalankan *kaizen* (Stadnicka & Sakano, 2017; Vo et al, 2019). Aktivitas yang dilakukan didalam *kaizen* memberikan kesempatan bagi departemen untuk terlibat dalam proses pemecahan masalah di lingkungan kerja (Vo et al., 2019). Setelah permasalahan ditemukan, anggota departemen dapat memberikan pendapat mereka tentang pengurangan pemborosan, peningkatan pemanfaatan tenaga kerja, pengelolaan bahan, serta pengelolaan waktu dan biaya (Kumar et al., 2018). Teknik penyelesaian masalah dilakukan secara bersama,

yang biasanya terdiri dari berbagai fungsi dalam organisasi, sehingga keterlibatan setiap departemen dalam organisasi secara aktif sangat mempengaruhi tercapainya tujuan implementasi *kaizen* (Jin & Doolen, 2014; Vo et al, 2019).

Literatur juga menemukan bahwa organisasi harus memiliki motivasi untuk menjalankan program *kaizen* dengan memahami dan menerima apa yang organisasi butuhkan ketika menjalankan *kaizen* (S. A. Albliwi et al., 2015). Faktor utama yang mendorong terlaksananya program *kaizen* adalah komitmen yang kuat dari manajemen (Albliwi et al., 2014; Laureani & Antony, 2018). Program *kaizen* ini berkaitan dengan perbaikan yang dilakukan terus menerus sehingga selalu terjadi perubahan. Dengan motivasi organisasi yang kuat, maka kemauan untuk berubah menjadi prioritas dan secara keseluruhan akan mempengaruhi bagaimana organisasi akan berperilaku untuk menciptakan perbaikan (Marin-Garcia et al, 2018; Lameijer et al., 2021). Motivasi organisasi juga ditunjukkan dengan menciptakan sistem motivasi yang terstruktur dengan baik yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi (Pang & Lu, 2018a). Dalam konteks pelaksanaan program *kaizen*, sistem motivasi yang baik akan mendorong kemauan yang kuat departemen yang terlibat dalam penyelesaian masalah di area kerja serta melakukan perubahan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik (Sanchez-Ruiz et al., 2019). Motivasi dapat diberikan dalam bentuk penghargaan, keamanan, kondisi lingkungan kerja, serta peluang untuk pengembangan dan peningkatan diri (Cerasoli et al., 2014). Sehingga, dapat dikatakan bahwa faktor motivasi organisasi mempengaruhi keberhasilan dalam penerapan program *kaizen*.

Selanjutnya, yang menjadi faktor penting dalam implementasi *kaizen* ini ditemukan dalam literatur bahwa organisasi dengan kompetensi yang tinggi akan mengarah pada kinerja yang unggul (Kumar Khanna & Gupta, 2014). Kompetensi mengacu pada keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku individu dalam konteks organisasi. Kompetensi organisasi diperoleh dari kompetensi setiap individu yang telah diberikan beberapa metode pelatihan, penilaian kinerja dan program perubahan sehingga organisasi dapat tumbuh dan berkembang bersama karyawannya (Murray, 2003). Keberhasilan implementasi *kaizen* sangat dipengaruhi dari kompetensi ini karena *kaizen* akan menstandarisasi dan terus meningkatkan standar yang telah dicapai perusahaan berdasarkan kompetensi dari organisasi untuk terus meningkatkan proses (Zailani et al., 2015). Kemampuan organisasi dalam mengelola pelaksanaan program perbaikan dengan berbagai perubahan yang terjadi menjadi kebutuhan yang sangat penting (Huq et al., 2019). Berdasarkan pemaparan diatas, maka terdapat tiga faktor yang mendorong implementasi *kaizen* (IK) yaitu keterlibatan organisasi (KT), motivasi organisasi (MT) dan kompetensi organisasi (KP).

Bila ditelusuri lebih lanjut, implementasi *kaizen* melibatkan aspek sosial karena dilaksanakan oleh seluruh anggota departemen yang dibentuk secara terstruktur, dan melibatkan aspek teknis karena proses perbaikan dilakukan dengan aplikasi alat tertentu serta ada proses analisisnya (Doolen et al., 2008; Farris et al., 2009; Glover et al., 2011). Implementasi *kaizen* ini juga terkait erat dengan teori yang dikenal sebagai teori *socio-technical*. Teori *socio-technical* menggabungkan antara aspek teknis dan sosial (Manz & Stewart, 1997).

Penelitian ini akan mengadopsi pandangan *socio-technical* dalam mengembangkan hipotesis. Walaupun demikian untuk keberhasilan penelitian ini tidak cukup dengan teori *socio-technical* pada implementasi *kaizen*, sebab tanpa adanya niat yang besar dari organisasi untuk mengimplementasikannya maka tidak akan terjadi proses *kaizen*, sehingga peneliti mengadopsi *Theory of Planned Behavior* (TPB) yang diperkenalkan oleh Ajzen & Fishbein (1980), dimana TPB menyatakan bahwa perilaku seseorang didorong oleh niat dan niat ditentukan oleh *attitude*, *subjective norms*, dan *perceived behavioral control* (Alok et al., 2018). Teori TPB digunakan pada penelitian ini karena implementasi *kaizen* adalah program yang dilakukan dalam organisasi sebagai suatu tindakan atau perilaku, sedangkan ketiga faktor keterlibatan (KT), motivasi (MT) dan kompetensi (KT) memiliki unsur dari *attitude*, *social norms*, dan *perceived behavioral control* sebagai unsur yang menjadi anteseden dari suatu perilaku (Macey & Schneider, 2008; Pihlainen et al, 2016; Elbaz et al, 2018; Lou et al, 2019; Staniškienė et al, 2019; Qin & Tao, 2020; Wang et al, 2020). Selanjutnya, dapat dipahami juga bahwa organisasi dan segala perilaku yang terjadi merupakan bagian dari sumber daya, sehingga untuk membungkus penelitian ini, selain teori *socio-technical* yang dimodifikasi dengan TPB akan dilengkapi dengan teori yang dikenal dengan *Resource Based View* (RBV). Teori ini membahas tentang kemampuan dan sumber daya perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing untuk keberlanjutan bagi sebuah organisasi (J. B. Barney & Arian, 2006), dimana ketiga variabel independen yaitu keterlibatan (KT), motivasi (MT) dan kompetensi (KT) dan proses implementasi *kaizen* (IK) dilihat sebagai bagian dari sumber daya tersebut.

Teori ini juga berpendapat bahwa sumber daya yang mendorong perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya harus spesifik dan tidak mudah ditiru oleh pesaing (J. Barney, 1991). Oleh karena itu, teori RBV ini juga digunakan dalam penelitian sebagai teori yang melengkapi kebutuhan organisasi untuk berkembang mencapai tujuan kerjanya.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting karena bertujuan untuk memastikan upaya dalam menjaga dan meningkatkan *sustainability* kinerja organisasi, penerapan praktik organisasi serta memastikan variabel-variabel yang dapat mendukungnya. Selain itu, belum banyak penelitian yang menyelidiki tentang *sustainability* kinerja organisasi dilihat dari sudut pandang sumber daya manusia. Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti berhipotesa bahwa implementasi *kaizen* (IK) yang mendorong *sustainability* dapat menjadi *intervening* dari kompetensi (KT), keterlibatan (KT) dan motivasi (MT) untuk meningkatkan *sustainability* kinerja organisasi (SKO).

1. Kesenjangan Teoritis

Peneliti sebelumnya Stadnicka & Sakano (2017) dan Vo et al, (2019) melakukan penelitian yang membahas tentang pentingnya keterlibatan sebagai faktor keberhasilan implementasi *kaizen*. Stadnicka membandingkan sistem *kaizen* ketika diterapkan pada perusahaan Polandia dan perusahaan Jepang pada industri yang sama. Di perusahaan Jepang, karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang jauh lebih tinggi sehingga implementasi *kaizen* menjadi lebih aktif. Hal ini terjadi karena ketika ditemukan masalah, karyawan langsung melaporkan masalah tersebut untuk diarahkan langsung pada perbaikan. Adanya sistem penghargaan

terhadap usulan perbaikan kerja mempengaruhi implementasi *kaizen* yang sukses pada perusahaan Jepang tersebut. Pemberian penghargaan merupakan bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan menjadi aktif dalam menjalankan *kaizen*. Sedangkan, Vo et al, (2019) melaporkan hasil penelitiannya bahwa untuk mempertahankan implementasi *kaizen* dalam jangka panjang dibutuhkan keterlibatan karyawan di semua tingkatan organisasi. Cara yang dilakukan antara lain dengan memberikan pembinaan bagi karyawan dalam memahami tujuan *kaizen* dan peran yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan peningkatan yang berkelanjutan.

Marin-Garcia et al, (2018) mengidentifikasi sistem saran untuk dilakukan dalam praktik *kaizen* sehingga organisasi mampu memanfaatkan program perbaikan berkelanjutan secara efektif. Hasilnya menunjukkan beberapa faktor seperti tingkat komunikasi yang baik, perilaku asertif, efikasi diri, motivasi, dan beberapa faktor lainnya. Sanchez-Ruiz et al, (2019) mengidentifikasi tingkat kesulitan yang dialami perusahaan ketika menerapkan *kaizen*. Temuannya menunjukkan beberapa hambatan secara teknis seperti perlawanan terhadap perubahan, kurangnya sistem pengukuran yang sesuai, kurangnya proses formal untuk memecahkan masalah, kurangnya motivasi dari karyawan, kurangnya komitmen manajemen, dan beberapa hal lainnya. Lameijer *et al.* (2021) juga meneliti tentang keberhasilan peningkatan implementasi *kaizen* pada sektor keuangan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi organisasi yang kuat mendorong terlaksananya *kaizen* dan mempengaruhi keberhasilan penerapannya. Selain itu, Kumar Khanna & Gupta (2014) mengungkapkan bahwa pelatihan

berbasis kompetensi pada pelaksanaan 5S dan TQM mampu meningkatkan level 5S dan TQM yang dalam hal ini menggunakan aktifitas *kaizen* sebagai inti perbaikannya sehingga industri yang bersangkutan dapat menjalankan kedua program dengan lebih baik. Zailani et al, (2015) menemukan bahwa *kaizen* sebenarnya tidak harus bergantung pada nilai-nilai yang berorientasi sosial Jepang karena *kaizen* dapat diupayakan dan diterapkan pada tempat kerja berbudaya Malaysia. Hal ini dikarenakan keunikan *kaizen* adalah pada pengembangan kompetensi manusianya yang tiada henti sehingga perbaikan proses didalamnya juga mengikuti menjadi tiada henti. Selanjutnya, Huq et al, (2019) mengembangkan model terkait kompetensi organisasi untuk menerapkan *kaizen* atau *continuous improvement* ini dengan six-sigma yang juga berhasil. Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilannya antara lain dukungan manajemen, program pelatihan, sistem penghargaan, pemasaran internal serta infrastruktur yang baik.

Setelah meninjau beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan faktor-faktor implementasi *kaizen*, peneliti juga meninjau ketiga faktor keterlibatan, motivasi, dan kompetensi terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Nandan & Jyoti (2020) mengidentifikasi keterkaitan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan dimensi *sustainability*. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi untuk mencapai keterlibatan karyawan sehingga memberikan hasil terhadap kinerja keuangan, lingkungan, kepuasan pelanggan, reputasi sosial, kepedulian terhadap masyarakat dan lainnya yang merupakan dimensi dari keberlanjutan. Tokarz & Malinowska (2019) mengusulkan kerangka kerja untuk

mengintegrasikan faktor psikologi ke dalam penelitian tentang keberlanjutan. Isu utama yang relevan adalah motivasi karyawan di tempat kerja menjadi faktor utama yang perlu ditinjau lebih lanjut. Patrick & Gift (2022) mengkaji kompetensi karyawan dan keberlanjutan bisnis pada sektor perbankan. Temuannya mengungkapkan bahwa kompetensi berkorelasi positif terhadap keberlanjutan bisnis dengan menekankan bahwa perlunya mementingkan faktor komunikasi, adaptasi, empati, hubungan sosial, keterampilan teknis serta lingkungan kerja yang mendukung. Schröder *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa UKM yang terlibat dalam upaya keberlanjutan membutuhkan karyawan yang berkompeten untuk keberlanjutan. Pendekatan yang dapat dilakukan antara lain dengan memberikan pelatihan yang fokus terhadap manusianya dan berpotensi pada tindakan untuk memajukan keberlanjutan perusahaan.

Penelitian terbaru oleh Jumawan, Sawitri & Supardi (2023) meninjau faktor kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Hasilnya mengungkapkan bahwa kompetensi berhubungan dengan produktivitas, dan kepemimpinan, motivasi, serta kompetensi berpengaruh terhadap *sustainability* organisasi. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Nguyen (2019) menguji model penelitiannya untuk mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan penerapan *kaizen* terhadap *sustainability* kinerja. Hasil temuannya adalah faktor-faktor penentu terdiri dari aspek organisasi yaitu faktor dukungan manajemen senior, pelatihan, lingkungan, penilaian dan motivasi yang diberikan oleh perusahaan, dan aspek tenaga kerja yaitu faktor *mindset* dan keterlibatan seluruh departemen.

Selanjutnya, penulis menyimpulkan bahwa untuk menuju *sustainability* kinerja organisasi dibutuhkan implementasi *kaizen* yang dipengaruhi oleh faktor keterlibatan seluruh departemen, adanya motivasi yang kuat, dan tingkat kompetensi yang tinggi. Oleh karena itu, penulis akan menguji ketiga faktor keterlibatan (KT), motivasi (MT), dan kompetensi (KP) sebagai pendorong terlaksananya implementasi *kaizen* (IK) untuk *sustainability* kinerja organisasi (SKO). Variabel IK akan diuji sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Soltani & Amanat (2019) dan Susanto & Sulistyowati (2020) yang menguji *kaizen* sebagai *intervening* antara 5S terhadap kualitas dan manajemen kualitas total terhadap kinerja organisasi, maka memberikan referensi yang mendukung dilakukannya penelitian ini dengan menggunakan implementasi *kaizen* sebagai variabel *intervening*.

Tabel 1.1 Resume Penelitian Terdahulu

Peneliti	KT	MT	KP	IK	SKO
Padhi & Panda (2015); Mamatha & Ranjitha (2019); Nandan & Jyoti (2020); Greg Gannon & Carola Hieker (2022); Lestari & Nawangsari (2022); McInerney & Niewiarowski (2022)	√				√
Lorincová et al. (2019); Tokarz & Malinowska (2019)		√			√
Olsson et al. (2020); Patrick & Gift (2022); Schröder et al. (2023)			√		√
Norazlan et al. (2014); Morell-Santandreu, Santandreu-Mascarell & García-Sabater (2020)				√	√
Stadnicka and Sakano (2017); Vo, Kongar &	√			√	

Suárez Barraza (2019)					
Albliwi, Antony & Lim (2015); Laureani & Antony (2018); Marin-Garcia, Juarez-Tarraga & Santandreu-Mascarell (2018); Sanchez-Ruiz, Blanco & Diaz (2019); Lameijer et al. (2021)		√		√	
Kumar Khanna & Gupta (2014); Zailani, Shaharudin & Saw (2015); Jaradat, Keating & Bradley (2018); Huq, Alalwany & Almaraashi (2019)			√	√	
Jumawan, Sawitri & Supardi (2023)		√	√		√
Nguyen (2019)	√	√		√	√
Penelitian ini	√	√	√	√	√

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1 diatas, penelitian ini akan mengisi *theoretical research gap* dengan membangun model penelitian yang belum ditemukan pada penelitian sebelumnya dengan menambahkan dan memperluas variabel exsogen *kompetensi* (KP) sebagai variabel yang akan diselidiki sebagai pendorong terlaksananya implementasi *kaizen* untuk *sustainability* kinerja organisasi. Selain itu, penelitian Nguyen (2019) yang digunakan sebagai dasar penelitian ini di lakukan pada perusahaan UKM sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan besar atau multinasional, hal inilah yang menjadi gap dan sekaligus akan menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

2. Kesenjangan Empiris

Berdasarkan uraian diatas, maka untuk menuju *sustainability* kinerja organisasi dibutuhkan implementasi *kaizen* yang dipengaruhi oleh faktor

keterlibatan departemen, adanya motivasi yang kuat, dan tingkat kompetensi yang tinggi. Organisasi perlu memastikan bahwa implementasi *kaizen* berjalan baik sehingga kinerja organisasi dapat terus berkelanjutan untuk jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, penelitian ini diperlukan untuk lebih memahami variabel yang mempengaruhi implementasi *kaizen* dan apakah *sustainability* kinerja organisasi dipengaruhi oleh implementasi *kaizen*. Selain itu, konteks penelitian ini juga akan memberikan kontribusi penelitian yang berbeda untuk menambah dan mendukung upaya penelitian sebelumnya.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan multinasional yang berbudaya Jepang di Indonesia, hal ini dikarenakan *kaizen* berasal dari budaya Jepang. Yamaha Musik Group di Indonesia adalah salah satu grup perusahaan besar, terdiri dari enam perusahaan manufaktur dan satu perusahaan distributor di Indonesia yang menjadi produsen instrumen musik terbesar didunia. Yamaha menghasilkan produk berupa piano, drum, gitar, instrumen musik tiup logam, instrumen musik tiup kayu, biola, viola, selo, vibrafon dan menjadi produsen beberapa product elektronik, audio visual dan lain lain. Sebagai perusahaan Jepang, maka model manajemen yang diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas bekerjanya menggunakan *kaizen* atau *continuous improvement*. Penerapan aktivitas *kaizen* di dilakukan secara rutin dan bahkan menjadi ajang yang diperlombakan baik secara internal maupun antar perusahaan. Manfaat yang dirasakan dengan menjalankan *kaizen* ini antara lain adalah untuk menjaga produktivitas dan meningkatkan kinerja. Menurut Prawoto, salah seorang Senior manager HRD di Yamaha menyampaikan bahwa saat ini dalam implementasi

kaizen terdapat beberapa hal yang menyebabkan implementasi *kaizen* menjadi kurang maksimal, hal ini dikarenakan kemampuan dan partisipasi tiap departemen yang masih harus di tingkatkan dan tidak hanya mengandalkan *leadernya*. Selain itu terdapat beberapa kejenuhan dalam implementasi *kaizen* dimana pada beberapa departemen hal ini disebabkan karena tema *kaizen* yang selalu tetap dan ditentukan oleh perusahaan, sehingga walaupun aktivitas *kaizen* berjalan dengan baik tetapi perbaikan yang dilakukan kurang berdampak signifikan, misalnya tingkat penurunan produk *not good* yang tidak konsisten.

Keberhasilan implementasi *kaizen* sangat bergantung pada kemampuan departemen dalam menjalankan aktivitas *kaizen*. Departemen juga harus membangun program untuk meningkatkan motivasi, sehingga diharapkan keterlibatan karyawan dalam mengimplementasikan *kaizen* juga akan meningkat. Pada penelitian ini, model yang dibangun akan diujikan pada perusahaan Yamaha Musik group Indonesia untuk mengetahui apakah dapat diterapkan untuk membantu menjalankan aktivitas *kaizen* dengan lebih baik lagi sehingga menjadi bagian dari upaya untuk mempertahankan performanya. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dan konteks penelitian yang dibangun pada penelitian ini, maka penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi secara empiris dan pada ilmu pengetahuan di bidang ini.

Penelitian ini akan memperluas konteks penelitian sebelumnya, dan sebagai kebaruan dari penelitian ini antara lain adalah dengan melakukan penelitian pada perusahaan Jepang yang berada di Indonesia untuk mendapatkan wawasan tentang *kaizen* dengan lebih komprehensif untuk mengembangkan

model penelitian berdasarkan model parsial sebelumnya dengan menambah variabel kompetensi (KP) sebagai variabel eksogen. Penelitian ini menggunakan konteks departemen sebagai fokus yang diteliti terkait *sustainability* kinerja organisasi. Akhirnya, penelitian ini akan mengisi *theoretical research gap* dengan membangun model penelitian yang belum ada sebelumnya dimana variabel keterlibatan (KT), motivasi (MT), dan kompetensi (KP)–menjadi variabel yang akan diselidiki sebagai pendorong terlaksananya implementasi *kaizen* (IK) untuk *sustainability* kinerja organisasi (SKO). Penjelasan lebih lanjut terkait hal ini akan dibahas pada Bab II.

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada upaya untuk menjaga *sustainability* kinerja organisasi (SKO) dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian hasil dari upaya tersebut. Berdasarkan telaah penelitian sebelumnya, secara terpisah disampaikan bahwa keberhasilan implementasi *kaizen* dipengaruhi oleh keterlibatan dari karyawan secara kolektif, motivasi, dan kompetensi dari setiap departemen. Maka, secara teoritis rumusan masalah pada penelitian ini adalah memperluas penelitian sebelumnya dengan menambahkan variabel kompetensi (KP) selain variabel Keterlibatan (KT) dan Motivasi (MT) menjadi variabel yang akan diselidiki sebagai pendorong terlaksananya implementasi *kaizen* (IK) untuk *sustainability* kinerja organisasi (SKO). Sehingga, menarik untuk dikaji apakah pengaruh IK mempunyai peran sebagai *intervening* dari variabel dependen KT, MT dan KP terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO).

Sedangkan, secara empiris diketahui bahwa terdapat beberapa hal dari hasil implementasi *kaizen* yang kurang optimal, walaupun perusahaan telah menjadikan *kaizen* sebagai budaya organisasi dan dilakukan secara kontinu. Dampaknya terlihat pada perbaikan yang dilakukan kurang memberikan penurunan tingkat produk *not good* secara konsisten, dan terdapat kejenuhan dalam menjalankan aktifitas *kaizennya* yang mungkin karena tema perbaikan yang selalu sama dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan (KT) terhadap *sustainability kinerja organisasi* (SKO)?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi (MT) terhadap *sustainability kinerja organisasi* (SKO)?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi (KP) terhadap *sustainability kinerja organisasi* (SKO)?
4. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan (KT) terhadap implementasi *kaizen* (IK)?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi (MT) terhadap implementasi *kaizen* (IK)?
6. Apakah terdapat pengaruh kompetensi (KP) terhadap implementasi *kaizen* (IK)?
7. Apakah terdapat pengaruh implementasi *kaizen* (IK) terhadap *sustainability kinerja organisasi* (SKO)?

8. Apakah terdapat *peran intervening* implementasi *kaizen* (IK) pada *keterlibatan* (KT) terhadap *sustainability kinerja organisasi* (SKO)?
9. Apakah terdapat *peran intervening* implementasi *kaizen* (IK) pada *Motivasi* (MT) terhadap *sustainability kinerja organisasi* (SKO)?
10. Apakah terdapat *peran intervening* implementasi *kaizen* (IK) pada *Kompetensi* (KP) terhadap *sustainability kinerja organisasi* (SKO)?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan (KT) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO).
2. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi (MT) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO).
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi (KP) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO).
4. Menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan (KT) terhadap implementasi *kaizen* (IK).
5. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi (MT) terhadap implementasi *kaizen* (IK).
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi (KP) terhadap implementasi *kaizen* (IK).
7. Menguji dan menganalisis pengaruh implementasi *kaizen* (IK) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO).

8. Menguji dan menganalisa pengaruh implementasi *kaizen* (IK) sebagai *intervening* pada *Keterlibatan* (KT) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO).
9. Menguji dan menganalisa pengaruh implementasi *kaizen* (IK) sebagai *intervening* pada *Motivasi* (MT) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO).
10. Menguji dan menganalisa pengaruh implementasi *kaizen* (IK) sebagai *intervening* pada *Kompetensin* (KP) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO).

E. Batasan Penelitian

Batasan dari penelitian ini adalah ruang lingkup responden berasal dari satu grup perusahaan yaitu Yamaha musik Group Indonesia yang merupakan perusahaan Jepang dengan enam perusahaan manufaktur dan satu distributor yang ada di Indonesia. Hasil dari penelitian ini didapat dari 114 responden dengan subjek penelitian yang digunakan adalah seluruh departemen yang telah terbiasa menjalankan aktivitas *kaizen*. Sehingga, yang disebut sebagai organisasi pada penelitian ini adalah organisasi di level departemen pada perusahaan yang tergabung di Yamaha Music Group. Hasil penelitian ini dapat di generalisasi pada perusahaan yang juga telah menjalankan aktivitas *kaizen*, terutama perusahaan yang menjadikan *continuous improvement* sebagai bagian dari budaya organisasi sebagaimana yang dilakukan pada perusahaan Jepang pada umumnya. Sedangkan, pemilihan indikator pada penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu dan bukan didapat secara empiris dilapangan.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini secara umum adalah untuk memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan khususnya pada bidang studi ilmu ekonomi dan bisnis terutama yang terkait dengan pengembangan organisasi dalam hal ini adalah teori yang berkaitan dengan *continuous improvement (kaizen)* yang sangat erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dihubungkan dengan upaya pencapaian tingkat *sustainability* kinerja organisasi pada perusahaan. Penelitian ini akan sangat membantu perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia dalam membangun sistem operasional dan rencana aktifitasnya untuk dapat meningkatkan *sustainability* kinerja organisasinya.

Selain hal tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat dikembangkan untuk penelitian-penelitian lanjutan terutama dibidang *continuous improvement*, membangun framework implementasinya, atau dapat dikembangkan untuk penelitian pada perusahaan kecil dan lain sebagainya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TEORI

A. Grand Theory

Grand Theory pada dasarnya adalah teori besar yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan sebuah penelitian. Pada penelitian ini, peneliti memanfaatkan *socio-technical theory* (STT) yang di modifikasi dalam *theory of planned behavior* (TPB) dan di bungkus dalam teori *resource-based view* (RBV) sebagai *grand theory*.

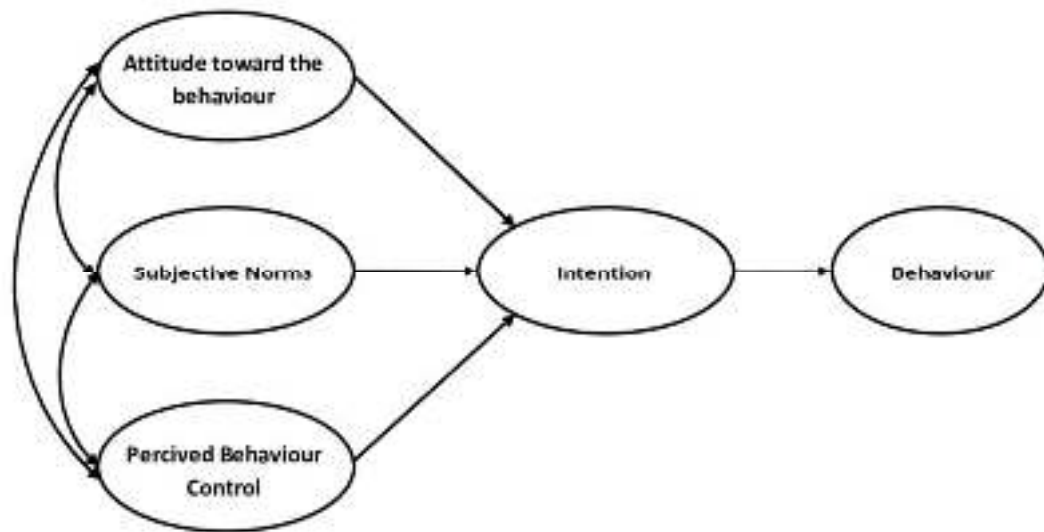
Peran dari *continuous improvement* atau *kaizen* sebagai *intervening* dalam penelitian ini terkait dengan sebuah teori yang dikenal dengan *socio-technical theory*. Teori ini menggabungkan antara aspek teknis dan sosial (Manz & Stewart, 1997). Teori *socio-technical* dimulai dari sebuah proyek pengenalan mesin pertambangan batu bara di Tavistock Institute di Inggris (Davis et al., 2014), lebih tepatnya dikenalkan oleh Trist dan Bamforth pada tahun 1950-an (Mohr & Dessers, 2019). Pemikiran tersebut muncul karena dalam pengaplikasiannya tidak cukup menekankan aspek teknis seperti desain dan penerapan teknologi baru, namun perlu mempertimbangkan dari segi sosial dalam praktik kerja (Cherns, 1976; Imran & Kantola, 2019). Kemudian, *socio-technical* dikembangkan oleh Cherns pada tahun 1976 (Clegg, 2000; Sitepu, et al., 2020), yang mengatakan bahwa ‘sistem produksi memerlukan sistem sosial untuk mengintegrasikan kegiatan orang-orang yang mengoperasikan, memelihara, dan memperbaruinya’

(Narayanan et al., 2021). Teori ini merupakan hasil pemikiran yang menggabungkan antara aspek teknis dan sosial, dimana aspek teknis mengacu pada praktik dan alat, sedangkan aspek sosial mengacu pada manusia dan hubungan (Ketchum & Trist, 1992; Manz & Stewart, 1997; Metcalf et al, 2018; Narayanan et al., 2021). Keterkaitan antara *kaizen* dan teori STT ditunjukkan dengan adanya aspek sosial yang melibatkan dinamika dalam departemen dan melibatkan aspek teknis karena proses perbaikan dilakukan dengan aplikasi alat tertentu serta ada proses analisisnya (Doolen et al., 2008; Farris et al., 2009; Glover et al., 2011). Implementasi *kaizen* oleh tiap departemen akan mendorong dan meningkatkan *sustainability* kinerja organisasi karena *kaizen* melakukan perbaikan secara terus menerus dalam prakteknya sehingga berkontribusi terhadap peningkatan *sustainability*.

Sedangkan, teori perilaku terencana atau *theory of planned behavior* (TPB) adalah salah satu teori yang sering digunakan dalam penelitian terkait dimensi manusia (Miller, 2017). TPB telah digunakan selama lebih dari 2 dekade dalam memahami berbagai perilaku manusia. TPB dikembangkan oleh Icek Ajzen pada tahun 1991 sebagai sebuah turunan dari teori tindakan beralasan atau *theory reasoned action* (TRA) yang dikembangkan oleh Ajzen dan Fishbein tahun 1980 (Senger et al., 2017). Pada awalnya, TRA menjelaskan bahwa sebuah perilaku (*behavior*) dilakukan karena individu memiliki niat atau keinginan untuk melakukannya (*intention*). Sehingga, niat yang muncul akan menentukan seseorang dalam berperilaku. Didalam TRA diusulkan bahwa niat merupakan suatu fungsi dari sikap (*attitude*) dan norma subyektif (*subjective norms*) terhadap

perilaku. Sedangkan, niat seseorang selalu berubah menurut waktu dan hasilnya hanya akan terlihat untuk jangka waktu yang pendek. Oleh karena itu, Ajzen mengembangkan TPB dengan menambahkan konstruk yang belum ada pada TRA yaitu kontrol perilaku persepsi (*perceived behavioral control*). Banyak perilaku yang terjadi karena tidak semua hal berada didalam kontrol penuh individu, sehingga *perceived behavioral control* ditambahkan untuk menangani perilaku-perilaku seperti ini. Menurut Costantini et al., 2019 TPB adalah, “teori psikologi sosial yang telah diterapkan secara luas untuk memahami perilaku dalam berbagai pengaturan organisasi”. Didalam TPB, perilaku individu didahului oleh niat dan dari niat tersebut ditentukan dari 3 anteseden (berserta dengan gambarnya), sebagai berikut (Ajzen, 1991):

1. Sikap individu terhadap perilaku (*attitude*), yaitu menggambarkan perasaan atau penilaian seseorang baik positif maupun negatif terhadap suatu perilaku.
2. Norma subjektif (*subjective norms*), yaitu menggambarkan perilaku individu yang seharusnya dilakukan maupun tidak karena adanya tekanan sosial.
3. Kontrol perilaku yang dirasakan (*perceived behavioral control*), yaitu menggambarkan individu dalam mengendalikan perasaan baik mudah maupun sulit dalam melakukan perilaku.



Gambar 2.1 *Theory of Planned Behavior* (TPB)

Sumber: Ajzen (1991)

Kerangka dari TPB yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga faktor yang membangun niat antara lain *attitude*, *subjective norms*, dan *perceived behavioral control* (PBC), maka keterlibatan, motivasi dan kompetensi organisasi dalam penelitian ini adalah variabel *independen* yang mengandung unsur dari ketiga faktor tersebut. Tiga faktor ini mendukung munculnya niat untuk melakukan *kaizen* sebagai mediator yang akan berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Namun, karena variabel yang diteliti dilihat berdasarkan sudut pandang organisasi, maka teori RBV digunakan untuk melengkapi kesenjangan dari teori TPB yang secara spesifik terkait dengan perilaku secara individu.

Teori *resource based view* (RBV) adalah sebuah teori tentang sifat perusahaan yang menjelaskan sejauh mana perusahaan mampu untuk

mempertahankan posisi keunggulan kompetitifnya (Lockett et al., 2009). Fokus dari teori ini menekankan pada sumber daya internal yang tersedia dan dikembangkan didalam perusahaan (Penrose, 1959). Teori ini diperkenalkan oleh beberapa peneliti seperti (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1986; Peteraf, 1993). Keunggulan kompetitif suatu perusahaan didasarkan pada beberapa prinsip berikut yaitu harus bernilai, harus langka, tidak dapat ditiru, dan harus non-substitusi (J. Barney, 1991). Sumber daya yang bernilai digunakan untuk memperoleh peluang dan dapat mencegah situasi menjadi lebih buruk jika ada ancaman di lingkungan perusahaan. Sedangkan, sumber daya yang langka bersifat terbatas, sehingga menjadi sumber daya yang potensial. Untuk prinsip yang ketiga yaitu tidak dapat ditiru mengacu pada sejauh mana sumber daya sulit ditiru oleh kompetitor. Berikutnya, prinsip non-substitusi menjelaskan bahwa sumber daya tidak mudah digantikan dengan yang lainnya. Untuk memahami dinamika kompetitif dari suatu perusahaan, kemampuan perusahaan dan cara bagaimana sumber daya digunakan untuk bertumbuh perlu diketahui (Coates & McDermott, 2002). Setiap perusahaan harus memiliki keunikan masing-masing yang terletak pada cara bagaimana perusahaan tersebut menggabungkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki. Misalnya, bagi perusahaan manufaktur kemampuan operasi menjadi faktor yang sangat berdampak terhadap kinerja perusahaan (Vickery et al., 1993). Maka, upaya yang difokuskan adalah kemampuan untuk efisiensi biaya dan meningkatkan fleksibilitas untuk mencapai keunggulan kompetitifnya (Coates & McDermott, 2002). Pada penelitian ini, RBV membahas tentang kemampuan dan sumber daya perusahaan sebagai sumber untuk menjadi

kompetitif yang digambarkan melalui tiga variabel *independent* yaitu kompetensi, keterlibatan, dan motivasi organisasi.

Sustainability kinerja organisasi menurut teori TBL terdiri dari tiga dimensi yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Sehingga, penelitian ini akan menguji faktor kompetensi, keterlibatan, dan motivasi organisasi terhadap *sustainability* kinerja organisasi yang dimediasi oleh implementasi *kaizen* dengan menggunakan empat teori dasar yaitu TPB, RBV, STT dan TBL. Dari penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa teori sistem *socio-technical* dapat diadopsi dalam menguji kinerja organisasi dengan melihat 2 aspek teknis dan sosial, sehingga penelitian ini mengusulkan teori sistem *socio-technical* untuk dijadikan *grand theory*.

B. Kinerja Organisasi

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bertanggung jawab berdasarkan tingkatan tertentu untuk mencapai tujuan yang sama secara bersama-sama (Tseng & Lee, 2014). Secara sederhana, kinerja organisasi adalah aktual pencapaian dari tujuan organisasi (Abubakar et al., 2019). Setiap organisasi harus memiliki tujuan yang terukur agar dapat dipantau dan dibandingkan dengan hasil aktualnya walaupun tujuan dari setiap organisasi berbeda-beda, serta penggunaan parameter yang juga berbeda-beda. Sehingga, proses identifikasi setiap parameter yang digunakan memerlukan keputusan secara bijak dari setiap pimpinan organisasi. Karena parameter yang dipilih akan menentukan rencana strategi yang akan menghasilkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Abubakar et al.,

2019). Proses pemasaran, operasi, SDM dan strategi pada akhirnya akan berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Richard et al., 2009). Secara spesifik, proses pencapaiannya sangat didukung oleh sumber daya manusia yang produktif (Ekhsan et al., 2019). Bila kemampuan sumber daya baik, maka organisasi lebih mudah untuk bertahan, tumbuh, dan memiliki peluang lebih besar menjadi kompetitif (Kiessling et al., 2009).

Secara umum, penggunaan istilah organisasi biasanya dilihat sebagai sebuah institusi yang memiliki bagan struktur termasuk bagian atau organisasi didalamnya untuk membagi pekerjaan, memecah tugas menjadi subtugas, dan mengoordinasikan aktivitas (Burton & Obel, 2004). Pada dasarnya, karakteristik organisasi dijelaskan berdasarkan beberapa hal antara lain sederhana yaitu memiliki hirarki kepala tunggal untuk koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan; fungsional yaitu pengelompokkan berdasarkan spesialisasi tertentu; birokrasi yaitu tugas operasional yang rutin, memiliki peraturan yang formal, dan memiliki struktur administrasi (Burton & Obel, 2004). Oleh karena itu berkaitan dengan definisi tersebut, departemen dalam perusahaan juga bisa dianggap sebagai sebuah organisasi karena memiliki komponen yang sama dengan organisasi perusahaan, namun perusahaan memiliki ruang lingkup yang lebih besar dibandingkan dengan departemen.

Bagi organisasi, kinerja merupakan salah satu cara untuk mengetahui sejauh mana efektivitas yang telah dilakukan (Pang & Lu, 2018a). Kebutuhan akan kemampuan untuk menentukan tujuan, mencapai kinerja, serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan adalah hal yang penting. Sehingga,

mengukur kinerja organisasi juga menjadi penting untuk digunakan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi untuk melakukan perbaikan dan perkembangan dari waktu ke waktu (Richard et al., 2009). Sebelumnya, telah banyak penelitian yang menjadikan kinerja organisasi sebagai variabel dependen karena merupakan tujuan akhir dari aktivitas industri modern. Konsep pengukuran dari kinerja organisasi ini sering dilakukan dengan pendekatan indikator keuangan, seperti laba atas investasi, penjualan, dan laba per saham (Kovilage, 2021). Kemudian, secara bertahap konsep pengukuran menjadi lebih luas yang mengarah ke kinerja yang berkelanjutan di luar dari indikator keuangan (K. H. Lee & Farzipoor Saen, 2012).

C. *Triple Bottom Line (TBL)*

Konsep tentang *triple bottom line (TBL)* diperkenalkan oleh John Elkington (1998) sebagai komponen dari teori *sustainability* yang meliputi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. TBL menyediakan model untuk memahami keberlanjutan dan sistem pengukuran kinerja, akuntansi, audit, serta pelaporan (Elkington, 1997; Vanclay, 2009). TBL menjadi sebuah alat bagi perusahaan untuk melakukan analisis secara menyeluruh sehingga menjadi lebih berkelanjutan. TBL berfokus pada upaya untuk memberikan pemahaman serta kesadaran bagi pelaku bisnis di perusahaan bahwa tidak hanya nilai ekonomi yang diberikan, tetapi juga nilai sosial dan lingkungan (Sridhar, 2011). Dengan demikian, sebuah perusahaan dapat menunjukkan citra kepedulian mereka terhadap tiga dimensi tersebut.

Pada awalnya, munculnya konsep TBL ini dikarenakan beberapa penelitian yang dilakukan secara luas menunjukkan bahwa aktivitas manusia dan perusahaan berkontribusi besar memungkinkan lingkungan alam mengalami bencana (Sridhar, 2011). Sedangkan, kondisi lingkungan alam perlu dijaga dan dilestarikan untuk saat ini dan juga untuk generasi mendatang. Selain itu, dampak kerusakan lingkungan secara langsung dirasakan oleh masyarakat sekitar. Sehingga, pengelolaan lingkungan perlu dilakukan secara bijak dari pihak perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Untuk aspek sosial dari TBL, perusahaan perlu memperhatikan sisi sosial secara internal dan juga eksternal dari perusahaan. Dimana istilah tanggung jawab sosial perusahaan muncul untuk menggambarkan kegiatan sosial perusahaan.

D. *Sustainability* Kinerja Organisasi

Dalam memahami kinerja organisasi, perlu diketahui pemahaman cerita dibalik kelangsungan organisasi (March & Sutton, 1997). Pembahasan pada sebagian besar studi sebelumnya adalah melakukan pengukuran kinerja organisasi dengan berfokus pada kinerja keuangan (Richard et al., 2009). Hal ini dikarenakan keuangan menunjukkan hasil yang bisa dilihat secara langsung. Namun, untuk keberhasilan jangka panjang suatu organisasi dengan berbagai perubahan yang terjadi, maka upaya untuk fokus pada kinerja tidak berwujud selain keuangan diperlukan untuk keberlanjutan organisasi (K. Kim et al., 2017).

Pembahasan tentang keberlanjutan atau *sustainability* memiliki makna yang berbeda-beda, misalnya Rosen & Kishawy (2012) menganggap bahwa

sustainability dan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) berbeda. Sedangkan, Escrig-Olmedo *et al.* (2019) menganggap *sustainability* dan pembangunan berkelanjutan adalah sinonim, sehingga digunakan secara bergantian dengan makna yang sama. Hubungan antara *sustainability* dan pembangunan berkelanjutan jika dilihat dari historisnya merupakan hasil proses politik dan administrasi (Burns & Machado Des Johansson, 2017). Awal mula adanya pembangunan berkelanjutan merupakan istilah dari politik-administratif yang bertujuan untuk mengisi kesenjangan negosiasi dan resolusi dari PBB pada negara maju dan berkembang (Burns & Machado Des Johansson, 2017). Namun, arti *sustainable development* pada dasarnya berasal dari *World Commission on Environment and Development* (1987) yang dinyatakan oleh Komisi Brundtland yaitu ‘memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri’ (Hourneaux Jr et al., 2018). Definisi lainnya dari *sustainable development* diartikan sebagai perubahan dan perbaikan dengan mempertahankan kemampuan sosial, ekonomi dan lingkungan (Dovers & Handmer, 1992). Tujuan dari *sustainable development* adalah menciptakan keberlanjutan untuk masyarakat dan lingkungan sekitar berkaitan dengan semua organisasi dan keberlanjutan masyarakat (Giannoukou & Beneki, 2018).

Dari pembahasan sebelumnya, maka untuk dapat mendefinisikan *sustainability* kinerja (*sustainability performance*), Elkington (1998) juga memperkenalkan konsep *triple bottom line* (TBL) yang terdiri dari 3 dimensi yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam praktiknya, penggabungan konsep

TBL dengan kinerja organisasi diperlukan agar organisasi tetap kompetitif untuk jangka pendek, menengah, dan panjang (Milne & Gray, 2013). TBL telah menyediakan model untuk memahami keberlanjutan dan sistem pengukuran kinerja, termasuk audit dan laporan (Elkington, 1997). TBL sudah menjadi konsep dominan dalam penelitian terkait *sustainability* (Montabon et al., 2016). TBL dinilai sebagai acuan yang dapat secara bersamaan memberikan kemakmuran ekonomi, menjaga kualitas lingkungan serta menjaga kemakmuran secara sosial (Hourneaux Jr et al., 2018). Sehingga, TBL dapat menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan bisnis. Keterkaitan antara tiga dimensi dalam TBL dapat dijelaskan pada Gambar berikut.



Gambar 2.2 Keterkaitan Dimensi Sosial, Ekonomi dan Lingkungan dalam Sustainability

Sumber : Rosen and Kishawy (2012)

Sustainability kinerja dimulai dengan membangun nilai *berkelanjutan* bagi pemangku kepentingan serta pemegang saham dengan tidak mengabaikan persyaratan lingkungan yang akan berdampak pada masyarakat sekitar (Ghozali

Hassan et al., 2018). Konsep ini berkaitan dengan penggunaan sumber daya alam, kegiatan yang dilakukan dan dampaknya terhadap lingkungan, keselamatan dan kesehatan para pekerja, kelangsungan hidup masyarakat dan pemangku kepentingan, serta mempertimbangkan sisi ekonomi organisasi (Burawat, 2019).

Sustainability kinerja perlu dilakukan proses pengukuran untuk mengetahui sejauh mana organisasi berupaya untuk mencapai tujuan keberlanjutannya. Hasilnya akan memudahkan organisasi untuk mengambil keputusan sesuai dengan kondisi dan apa yang dibutuhkan oleh organisasi (Trianni et al., 2019). Organisasi yang bertujuan untuk mengukur *sustainability kinerja* dapat menggunakan indikator TBL (Hourneaux Jr et al., 2018). Beberapa peneliti menekankan bahwa dalam menilai kinerja organisasi perlu dilihat dari sisi non-ekonomi, seperti yang berkaitan dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal seperti karyawan dan pelanggan (Dočekalová & Kocmanová, 2016). Organisasi harus memanfaatkan serta melibatkan sumber daya manusia dalam memastikan *sustainability kinerja* ini (Yusliza et al., 2020). Aspek lainnya yang berkaitan dengan kesejahteraan, kesehatan dan pendidikan serta interaksi antar individu juga akan mempengaruhi *sustainability kinerja* organisasi. Aspek-aspek tersebut merupakan *sustainability sosial* yang juga menjadi tujuan dari kinerja yang berkelanjutan (Jiang et al., 2018).

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, *sustainability kinerja* organisasi merupakan kinerja organisasi yang berkelanjutan dengan dimensi yang mengandung unsur TBL yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan, sehingga tidak hanya fokus pada kinerja secara ekonomi saja, namun juga terhadap kinerja sosial

dan lingkungan. Karena *sustainability* fokus terhadap upaya yang dilakukan, maka kinerja yang dimaksud tidak hanya terbatas pada pencapaian hasil, namun bagaimana tindakan yang secara terus menerus dilakukan untuk mengurangi kerugian sambil mempertahankan dan meningkatkan keuntungan bagi organisasi (Montabon et al., 2016). Jadi, *sustainability* bertujuan untuk memperpanjang kehidupan organisasi yang berguna secara sosial, meningkatkan pemeliharaan lingkungan, memelihara masyarakat dan memberikan solusi terkait pemeliharaan kesejahteraan, serta kebebasan pribadi generasi manusia di masa sekarang dan masa depan. Pernyataan ini juga didukung oleh Al Aina & Atan (2020), bahwa *sustainability* kinerja organisasi merupakan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan dengan meningkatkan kebijakan sambil mempertimbangkan keuntungan masa depan, kesejahteraan sosial, dan tanggung jawab lingkungan. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing dimensi dari *sustainability* kinerja organisasi:

1. Dimensi ekonomi

Dimensi ekonomi berkaitan dengan upaya yang dilakukan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan biaya dan keberlangsungan bisnisnya dengan mempertimbangkan sisi keuangan. Optimalisasi penggunaan biaya antara lain untuk biaya operasi, biaya inventori, dan biaya yang digunakan untuk aktivitas lingkungan (Lozano & Huisinigh, 2011; Azevedo *et al.*, 2012; Zhu, Sarkis & Lai, 2008; Wang *et al.*, 2015). Sedangkan, beberapa pertimbangan lainnya untuk keberlangsungan organisasi dari sisi keuangan adalah upaya untuk mengoptimalkan tingkat profit, kekuatan finansial, stabilitas kinerja,

kemampuan organisasi untuk mengumpulkan modal, ROA, ROE, nilai saham, pengembalian penjualan, variasi penjualan, aliran kas operasi, pangsa pasar, serta pertumbuhan penjualan (de Burgos-Jiménez et al., 2013; Gartenberg et al., 2019; Kamath & Rodrigues, 2016; Ogunyomi & Bruning, 2016; Richard et al., 2009).

2. Dimensi sosial

Pada dimensi sosial, organisasi fokus pada upaya untuk memberikan kesempatan yang adil bagi seluruh pihak yang terlibat dalam organisasi, menjamin kualitas hidup, serta menyediakan struktur yang akuntabel (Elkington, 1994). Beberapa hal yang dapat dipertimbangkan oleh organisasi untuk fokus tersebut antara lain kesejahteraan yang diterima oleh karyawan, pemenuhan fasilitas (termasuk perkembangan teknologi), kesehatan dan keselamatan kerja, jumlah pelatihan yang diberikan, jumlah kegiatan sosial, jumlah sumbangan, jam sukarela, pemenuhan hak asasi bagi semua pihak yang terlibat, peningkatan integritas karyawan, peningkatan jumlah reputasi sosial, serta jumlah penghargaan sosial yang diperoleh (Lozano & Huisingh, 2011; Lee & Farzipoor Saen, 2012; Habidin *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2015; Wu *et al.*, 2015).

3. Dimensi lingkungan

Untuk kelestarian lingkungan pada organisasi, fokus yang dituju adalah optimalisasi penggunaan energi dan pengelolaan sumber daya yang ditinggalkan sebagai hasil dari proses operasi (Gimenez et al., 2012). Dari aspek pengelolaan sumber daya, tingkat pembuangan limbah udara, efluen,

dan limbah padat perlu menjadi perhatian (Azevedo *et al.*, 2012; Habidin *et al.*, 2015; Wu *et al.*, 2015). Beberapa hal lainnya yang perlu dipertimbangkan antara lain pengurangan emisi CO₂, green image organisasi, jumlah proyek pengembangan teknologi hijau, biaya untuk pengelolaan lingkungan dan inovasi produk, pengurangan konsumsi bahan berbahaya, pengurangan konsumsi energi, serta pengurangan frekuensi kecelakaan lingkungan (Lozano & Huisingh, 2011; Azevedo *et al.*, 2012; Lee & Farzipoor Saen, 2012; Habidin *et al.*, 2015; Wu *et al.*, 2015).

E. *Kaizen (Continuous Improvement)*

Untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, suatu perusahaan harus menerapkan proses dan praktik yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan juga harus berorientasi pada kebutuhan dimasa yang akan datang (Dočekalová & Kocmanová, 2016). Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa kebutuhan sumber daya manusia untuk saat ini dan masa yang akan datang terpenuhi. Konsep ini merupakan definisi dari kinerja yang berkelanjutan. Untuk menuju kinerja yang berkelanjutan, *Continuous Improvement (CI)* memiliki peran yang sangat kuat (Dočekalová & Kocmanová, 2016).

Kaizen telah menjadi pembahasan yang cukup populer dan semakin banyak penelitian yang berkontribusi terhadap pengetahuan baru terkait dengan *kaizen* atau juga dikenal sebagai *Continuous Improvement (CI)* (Suárez-Barraza & Miguel-dávila, 2014). *Kaizen* merupakan pendekatan manajemen yang sering diterapkan di berbagai perusahaan karena didorong oleh tren atau perubahan

untuk mempertahankan kelangsungan hidup serta peningkatan berkelanjutan organisasi (Nguyen, 2019). *Kaizen* berfokus pada peningkatan secara terus menerus, namun dilakukan bertahap sehingga dapat meningkatkan kinerja (Singh & Singh, 2018). *Kaizen* juga disebut sebagai ‘filosofi manajemen’ karena memberikan pengaruh yang cukup besar untuk semua program manajemen (C. H. Chung, 2018). *Kaizen* berasal dari bahasa Jepang, dan telah menjadi sangat umum dikalangan perusahaan Barat (Cheng, 2018). ‘Kai’ berarti lakukan atau perubahan, sedangkan ‘zen’ adalah baik (Singh & Singh, 2015), maka *kaizen* yaitu melakukan atau mengubah sesuatu untuk diperbaiki dan menjadikannya lebih baik dari sebelumnya (C. H. Chung, 2018).

Sejarah *kaizen* dimulai dari publikasi Ohno (1978) yang berjudul ‘*Toyota Production System*’, kemudian karyanya tersebar satu dekade setelahnya dan diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris (Macpherson et al., 2015). Selanjutnya, karya ini berpengaruh pada karya lainnya, seperti karya oleh Imai (1986) yang khusus membahas tentang ‘*kaizen*’, Womack & Jones (1990) dengan karyanya ‘*The Machine that Changed the World*’, dan Liker (2004) dengan karyanya ‘*The Toyota Way*’ (Macpherson et al., 2015). Imai (1986) memperkenalkan *kaizen* sebagai upaya dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas dan telah menerapkannya di pabrik Toyota Jepang. *Kaizen* diperkenalkan hingga akhirnya disebut sebagai ‘kunci kesuksesan kompetitif Jepang’, dimana istilah tersebut tersebar dan diterapkan di berbagai perusahaan besar di Jepang sebagai upaya perbaikan berkelanjutan (Mendez & Vila-Alonso, 2018). Beberapa penelitian

tentang *kaizen* dirangkum oleh Brunet & New (2003), dengan kesimpulan sebagai berikut:

- a. *Kaizen* bersifat berkelanjutan (terus menerus) sehingga dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi.
- b. *Kaizen* bersifat inkremental atau berkembang secara perlahan, dan berjalan secara konsisten.
- c. *Kaizen* bersifat partisipatif, artinya melibatkan seluruh karyawan dalam proses pelaksanaannya. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan *skill* dari para karyawan sehingga semakin meningkatkan motivasi kerja (Carnerud et al., 2018a).

1. Metodologi *Kaizen*

Imai memaparkan metodologi *kaizen* sebagai pendekatan yang berorientasi pada proses yang disebut dengan siklus “*plan-do-check-act*” sebagai perbaikan proses. *Plan* adalah tahapan awal dalam menetapkan target untuk peningkatan, *do* adalah tahapan melaksanakan rencana, *check* adalah kontrol kinerja dari rencana dan *action* mengacu pada proses standarisasi yang baru dan penetapan target untuk siklus peningkatan yang baru. Siklus ini dikatakan sebagai “*improving cycle*” (Singh & Singh, 2015). Imai (1986, 1997) memaparkan konsep dan fitur yang harus diketahui sebelum mengimplementasikan *kaizen*, yaitu (Suárez-Barraza et al., 2011) :

- a. Pembagian tanggung jawab dalam melaksanakan *kaizen* adalah manajer atas bertanggung jawab untuk peningkatan secara keseluruhan dalam organisasi

dan menjaga standar kerja, sedangkan manajer menengah dan pekerja lainnya bertanggung jawab untuk memastikan dan menjaga peningkatan berkelanjutan (*kaizen*) pada bagian operasional.

- b. *Kaizen* berfokus pada proses.
- c. Implementasi *kaizen* dapat dilakukan dengan *Plan, Do, check* dan *Action* (PDCA) dan *Standardisation, Do, Check* dan *Action* (SDCA) secara terus menerus diseluruh bagian oleh seluruh karyawan.
- d. Ada pemberian penghargaan dalam pencapaian kualitas.
- e. Proses kontrol dilakukan dengan menggunakan statistik.
- f. Prosesnya berfokus pada pelanggan.

Pemahaman tentang *kaizen* masih sering disalahartikan, karena banyak yang menganggap pendekatan ini sama dengan inovasi. Sementara, telah banyak literatur yang membahas perbedaan antara kedua pendekatan ini, antara lain (Iwao, 2017).

- a. Penerapan *kaizen* tidak membutuhkan investasi besar, sedangkan inovasi akan membutuhkan investasi yang besar (Pinto et al., 2018).
- b. Konsep *kaizen* difokuskan pada pengembangan manusia dan pemecahan masalah, sedangkan inovasi melakukan perubahan terhadap teknologi (Vo et al., 2019).
- c. *Kaizen* bersifat inkremental (perubahan perlahan namun dilakukan terus menerus) sehingga tidak membutuhkan biaya yang besar (Vo et al., 2019).

2. Implementasi *Kaizen*

Kaizen telah banyak diaplikasikan oleh berbagai perusahaan. Hasil yang signifikan menunjukkan adanya peningkatan produktivitas (Ratnawati, Ingsih dan Nuryanto, 2016) dan peningkatan kualitas produk (Janjić et al., 2019). *Kaizen* juga memberikan manfaat yang cukup signifikan bagi karyawannya (Janjić et al., 2019). Selain itu, keberhasilan penerapan *kaizen* sangat didukung oleh keterlibatan seluruh karyawan yang dikelola dengan baik (Georgise & Mindaye, 2020). Adanya dukungan dari pihak manajemen dan komitmen yang kuat menjadi faktor lainnya yang mendukung keberhasilan penerapan *kaizen* (Janjić et al., 2019). Berdasarkan beberapa literatur yang ditemukan, Tabel berikut akan menjabarkan beberapa indikator yang menunjukkan pelaksanaan dari *kaizen*:

Tabel 2.1 Implementasi *Kaizen*

No.	Implementasi <i>Kaizen</i>	Referensi
1.	<i>Goal Clarity</i>	Suárez-Barraza et al, (2011); García et al., 2014; Sraun & Singh (2017)
2.	<i>Initiation and Training</i>	Georgise & Mindaye (2020); Sraun & Singh (2017)
3.	<i>Employee Participation & Rewarding</i>	Suárez-Barraza et al, (2011); García et al. (2014)
4.	<i>Standardization</i>	Suárez-Barraza et al, (2011); Sraun & Singh (2017); Cheng (2018); Georgise & Mindaye (2020)
5.	<i>Finding Problems Roots</i>	Cheng (2018)
6.	<i>Propose Solutions</i>	Cheng (2018); Ma et al. (2018)
7.	<i>Improvement Suggestions</i>	Suárez-Barraza et al, (2011); Sraun

No.	Implementasi <i>Kaizen</i>	Referensi
		& Singh (2017); Cheng (2018); Janjić, Todorović & Jovanović (2019); Georgise & Mindaye (2020)
8.	<i>Visual Management</i>	Ma <i>et al.</i> (2018)

Implementasi *kaizen* dimulai dengan menentukan tujuan terlebih dahulu, karena dengan adanya tujuan akan memberikan arah yang jelas selama pelaksanaan untuk menghindari terjadinya miskomunikasi (Maarof & Mahmud, 2016). Tahap berikutnya yaitu menentukan kelompok dan pemimpin kelompok dalam melaksanakan *kaizen* (Dresch et al., 2019). Kemudian, meninjau dan mengidentifikasi keadaan dan area sekitar sebelum menerapkan *kaizen* untuk mengetahui permasalahan apa yang perlu ditindaklanjuti (Nguyen, 2019). Permasalahan tersebut ditelusuri penyebabnya untuk menentukan jenis perbaikan apa yang akan dilakukan. Keputusan tentang perbaikan melibatkan pihak Komite Manajer untuk mengevaluasi dan akhirnya memutuskan perbaikan mana sebaiknya dilaksanakan (Marin-Garcia et al., 2018). Proses perbaikan ini dapat dilakukan dengan prinsip *kaizen* yaitu perubahan kecil yang dilakukan dengan konsisten (Ma et al., 2018). Pelaksanaannya dilakukan oleh kelompok karyawan yang bertanggung jawab atas area dari kerja masalah yang ditindaklanjuti (Marin-Garcia et al., 2018). Tahap selanjutnya adalah memberikan pelatihan dengan langkah-langkah yang dimulai dengan (1) mengedukasi para karyawan terkait dengan filosofi *kaizen*; (2) memberikan motivasi untuk mengarahkan pada hasil yang positif; (3) memberikan pengetahuan tentang proses partisipasi dalam

menerapkan *kaizen*; (4) mengarahkan pada penerapan perbaikan berkelanjutan (Nguyen, 2019). Berikutnya, para karyawan diminta untuk membentuk *quality circle* yaitu metode yang dilakukan oleh sekelompok karyawan sebagai bentuk untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, dan kreativitas (Arumugham & Krishnaraj, 2015). Pada tahap ini, mereka akan menerima masukan dari berbagai sumber sehingga dilakukan proses *brainstorming* untuk menindaklanjuti masukan (Georgise & Mindaye, 2020). Kelompok *quality circle* ini dibentuk untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang ada pada lingkungan kerja (Marin-Garcia et al., 2018). *Kaizen* melibatkan seluruh karyawan dari semua tingkatan organisasi untuk keberhasilan pelaksanaannya (Lina & Ullah, 2019). Dengan melibatkan karyawan dalam implmentasi *kaizen*, maka akan meningkatkan proses pengembangan diri serta profesionalitas kerja (Vo et al., 2019), karena karyawan didorong untuk aktif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerjanya. Dalam penerapan *kaizen*, ada sistem penghargaan yang diberikan sebagai pendorong dari keterlibatan karyawan (Jurburg et al., 2019). Selain itu, salah satu bagian yang penting dari implementasi *kaizen* adalah standarisasi (Suárez-Barraza et al., 2011). Keseluruhan proses yang dilakukan dalam *kaizen*, difokuskan agar menjadi efisien sehingga berorientasi untuk meminimalkan pemborosan, seperti meningkatkan kualitas proses dan produk, mengurangi waktu tunggu, dan memperhatikan ketepatan waktu pengiriman (Marin-Garcia et al., 2018). Salah satu aktivitas yang dilakukan dalam implementasi *kaizen* yaitu menerapkan visual manajemen (Liker, 2004). Metode ini memvisualisasikan

segala informasi yang terkait dengan kinerja (Ma et al., 2018). Beberapa contoh alat dari visual manajemen antara lain *traffic lights and signs*, alarm evakuasi, kartu Kanban, dan papan Andon (Eaidgah et al., 2016).

Konsep dari *kaizen* bertujuan untuk mendorong karyawan ikut serta dalam berbagai kegiatan *kaizen* seperti *suggestions system*, *kaizen team*, dan *kaizen event* (Carnerud et al., 2018b; Jaca et al., 2014). Penelitian terkait *kaizen event* menunjukkan bahwa *kaizen event* memiliki peran untuk memudahkan karyawan bekerja dengan lebih efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis (Vo et al., 2019). Secara khusus, karyawan menjadi lebih mudah dalam memahami pengetahuan terkait produk dan proses produksi, dan bila dilihat dari segi kepuasan kerja, *kaizen event* berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas kerja, lingkungan kerja lebih memadai, mengembangkan kepribadian karyawan, serta memotivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu, ada QCC atau *Quality Control Circle* atau versi baratnya dikenal dengan *Quality Circles (QCs)* (Rapp & Eklund, 2002), yaitu metode manajemen yang dibangun di Jepang tahun 1962 melalui pengujian dengan alat statistik, kemudian diterapkan pada manajemen kualitas di Amerika Serikat (Lillrank, 1995). QCC merupakan alat manajemen untuk menyelesaikan permasalahan dalam lingkungan kerja (Lillrank, 1995). Penerapan QCC dilakukan oleh beberapa pekerja yang ditugaskan untuk melakukan penyelesaian permasalahan sesuai dengan tugas mereka sehari-hari di tempat kerja (Kitazawa & Osada, 2012). Beberapa aktivitas dari *kaizen* seperti QCC dan tim proyek memiliki perbedaan terkait konsep pelaksanaannya. Anggota dari tim proyek biasanya terdiri dari beberapa departemen untuk menyelesaikan

satu proyek bersama dan tim ini bersifat sementara hingga proyek yang dikerjakan selesai. Proses pemilihan anggota dilakukan sesuai dengan kualifikasi yang memenuhi standar tertentu. Sedangkan, anggota departemen yang terpilih akan mengerjakan proyek secara terus menerus tanpa ada pergantian personil kelompok (Kitazawa & Osada, 2012).

Literatur sebelumnya membahas tentang *suggestion system* sebagai salah satu aktivitas dari *kaizen* yang bertujuan untuk mengembangkan karyawan melalui sistem penerimaan saran untuk melakukan perbaikan (Moica et al, 2019). Berikut adalah beberapa tahap penerapan *suggestion system* dari *kaizen* (Neagoe & Klein, 2009):

- a. *Suggestion form and evaluation criteria* adalah proses dimana karyawan diminta untuk mengisi formulir saran yang kemudian akan dievaluasi berdasarkan skala dari ‘sangat baik’ hingga ‘tidak buruk’. Karyawan yang memberikan saran akan diberikan insentif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Walaupun saran yang diberikan tidak dilakukan oleh perusahaan, tetapi insentif yang diberikan merupakan bentuk penghargaan kepada karyawan.
- b. *Suggestions’ process*, yaitu saran yang terpilih akan diproses lebih lanjut oleh pelaksana.
- c. *Suggestions’ follow up and promotion*, yaitu tahapan tindak lanjut dari saran yang terpilih, kemudian direalisasikan dengan menunjukkan perbandingan situasi saat sebelum dan sesudah saran diterapkan. Saran yang diberikan akan

ditunjukkan dalam sebuah papan saran sebagai bentuk penghargaan dari perusahaan untuk karyawan yang telah terlibat.

F. Keterlibatan (Engagement)

Setelah lebih dari sepuluh tahun, konsep serta penelitian terkait keterlibatan mulai diminati oleh praktisi dan peneliti (Saks, 2019; Hameduddin & Lee, 2019). Hal ini dikarenakan para peneliti telah menemukan penggerak serta peran dari keterlibatan karyawan yang diyakini dapat mempengaruhi kinerja serta kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja (Bedarkar & Pandita, 2014; Obuobisa-Darko, 2019). Keterlibatan karyawan awalnya dikembangkan oleh Kahn (1990) melalui pengumpulan data etnografi pada perusahaan arsitektur dan tempat *camping* (Ismail et al, 2019).

Kahn (1990) mendefinisikan keterlibatan sebagai ‘pemanfaatan anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional’. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing aspek keterlibatan (Kahn, 1990; Kahn, 1992; Eldor & Vigoda-Gadot, 2017):

1. Aspek fisik, terkait energi karyawan yang secara fisik berkontribusi untuk pekerjaan mereka.
2. Aspek emosional, terkait energi emosional yang dikeluarkan mereka untuk pekerjaan dan lingkungan mereka.
3. Aspek kognitif, terkait keterlibatan karyawan pada pekerjaan mereka berdasarkan perhatian atau kewaspadaan.

Pembahasan terkait topik ini semakin berkembang dan diminati peneliti pada akhir tahun 1990-an. Disaat yang bersamaan, Maslach & Leiter (1997) menggunakan istilah '*burn out*' pada keterlibatan (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017), dengan mengidentifikasi keterlibatan sebagai 'keadaan afektif positif yang persisten yang ditandai dengan tingginya tingkat aktivasi dan kesenangan' (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). Kemudian, keterlibatan disempurnakan oleh Schaufeli *et al.* (2002) dengan meneliti struktur faktorial menggunakan analisis faktor konfirmatori dari keterlibatan dan '*burn out*', namun hasil yang didapat kedua struktur tersebut berhubungan negatif. Hal ini dilakukan karena mereka berpendapat bahwa keterlibatan (Engagement) memiliki karakter seperti '*vigor* (kekuatan), *involvement* (ikut serta), dan *efficacy* (efikasi), yang berlawanan dengan karakter dari *burn out* yaitu '*exhaustion* (kelelahan), *cynicism* (sinisme), dan *ineffectiveness* (ketidakefektifan)' (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). Sehingga, keterlibatan didefinisikan sebagai 'keadaan pikiran yang positif, memuaskan, serta berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*)' (Schaufeli *et al.*, 2002). Berikut adalah penjelasan dari ketiga karakter tersebut:

1. *Vigor* (semangat), yaitu energi serta mental yang kuat saat bekerja.
2. *Dedication* (dedikasi), yaitu rasa keterlibatan yang kuat pada seseorang dalam pekerjaannya serta ditandai dengan signifikansi, antusiasme, tantangan, inspirasi, dan kebanggaan.
3. *Absorption* (penyerapan), yaitu konsentrasi dan menikmati setiap prosesnya dalam bekerja.

Penelitian oleh Ayu Putu Widani Sugianingrat *et al.* (2019) dan Arslan & Roudaki (2019) menggunakan ketiga karakter tersebut untuk skala pengukuran dalam keterlibatan, namun ada juga yang menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Schaufeli *et al.*, (2006) yang mencakup 3 dimensi dan memiliki 17 skala pengukuran yaitu *vigor* sebanyak 6 *item*, *dedication* 5 *item* dan *absorption* 6 *item* (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017; Albrecht, Bredahl & Marty, 2018; Ismail, Iqbal & Nasr, 2019; Obuobisa-Darko, 2019).

Pembahasan tentang keterlibatan mengarah pada fungsi yang lebih tinggi yaitu fungsi organisasi sehingga disebut sebagai keterlibatan organisasi kolektif (Barrick *et al.*, 2015). Karyawan dapat secara kolektif terlibat di tempat kerja dengan menganalisis bagaimana perusahaan secara strategis menyusun dan menggabungkan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan persepsi bersama di antara karyawan untuk mencapai tujuan kerja (Barrick *et al.*, 2015). Akhirnya, disimpulkan bahwa keterlibatan dalam konteks organisasi merupakan komitmen organisasi yang mengacu pada peran karyawan secara lebih emosional dan kognitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan (M. Kim & Kim, 2021).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menggunakan indikator dari Saks (2006) yang berisi 6 *item* untuk mengukur keterlibatan organisasi (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013; Mahon *et al.*, 2014; Malinen & Harju, 2017; Galdeano *et al.*, 2019; Basit, 2020; Simpson *et al.*, 2020; Rai & Maheshwari, 2021). Sedangkan dalam penelitian ini daftar indikator yang digunakan antara lain (Barrick *et al.*, 2015):

1. Rekan kerja saya dan saya benar-benar “melemparkan” diri kami ke dalam pekerjaan kami
2. Saya menemukan hampir semua orang mencurahkan banyak usaha dan energi untuk pekerjaan kami
3. Rekan kerja saya dan saya mendapatkan kebanggaan yang cukup besar dari melakukan pekerjaan kami dengan baik
4. Hampir semua orang di tempat kerja merasa bersemangat dan antusias dengan pekerjaan kita
5. Rekan kerja saya dan saya cenderung sangat fokus saat melakukan pekerjaan kami

Keterlibatan organisasi juga didefinisikan sebagai peran dan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Teori awal dari keterlibatan adalah dari sisi sumber daya manusianya yang melibatkan diri pada pekerjaan mereka dan organisasinya. Sehingga, akan muncul sikap positif seperti rasa semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta daya serap (*absorption*) (Shantz *et al.*, 2013; Sendawula *et al.*, 2018). Sikap ini mengarah pada norma subjektif dan kontrol perilaku seperti penelitian yang dilakukan oleh Staniškienė, Daunorienė & Stankevičiūtė (2019). Oleh karena itu, variabel keterlibatan mewakili elemen norma subjektif dari variabel dalam teori TPB.

G. Motivasi (Motivation)

Motivasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli baik dari segi teoritis maupun praktisnya (Conrad *et al.*, 2015; Galli, 2020). Namun, secara manajemen

teori motivasi ini merupakan teori yang paling penting untuk para manajer karena berhubungan dengan kesejahteraan lingkungan kerja dan tenaga kerja (Galli, 2020). Motivasi berawal dari Sigmund Freud yang menyadari bahwa perilaku individu didasari oleh suatu daya tarik untuk melakukan suatu hal (Rita et al., 2018). Teori motivasi mulai tersebar berkat para peneliti seperti Herzberg (1966), Maslow (1954), Alderfer (1972), dan McClelland (1985) yang membahas terkait dengan teori dasar motivasi hingga faktor keberhasilan yang mendorong motivasi individu (Conrad et al., 2015).

Secara definisi, motivasi merupakan suatu dorongan yang mengakibatkan seseorang melakukan suatu usaha atau tingkah perilaku melalui cara tertentu sebagai bentuk ekspresi dari kebutuhannya (Inceoglu et al, 2012; Dewi & Wibowo, 2020). Definisi yang serupa juga dikemukakan oleh Abeysekera & Dawson (2015) bahwa motivasi adalah dorongan internal yang bertanggung jawab untuk membimbing perilaku dan tindakan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga, untuk memahami faktor apa saja yang memotivasi karyawan dalam suatu organisasi bergantung pada pemahaman terhadap makna motivasi. Akhirnya, disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang muncul dalam diri seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan semangat untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

Maslow membangun sebuah hierarkis berdasarkan 5 kebutuhan dasar manusia mulai dari yang paling dasar yaitu fisiologis, keamanan, sosial, ego dan aktualisasi diri (Conrad et al, 2015; Kanfer& Chen, 2016), hingga akhirnya istilah ini dikenal sebagai *Maslow's Need Theory* (Dostert & Müller, 2020). Kebutuhan

paling dasar yaitu fisiologis atau kebutuhan sehari-hari seperti makanan, air, tidur dan untuk tingkat hierarkis kebutuhan manusia yang paling tinggi adalah aktualisasi diri atau kebutuhan meningkatkan diri seperti kreativitas dan peningkatan kemampuan diri (Kanfer & Chen, 2016). Teori tersebut menjelaskan bahwa untuk dapat memotivasi individu, maka harus mendahulukan kebutuhan paling dasar sebelum memenuhi kebutuhan yang di atasnya (Conrad et al., 2015).

Setelah munculnya teori kebutuhan dasar manusia Maslow, pada tahun 1969 terdapat teori kebutuhan manusia yang dimodifikasi oleh Alderfer (Kanfer & Chen, 2016). Alderfer memodifikasi teori Maslow yang sebelumnya memiliki 5 kebutuhan dasar manusia, menjadi 3 yaitu kebutuhan eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan (Kanfer & Chen, 2016). Dostert & Müller (2020) menjelaskan eksistensi adalah gabungan dari fisiologis dan keamanan dan merupakan kebutuhan paling dasar, keterkaitan adalah gabungan dari interpersonal dan keinginan status, sedangkan pertumbuhan setara dengan kebutuhan aktualisasi diri milik Maslow.

Berbeda dengan kedua teori sebelumnya, pada tahun 1966 Herzberg membangun teori untuk mendorong motivasi individu yang diberi nama “Herzberg’s Two-Factors Theory” (Dostert & Müller, 2020). Berdasarkan teori Herzberg, terdapat 2 faktor yang dapat mendorong motivasi, antara lain faktor “hygiene” yaitu faktor ketidakpuasan karena jika faktor ini tidak ada, maka individu merasa tidak puas, contohnya seperti gaji dan keamanan kerja, sedangkan untuk faktor “motivator” adalah faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, dimana jika tidak ada faktor ini tidak akan berpengaruh besar terhadap individu,

contohnya seperti tantangan, tanggung jawab, dan kesuksesan (Hansen et al, 2002; Dostert & Müller, 2020). Kedua faktor tersebut saling berhubungan untuk meningkatkan kepuasan, motivasi dan kesuksesan individu (Dostert & Müller, 2020). Berdasarkan teori-teori sebelumnya yang dikemukakan oleh para peneliti, motivasi adalah teori yang kompleks dan bersifat subjektif, namun satu hal yang bisa disimpulkan adalah motivasi individu merupakan faktor keberhasilan yang dapat meningkatkan kesuksesan untuk jangka waktu yang lama (Kovach, 1995).

Pada tahun 1985, terdapat teori yang dinamakan “*Self-Determination Theory*” oleh Deci dan Ryan yang mengidentifikasi bahwa motivasi memiliki 2 dimensi yaitu intrinsik dan ekstrinsik (Chien et al., 2020). Mereka mendefinisikan motivasi intrinsik sebagai adanya ketertarikan dan kepuasan terhadap aktivitas yang dikerjakan, sedangkan untuk ekstrinsik mengacu pada adanya motivasi dari luar untuk melakukan aktivitas sebagai contoh penghargaan dan pujian (Ryan & Deci, 2000; Rita *et al.*, 2018). Berikut adalah 5 motivator yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Ryan, 2011; Chien *et al.*, 2020):

1. Motivasi keuangan/instrumental, yaitu motivasi yang berupa penghargaan nyata seperti gaji, promosi, bonus, dan lainnya.
2. Motivasi konsep diri eksternal, yaitu perilaku kerja individu yang bekerja agar diakui oleh orang lain, sebagai contoh melakukan pekerjaan agar diakui orang lain, atau penting bahwa orang lain mengetahui kontribusi yang dilakukan.
3. Motivasi konsep diri internal, yaitu perilaku kerja individu yang bekerja untuk memperkuat kompetensi, pengetahuan dan nilai-nilai lainnya. Contohnya,

suatu individu termotivasi untuk melakukan pekerjaan dalam rangka menambah *skill*.

4. Motivasi proses intrinsik/*enjoyment* dalam bekerja, yaitu perilaku kerja individu yang bekerja hanya untuk merasa senang. Contohnya, individu lebih mementingkan “*enjoyable*” dalam melakukan pekerjaannya.
5. *Goal internalization*, yaitu perilaku kerja individu yang bekerja dengan menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Contohnya, individu akan memilih organisasi yang selaras dengan nilai dan keyakinannya.

Sedangkan, istilah motivasi organisasi dipandang sebagai kumpulan dari keyakinan individu yang menjadi elemen penyusun sebuah organisasi atau dikatakan sebagai motivasi kolektif (Hitchcock & Stavros, 2017). Motivasi ini dapat dikelompokkan berdasarkan tingkatannya dalam organisasi antara lain kelompok unit, departemen, dan organisasi. Individu yang secara kolektif termotivasi untuk berkontribusi terhadap organisasi dipengaruhi oleh dua faktor motivasi yaitu instrinsik dan ekstrinsik. Motivasi instrinsik datang dari kemauan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari luar seseorang seperti organisasi memberikan pujian, penghargaan, ataupun perhatian terhadap karyawannya (Rita et al., 2018). Dalam bekerja, seseorang memiliki harapan dan kebutuhan secara internal seperti harga diri, kebanggaan dan prestasi masing-masing, serta secara eksternal seperti pengakuan, perhatian, dan penghargaan (Paais & Pattiruhu, 2020). Bila tidak dihargai, maka motivasi kerja akan semakin menurun. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menemukan faktor-faktor yang mendorong motivasi bekerja

sehingga organisasi mampu mencapai tujuan kinerja yang diinginkan (Pang & Lu, 2018a).

Indikator motivasi organisasi yang diperoleh dari referensi antara lain:

1. *Remuneration*

Remunerasi adalah bentuk dari gaji dan upah (Kadir et al., 2019), sehingga remunerasi dinilai sebagai faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan (Bunyamin et al, 2020). Mereka juga menjabarkan tujuan dari remunerasi ini yaitu sebagai bentuk umpan untuk karyawan yang berprestasi sehingga mereka mau berkontribusi untuk perusahaan serta meningkatkan motivasi kerja mereka.

2. *Job achievement*

Achievement atau prestasi merupakan hasil yang telah dicapai dari usaha yang telah dilakukan dan diciptakan (Sudarmaji et al., 2020). Prestasi kerja juga dikatakan sebagai faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja, sebagai contoh karyawan yang termotivasi akan memanfaatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan mereka sehingga mendapatkan prestasi kerja, dimana prestasi kerja ini didapatkan dari umpan balik yang diberikan organisasi pada karyawan karena hasil pencapaian tersebut (Sekhar et al., 2013). Berdasarkan Pang & Lu (2018), prestasi kerja dapat berupa kenaikan gaji, kesempatan mendapatkan promosi, otonomi kerja, pengakuan kerja dan tanggung jawab kerja.

3. *Job security*

Keamanan kerja berkaitan dengan prospek jalur karier pada perusahaan tempat seseorang bekerja (Bernstrøm et al., 2019). Perspektif keamanan ini dirasakan oleh seseorang atau karyawan yang bekerja dengan memandang bahwa pekerjaan memberikan keamanan bagi mereka. Bentuk dari keamanan kerja bisa dilihat dalam bentuk kelayakan kerja karena memberikan kontrak psikologis seperti janji tempat kerja yang stabil dan komitmen jangka panjang dari perusahaan sebagai imbalan atas upaya karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka (Clark & Postel-Vinay, 2009; Bernstrøm et al., 2019).

4. *Job environment*

Indikator ini terkait dengan hubungan antara lingkungan tempat kerja dengan pekerjaan (Purbasari & Septian, 2017). Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja, keselamatan dan kualitas kerja karyawannya (Putri et al., 2018). Lingkungan kerja yang dimaksud oleh Pang & C.-S. Lu (2018) antara lain *job variety* (variasi pekerjaan), *job rotation* (rotasi pekerjaan), lingkungan tempat kerja dan *personal development*. Sehingga, konteks indikator lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan lingkungan kerja secara fisik namun juga non fisik, seperti *job variety*, *job rotation* dan *personal development*.

H. Kompetensi (Competencies)

Kompetensi berawal dari hasil identifikasi sifat manusia oleh Robert White tahun 1959 yang kemudian dikembangkan oleh McClelland, seorang psikologis Harvard tahun 1973, dimana McClelland menggunakan kompetensi

berfokus pada sektor pendidikan yang kemudian mengembangkannya menjadi program kompetensi untuk penelitiannya bersama American Management Association (AMA) (Rothwell & Lindholm, 1999; Athey & Orth, 1999; Marrelli, 1998; Draganidis & Mentzas, 2006). Selanjutnya, pada tahun 1980 Patricia McLagan mengembangkan kompetensi ini menjadi pendekatan untuk meningkatkan segala aspek dalam manajemen sumber daya manusia (Rothwell & Lindholm, 1999). Rothwell & Lindholm (1999) kemudian menambahkan jika penelitian Patricia McLagan dikembangkan oleh Richard Boyatzis pada tahun 1982 dengan mengeluarkan sebuah buku yang berjudul *'The Competent Manager: A Model for Effective Performance'*. Dalam penelitiannya, Boyatzis menguji karakteristik 2000 manajer di 12 organisasi serta mengusulkan adanya model yang terintegrasi yang berisi terkait karakteristik karyawan tersebut berdampak pada manajerial dan lingkungan internal organisasi (Le Deist & Winterton, 2005). Penelitian kompetensi dari Boyatzis ini kemudian dikembangkan dan digunakan untuk penilaian, pemilihan/seleksi dan pengembangan manajemen sumber daya manusia (Mulder, 2014). Berawal dari penelitian Boyatzis dan McLagan ini kompetensi digunakan pada manajer sumber daya manusia untuk menilai individu (Rothwell & Lindholm, 1999; Mulder, 2014). Istilah kompetensi tidak dapat didefinisikan menjadi satu definisi karena kompetensi memiliki teorinya masing-masing tergantung bagaimana kita mengembangkan konsep dan modelnya (Rothwell & Lindholm, 1999; Le Deist dan Winterton, 2005; Mulder, 2014; Pihlainen et al, 2016). Kompetensi berawal dari sektor pendidikan yang

merambah ke sektor manajemen sumber daya manusia sehingga kompetensi dapat diartikan sesuai dengan maksud yang dituju.

Umumnya, kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan individu agar dapat menyelesaikan pekerjaan tertentu (Chryssolouris et al., 2013). Bisa juga diartikan sebagai elemen yang berisi pengetahuan, keterampilan, perilaku serta kualifikasi yang berkontribusi dalam kinerja tugas (Nielsen et al., 2019). Definisi lainnya mengartikan kompetensi sebagai kemampuan individu yang dapat menerima serta menangkap pengetahuan, nilai-nilai dan keterampilan sehingga mereka dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan (Erävala et al., 2014). Pada intinya, kompetensi berarti kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Suatu perusahaan seharusnya memang memiliki karyawan yang kompeten untuk mencapai keunggulan kompetitif, karena sumber daya yang berpotensi dalam mencapai keberhasilan perusahaan adalah kemampuan dari masing-masing individu (Potnuru & Sahoo, 2016). Kompetensi yang ada dalam karyawan akan membawa hal positif seperti membangun organisasi semakin kuat, dari sisi individu sendiri seperti tingkat kepuasan kerja meningkat, meningkatnya pengetahuan, inovasi, serta produktivitas (Elbaz et al, 2018). Beberapa manfaat dari kompetensi yaitu dapat mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, sifat, perilaku, kemampuan pada seorang individu untuk menyesuaikan dengan tujuan dan strategi organisasi, kemudian kompetensi individu dapat dikembangkan sesuai dengan proyek, tugas, maupun disesuaikan dengan strategi perusahaan (Draganidis & Mentzas, 2006). Beberapa hal terkait kompetensi yang perlu kita

ketahui berdasarkan kesimpulan penelitian McClelland antara lain (Athey & Orth, 1999):

1. Kompetensi adalah cara terbaik dalam mengenali dan menilai kinerja seseorang agar dapat mencapai keberhasilan.
2. Dengan adanya penilaian kompetensi, perusahaan dapat menyesuaikan aspek-aspek utama dari kompetensi misalnya dari aspek pengetahuan, kemampuan maupun sikap dari karyawan.
3. Kompetensi dapat dikembangkan terus menerus.
4. Selain dapat dikembangkan, kompetensi juga bisa dipelajari sehingga dapat diakses oleh semua karyawan sehingga mereka dapat menilai sejauh mana kinerja mereka.
5. Kompetensi sebaiknya dapat dipahami oleh semua orang yang dikaitkan dengan kehidupan sehari-hari.

Murray (2003) menjabarkan kompetensi menjadi 2 bagian yang bertujuan untuk memudahkan dalam mengartikan kompetensi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi individu atau manajemen yaitu elemen yang berisi keterampilan dan perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya.
2. Kompetensi organisasi yaitu kompetensi yang berawal dari kompetensi individu yang secara kelompok diberikan beberapa metode pelatihan, penilaian kinerja, motivasi, program perubahan, atau proses yang dapat memungkinkan perusahaan untuk berkembang bersama dengan karyawannya.

Sikap, kemampuan, atribut atau karakteristik dari karyawan dinilai sebagai kompetensi karyawan (Pihlainen et al, 2016; Elbaz et al, 2018), dimana hal tersebut akan disesuaikan dengan penempatan suatu pekerjaan dalam perusahaan (Sabuhari et al., 2020). Terdapat 6 kompetensi yang dapat mempengaruhi karakteristik individu yaitu (Potnuru dan Sahoo, 2016; Elbaz et al, 2018):

1. *Self-competency*: terdiri dari pengetahuan, keterampilan serta kemampuan sebagai bentuk pemahaman diri, seperti pemahaman bagaimana seseorang dalam bekerja, mengontrol emosi, adanya motivasi dalam bekerja, dan lebih sederhananya evaluasi diri saat bekerja.
2. *Team competency*: terdiri dari pengetahuan, keterampilan serta kemampuan dalam membangun, mengembangkan serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan dibentuknya sebuah tim maka mereka diminta untuk berpartisipasi, ikut serta dalam mengembangkan strategi serta tanggung jawab pekerjaan untuk pencapaian tujuan perusahaan.
3. *Change competency*: terdiri dari pengetahuan, keterampilan serta kemampuan yang secara efektif dapat mensikapi perubahan baik saat berlangsung maupun yang akan datang. Dengan adanya kompetensi perubahan ini organisasi bisa belajar beradaptasi.
4. *Ethical competency*: terdiri dari pengetahuan, keterampilan serta kemampuan dalam bekerja secara efektif dan etis, yaitu saat pengambilan keputusan tidak menyingkirkan prinsip dan nilai yang mereka percaya benar atau salah, tetap mengikuti peraturan pemerintah serta hukum yang berlaku, serta memiliki kejujuran tinggi.

5. *Communication competency*: menyangkut pengetahuan, keterampilan serta kemampuan dalam berkomunikasi secara efektif sesama karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini sudah pasti bahwasannya komunikasi yang efektif dimanfaatkan untuk menghindari adanya ambiguitas baik antar sesama organisasi, karyawan, pelanggan, pemasok, dll.
6. *Cross culture competency*: terdiri dari pengetahuan, keterampilan serta kemampuan dalam memahami, mendukung, dan memotivasi orang lain yang memiliki latar belakang (budaya) yang berbeda. Hal ini untuk menghindari adanya diskriminasi dalam pekerjaan.

Definisi dalam konteks kompetensi organisasi adalah kompetensi yang berasal dari kompetensi individu, namun perusahaan memanfaatkannya dengan penerapan metode pelatihan, penilaian kinerja, motivasi, program perubahan serta proses yang memungkinkan perusahaan berkembang bersama dengan karyawannya (Murray, 2003). Menurut Faivre-Tavignot (2015), kompetensi berawal dari kapasitas individu yang memanfaatkan lingkungan, jaringan, sumber daya serta proses lainnya yang akan diserap dan diarahkan oleh individu tersebut. Maka, kompetensi tidak akan ada dalam suatu organisasi jika tidak ada individu. Sekelompok individu tersebut berkumpul dalam suatu organisasi untuk mengelola suatu permasalahan sehingga dinamakan sebagai kolektif (Shinners & Franqueiro, 2017). Misalnya, sekelompok perawat ditunjuk untuk menyelesaikan suatu permasalahan, maka mereka akan diminta untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku dalam menghadapi situasi. Maka, selama kegiatan berlangsung sekelompok perawat akan menunjukkan kinerja individu

dan kompetensi kolektif mereka (Shinners & Franqueiro, 2017). Oleh karena itu, kompetensi individu memiliki peran kolektif (Faivre-Tavignot, 2015). Untuk dapat memudahkan pengertian antara kompetensi individu, kolektif dan organisasi, Faivre-Tavignot (2015) menjabarkannya berdasarkan kegiatan berikut:

1. Contoh dari kompetensi individu antara lain rekrutmen, integrasi, pelatihan dan evaluasi
2. Contoh dari kompetensi kolektif antara lain mobilitas dan pelatihan profesional
3. Contoh dari kompetensi organisasi antara lain karir dan pengelolaan organisasi

Beberapa referensi sebelumnya telah membahas dan meneliti terkait kompetensi organisasi. Tabel berikut akan menunjukkan indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi dari organisasi (Libânio et al., 2017):

Tabel 2.2 Indikator Kompetensi Organisasi

No.	Klasifikasi Kompetensi	Indikator Kompetensi Organisasi
1.	<i>Basic Competencies</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur dengan informasi yang baik dan budaya yang ada dari nilai dan istilah yang sama (Österlund & Lovén, 2005) 2. Aliansi organisasi (Capaldo, 2007a) 3. Memberikan dukungan manajemen dan umpan balik pada hasil yang tersedia untuk tim, praktik yang baik (Lauche, 2005) 4. Membangun memori proyek yang berorientasi pada karakterisasi

No.	Klasifikasi Kompetensi	Indikator Kompetensi Organisasi
		kompetensi (Belkadi et al., 2007)
2.	<i>Selective Competencies</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penciptaan nilai (Capaldo, 2007b) 2. Kemampuan untuk mengalokasikan dan mengkoordinasikan kompetensi (Boucher et al., 2007a) 3. Kapasitas desain organisasi (Ravasi & Stigliani, 2012) 4. Pengembangan budaya belajar terus menerus (Riel et al., 2010) 5. Pengembangan kapabilitas internal perusahaan dibarengi dengan orientasi kewirausahaan (Chaston & Sadler-Smith, 2012)
3.	<i>Essential Competencies</i> <i>(Core Competencies)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desain dipahami sebagai aktivitas multifungsi (Bertola & Teixeira, 2003) 2. Kemampuan untuk mengkodekan, mentransfer dan menyebarkan pengetahuan tacit (Subramaniam & Venkatraman, 2001) 3. Pembuatan jalur dan proses pembuatan sumber daya (Ahuja & Katila, 2004) 4. Desain dipahami sebagai sumber daya pusat (Ravasi & Lojacono, 2005a) 5. Desain yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan (Olson et al., 1998) 6. Desain mengarahkan pembaruan

No.	Klasifikasi Kompetensi	Indikator Kompetensi Organisasi
		strategis (Ravasi & Lojacono, 2005b).

Penelitian sebelumnya menguji hubungan antara TPB dengan kompetensi menggunakan dimensi seperti pengetahuan dan kemampuan. Penelitian oleh Wang et al, (2020) menggunakan kompetensi sebagai bagian dari *percieve behaviour control* (PBC) karena PBC mendorong niat untuk berperilaku. Sedangkan, penelitian oleh Alok, Kabra dan Mudam (2018) mengelompokkan variabelnya menjadi 2 aspek yaitu *self-efficacy* dan kondisi fasilitasi atau aspek yang dapat memfasilitasi sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan. Aspek tersebut cenderung mengarah pada kompetensi seperti pelatihan, komunikasi atau kegiatan yang dapat mendukung niat berperilaku. Sehingga, kompetensi sangat berkaitan dengan PBC, karena *self-efficacy* berfokus pada kemampuan dalam melakukan suatu perilaku (Ajzen, 2002).

I. Penelitian Terdahulu

Bagian ini akan membahas beberapa penelitian terdahulu yang relevan untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan saat ini. Selain itu, bagian ini juga menjelaskan dukungan hipotesis yang memunculkan *theoretical gap*, kemudian menjelaskan tentang hal yang mengisi kesenjangan tersebut. Penelitian ini menguji pengaruh variabel implementasi *kaizen* (IK) sebagai *intervening* antara kompetensi (KP), keterlibatan (KT), dan motivasi (MT) dengan *sustainability* kinerja organisasi.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
1.	Kumar Khanna and Gupta (2014)			√	√		Meneliti tentang pengaruh dari pelatihan berbasis kompetensi terhadap penerapan prinsip 5S dan TQM. Metodologi indeks digunakan untuk menilai dan membandingkan tingkat kinerja kompetensi 5S dan TQM, dan proses validasi dilakukan melalui uji-t dua sampel.
2.	Norazlan <i>et al.</i> (2014)				√	√	Menginvestigasi hubungan <i>kaizen</i> dengan kinerja berkelanjutan pada industri kesehatan di Malaysia dan hasilnya mendukung bahwa <i>kaizen</i> berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan.
3.	Albliwi, Antony and Lim (2015)		√		√		Mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menghalangi pengguna untuk mendapatkan manfaat maksimal dari penerapan Lean Six Sigma (LSS). Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dengan tema tentang 4manfaat, faktor motivasi,

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
							keterbatasan dan faktor penghambat.
4.	Padhi and Panda (2015)	√				√	Membahas pentingnya keterlibatan karyawan dan faktor-faktor untuk menjaga tingkat keterlibatan demi keberlangsungan organisasi jangka panjang.
5.	Zailani, Shahrudin and Saw (2015)			√	√		Menemukan bahwa <i>kaizen</i> berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan, manajemen ide dan perbaikan proses untuk dapat diterapkan secara strategis di tempat kerja untuk membangun kemampuan dinamis organisasi.
6.	Stadnicka and Sakano (2017)	√				√	Melakukan pengujian terhadap keterlibatan dalam proses perbaikan terus menerus (<i>kaizen</i>) antara perusahaan Jepang dan Polandia dalam bidang industri manufaktur yang sama.
7.	Jaradat, Keating and Bradley (2018)			√	√		Mengeksplorasi kapasitas individu dan kompetensi organisasi terkait sistem

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
							berpikir sebagai respons yang lebih efektif dalam menangani permasalahan yang kompleks di organisasi.
8.	Laureani and Antony (2018)		√		√		Membahas tentang faktor-faktor keberhasilan dalam menerapkan Lean Six Sigma. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor yang paling penting dan signifikan untuk penerapan Lean Six Sigma yang efektif adalah manajemen proyek, kepemimpinan, pemilihan orang-orang berbakat dan akuntabilitas keuangan
9.	Marin-Garcia, Juarez-Tarraga and Santandreu-Mascarell (2018)		√		√		Menganalisis tentang implementasi program <i>kaizen</i> dan sistem saran dalam tim, serta mengidentifikasi hambatan dan fasilitator yang dihadapi perusahaan dari perspektif pekerja. Metode dilakukan secara induktif dengan menggunakan informasi dari sampel sebanyak 182 pekerja.
10.	Huq et al. (2019)			√	√		Membahas tentang kompetensi dari sudut

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
							pandang strategis untuk implementasi six sigma sebagai bagian dari program perbaikan terus menerus.
11.	Nguyen (2019)	√	√		√	√	Mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan implementasi <i>kaizen</i> terhadap kinerja UKM yang berkelanjutan. Temuan dari penelitian adalah model baru yang disingkat sebagai 'STEAM-ME' yang menjelaskan hubungan antara semua komponen yang memiliki dampak positif dan signifikan terhadap implementasi <i>kaizen</i> dan kinerja UKM yang berkelanjutan.
12.	Mamatha and Ranjitha (2019)	√				√	Menyusun kerangka kerja bagi pemimpin bisnis untuk meningkatkan perubahan dalam organisasi menuju praktik keberlanjutan dengan berfokus pada keterlibatan karyawan.
13.	Lorincová <i>et al.</i> (2019)		√			√	Menganalisis persepsi tentang tingkat motivasi yang mempengaruhi efisiensi

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
							bisnis dan keberlanjutan perusahaan.
14.	Sanchez-Ruiz, Blanco and Diaz (2019)		√		√		Mengidentifikasi konstruksi untuk mengukur tingkat kesulitan yang dialami perusahaan dalam menerapkan continuous improvement (CI) melalui metode tinjauan literatur.
15.	Tokarz and Malinowska (2019)		√			√	Mengusulkan kerangka kerja untuk keberlanjutan dengan berfokus pada motivasi ditempat kerja berdasarkan tinjauan naratif dan penelitian-penelitian yang relevan.
16.	Vo, Kongar and Suárez Barraza (2019)	√			√		Mengulas tentang prinsip-prinsip produksi ramping untuk mengetahui dampak dari peristiwa <i>kaizen</i> terhadap kualitas dan kinerja pengiriman. Kemudian, mendeskripsikan analisis tentang peristiwa <i>kaizen</i> dan dampaknya terhadap partisipasi dan motivasi karyawan.
17.	Al Aina and Atan (2020)					√	Menguji pengaruh dari praktik manajemen bakat

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
							terhadap kinerja berkelanjutan pada perusahaan real estat menggunakan SEM. Hasilnya menunjukkan bahwa pembelajaran, pengembangan dan manajemen karir berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan.
18.	Morell-Santandreu, Santandreu-Mascarell and García-Sabater (2020)				√	√	Melakukan analisis kuantitatif bilbiometrik tentang <i>kaizen</i> dan keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Temuan mengkonfirmasi bahwa penerapan <i>kaizen</i> terus berkembang dan tumbuh sehingga membantu keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan.
19.	Olsson <i>et al.</i> (2020)				√	√	Mengembangkan sebuah konsep kompetensi untuk keberlanjutan yang terdiri dari pengetahuan tentang kemungkinan tindakan, kepercayaan pada pengaruh diri sendiri, dan kemauan untuk bertindak. Hasilnya

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
							menunjukkan bahwa konsep tersebut dapat digunakan untuk keberlanjutan dalam berbagai konteks.
20.	Nandan and Jyoti (2020)	√				√	Mengidentifikasi keterkaitan antara keterlibatan, budaya organisasi, dan keberlanjutan bisnis menggunakan pendekatan multidisiplin. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan berdampak terhadap keberlanjutan bisnis.
21.	Lameijer <i>et al.</i> (2021)		√		√		Melakukan pengujian terhadap dampak organisasi, motivasi, dan koordinasi dalam implementasi continuous improvement (CI). Proses analisis data menggunakan structural equation modelling (SEM) dengan hasil bahwa motivasi organisasi kuat mendorong metodologi proses perbaikan dan selaras dengan implementasi CI, organisasi dan sebagai faktor keberhasilan proyek perbaikan berkelanjutan.

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
22.	Greg Gannon and Carola Hieker (2022)	√				√	Mengeksplorasi hubungan antara aktivitas pada perusahaan di bidang kinerja lingkungan, sosial, dan tata kelola dan keterlibatan karyawan disektor <i>financial technology</i> terhadap keberlanjutan organisasi. Hasilnya menunjukkan wawasan bahwa
23.	Lestari and Nawangsari (2022)	√				√	Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan untuk mendukung keberlanjutan perusahaan pada PT Wiza. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan.
24.	McInerney and Niewiarowski (2022)	√				√	Menguji dampak psikologis dari program pelatihan inovasi berkelanjutan biomimikri terhadap pemikiran kreatif dan keterlibatan karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan berpotensi memberikan perubahan positif pada sumber daya manusianya untuk menuju

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
							bisnis yang berkelanjutan.
25.	Patrick and Gift (2022)			√		√	Menguji pengaruh kompetensi karyawan terhadap keberlanjutan bisnis perbankan di Rivers State. Hasilnya mengungkapkan signifikansi korelasi positif dari kompetensi karyawan terhadap keberlanjutan bisnisnya.
26.	Salameh, Akbar and Awais (2022)	√				√	Mengeksplorasi dampak dari green HRM untuk mendukung kinerja organisasi berkelanjutan melalui <i>green collective engagement</i> . Hasilnya menunjukkan bahwa green HRM berhubungan positif dengan keterlibatan dan keterlibatan mempengaruhi <i>sustainability</i> kinerja organisasi.
27.	Jumawan, Sawitri and Supardi (2023)		√	√		√	Melakukan tinjauan literatur untuk mengetahui pengaruh antara variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

No.	Penulis, tahun	KT	MT	KP	IK	SKO	Temuan
							Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap keberlanjutan organisasi.
28.	Schröder <i>et al.</i> (2023)			√		√	Mengembangkan proyek untuk mengevaluasi pelatihan keberlanjutan pada UKM di Jerman dengan menggabungkan berbagai cara pembelajaran untuk membangun kompetensi tindakan berkelanjutan.
29.	Penelitian ini	√	√	√	√	√	Menguji variabel keterlibatan, motivasi, dan kompetensi terhadap <i>sustainability</i> kinerja organisasi dengan variabel implementasi <i>kaizen</i> sebagai <i>intervening</i> .

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa sebelumnya telah dilakukan penelitian menggunakan variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini yaitu KT, MT, KP, IK dan SKO. Padhi & Panda (2015), Mamatha & Ranjitha (2019), Lorincová *et al.* (2019), Tokarz and Malinowska (2019), Nandan and Jyoti (2020), Olsson *et al.* (2020), Greg Gannon & Carola Hieker (2022), Lestari & Nawangsari (2022), McInerney & Niewiarowski (2022), Patrick & Gift (2022), dan Schröder *et al.* (2023) melakukan penelitian menggunakan ketiga variabel independen KT,

MT, dan KP terhadap *sustainability* kinerja organisasi dengan hasil bahwa variabel-variabel tersebut penting untuk mendorong terjadinya *sustainability* organisasi. Berikutnya, Salameh, Akbar & Awais (2022) melakukan penelitian pada variabel KT dan SKO dengan hasil bahwa keterlibatan kolektif yang dibangun dengan konsep *green* berhubungan positif terhadap SKO. Jumawan, Sawitri & Supardi (2023) meneliti MT dan KP terhadap *sustainability* dan menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut penting bagi *sustainability* organisasi. Penjabaran diatas menunjukkan bahwa ada pengaruh dari variabel KT, MT, dan KP terhadap kinerja organisasi dan *sustainability* organisasi, serta ada satu penelitian oleh yang menguji secara langsung antara KT terhadap SKO, sehingga memberikan referensi yang mendukung penelitian ini bahwa KT, MT, dan KP memiliki pengaruh terhadap *sustainability* organisasi.

Pada penelitian ini penulis memperluas dengan menambahkan variabel IK sebagai *intervening* dari ketiga variabel eksogen KT, MT dan KP terhadap SKO sehingga selanjutnya dilakukan penelusuran pada penelitian sebelumnya yang berkaitan. Penelitian oleh Norazlan *et al.* (2014), Morell-Santandreu dan Santandreu-Mascarell & García-Sabater (2020) menguji secara langsung pengaruh dari IK terhadap SKO dan mengkonfirmasi bahwa IK yang terus berkembang dan tumbuh membantu *sustainability* kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Berikutnya, beberapa literatur lainnya membahas masing-masing pengaruh variabel keterlibatan, motivasi dan kompetensi sebagai faktor yang mendukung keberhasilan implementasi *kaizen*. Penelitian yang dilakukan oleh Stadnicka & Sakano (2017) dan Vo *et al.* (2019) membahas bahwa keterlibatan dari individu

maupun kelompok dalam organisasi sangat mempengaruhi berhasilnya pelaksanaan program *kaizen*. Sedangkan, penelitian yang membahas tentang motivasi dalam menjalankan program *kaizen* telah dilakukan oleh Albliwi, Antony & Lim (2015), Marin-Garcia et al, (2018), Sanchez-Ruiz et al, (2019) dan Lameijer *et al.* (2021). Selanjutnya, Kumar Khanna & Gupta (2014), Zailani et al., 2015, Jaradat et al, (2018), dan Huq et al. (2019) meneliti tentang kompetensi dalam menjalankan program *kaizen* sebagai faktor yang penting. Adanya literatur tentang kompetensi dalam menjalankan *kaizen* menjadi dasar untuk mempertimbangkan variabel kompetensi sebagai faktor yang penting dalam penelitian ini. Penelitian oleh Al Aina & Atan (2020) membahas tentang *sustainability* kinerja organisasi. Kemudian, kajian literatur yang terakhir menemukan satu literatur yang paling mendekati dengan topik utama penelitian ini yang membahas tentang isu *sustainability*. Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen (2019) menemukan faktor-faktor keberhasilan dari implementasi *kaizen* untuk meningkatkan SKO. Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor yang berasal dari tenaga kerja dan faktor dari organisasi, seperti keterlibatan, program pelatihan, motivasi, lingkungan kerja, dan dukungan dari pihak manajemen. Penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai referensi yang menunjukkan bahwa implementasi *kaizen* menjadi *intervening* yang mendukung peningkatan SKO. Namun, penelitian yang dilakukan Nguyen (2019) tidak mempertimbangkan variabel kompetensi dalam menjalankan program *kaizen*. Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, penelitian ini menambahkan variabel kompetensi sebagai variabel eksogen karena menjadi variabel yang penting dalam menjalankan *kaizen*

dan mampu mendorong *sustainability* kinerja organisasi, sehingga terdapat tiga variabel independen yang diuji yaitu keterlibatan, motivasi dan kompetensi terhadap *sustainability* kinerja organisasi dengan implementasi *kaizen* sebagai *intervening*.

Kesenjangan yang terjadi adalah masih kurangnya eksplorasi terkait tindakan dan faktor apa saja yang mendorong *sustainability* kinerja organisasi. Kesenjangan penelitian yang kedua yaitu masih kurangnya penelitian yang menguji pengaruh dari aspek sumber daya manusia terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dalam tinjauan yang dirangkum pada Tabel diatas tentang penelitian sebelumnya yang terkait dengan topik penelitian.

BAB III

KERANGKA TEORI

A. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

1. Keterlibatan (*Engagement*) terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Keterlibatan pada awalnya didefinisikan dalam konteks individu sebagai kesediaan karyawan untuk sepenuhnya menginvestasikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional ke dalam peran kerja mereka (Kahn, 1990) atau sejauh mana individu hadir dalam peran organisasi tertentu (Saks, 2006). Ketika individu dikerahkan secara efektif, maka tingkat keterlibatan mereka cenderung tinggi. Namun, karena telah banyak penelitian sebelumnya membahas keterlibatan pada tingkat individu, selanjutnya praktisi menegaskan bahwa keterlibatan yang mengarah pada fungsi yang lebih tinggi yaitu pada tingkat organisasi menjadi cara untuk mempengaruhi kinerja di tingkat organisasi (Harter et al., 2002). Akhirnya, definisi dari keterlibatan mengarah pada fungsi organisasi sehingga disebut sebagai keterlibatan organisasi kolektif (Barrick et al., 2015). Karyawan dapat secara kolektif terlibat di tempat kerja dengan menganalisis bagaimana organisasi secara strategis menyusun dan menggabungkan sumber daya untuk menghasilkan persepsi bersama di antara karyawan untuk mencapai tujuan kerja (Barrick et al., 2015).

Pada dasarnya, keterlibatan sumber daya manusia dalam mengembangkan strategi perusahaan harus menjadi prioritas karena karyawan adalah sumber daya

yang paling berharga (Mamatha & Ranjitha, 2019). Saat ini, telah banyak organisasi yang mengembangkan cara kerja berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial untuk menjaga keberlanjutannya. Penekanan pada keberlanjutan tidak terlepas dari keterlibatan sumber daya manusia didalamnya karena akan terjadi peningkatan moral, loyalitas, dan produktivitas dari karyawan (Mamatha & Ranjitha, 2019). Menurut Nandan & Jyoti (2020), karyawan yang terlibat akan menghasilkan keuntungan internal yang mengarah pada organisasi yang berkelanjutan. Ketika manajemen puncak memberikan kebijakan untuk partisipatif yang tinggi, maka karyawan akan aktif terlibat dalam menjalin keberlanjutan pada semua sistem organisasi sehingga memuaskan pemangku kepentingan, dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut memenuhi tanggung jawab sosialnya. Tingginya partisipasi yang diarahkan pada aktivitas perlindungan lingkungan akan membantu pengurangan pemborosan dan polusi ditempat kerja. Pernyataan tersebut juga didukung oleh Lestari & Nawangsari (2022) yang mengatakan bahwa keterlibatan karyawan menjadi komponen penting untuk mencapai keberhasilan organisasi yang berkelanjutan. Maka, pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 1: Keterlibatan berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi

2. Motivasi terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Istilah motivasi kolektif organisasi pertama kali dicetuskan oleh Black (1994) yang didasarkan pada keyakinan berbasis motivasi individu. Temuannya menunjukkan bahwa individu dan kolektif termotivasi untuk berkontribusi pada

organisasi berdasarkan harapan hasil dari individu atau organisasi (intrinsik atau ekstrinsik). Karyawan atau individu merasakan dirinya sebagai bagian dari organisasi sehingga memunculkan motivasi secara kolektif untuk berkontribusi (Hitchcoc & Stavros, 2017). Beberapa peneliti sebelumnya menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain upah tinggi, keamanan kerja, promosi, kondisi kerja yang baik, penghargaan, hadiah, dan bonus sebagai faktor penting (Al-alawi, 2005; Islam & Zaki Hj. Ismail, 2008). Hubungan antara organisasi dan karyawan seharusnya tidak hanya fokus pada tugas itu sendiri, namun harus ada upaya untuk mengembangkan sistem motivasi yang efektif dan terstruktur dengan baik sehingga memberikan kemanfaatan seperti moral dan kepuasan kerja karyawan (Parsons & Broadbridge, 2006). Pada akhirnya, sistem motivasi yang terus dikembangkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan berdampak positif bagi organisasi (Sekhar et al., 2013).

Sumber daya manusia sebagai aset terbesar bagi organisasi dalam mencapai tujuannya memegang peranan penting bagi keberlangsungan organisasi tersebut (Lorincová et al., 2019). Oleh karena itu, organisasi harus mampu menjalankan program-program motivasi yang efektif untuk memenuhi tujuannya. Proses motivasi dilakukan dengan menetapkan tujuan perusahaan untuk keberlanjutan agar pada saat yang sama terjadi peningkatan motivasi yang selaras dengan tujuan yang diinginkan (Lorincová et al., 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Tokarz & Malinowska (2019) mengembangkan kerangka kerja untuk keberlanjutan dengan berfokus pada motivasi ditempat kerja. Dengan demikian, pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 2: Motivasi berpengaruh terhadap sustainability kinerja organisasi.

3. Kompetensi terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Dalam arti yang lebih luas, kompetensi merupakan karakteristik yang menjadi dasar bagi seseorang untuk menghasilkan kinerja yang efektif (Kumar Khanna & Gupta, 2014). Kompetensi dapat berupa perilaku tertentu yang diekspresikan sebagai keterampilan, citra diri, peran sosial dan kumpulan pengetahuan. Dari sisi bahasa, kompetensi berarti sesuai dan cukup sehingga menyiratkan bahwa seseorang telah mencapai kompetensi ambang batas tertentu. Dalam bahasa modern, seseorang dikatakan kompeten dalam arti memiliki kemampuan yang efisien dan efektif dalam kinerjanya. Selain itu, bahasan lainnya mendefinisikan kompetensi menurut teori strategi dan teori perilaku. Berdasarkan teori strategi, kompetensi berhubungan dengan kompetensi kolektif organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Murray, 2003). Sedangkan secara perilaku berkaitan dengan individu yang memiliki keahlian berbeda-beda tergantung pada kualitas pembelajaran.

Ketika sebuah perusahaan mampu membangun kompetensi individu melalui proses pembelajaran yang tepat untuk meningkatkan kapasitas kompetensinya, maka kompetensi di seluruh organisasi akan meningkat (Abraham et al., 2001). Dari sudut pandang organisasi, kompetensi organisasi mewakili penyatuan sumber daya organisasi sebagai kombinasi kompetensi individu (manusia) dan faktor organisasi (fasilitas, budaya, desain organisasi). Kapasitas individu dan kompetensi organisasi terkait erat dan dapat dipisahkan hanya untuk

tujuan analisis (Jaradat et al., 2018). Sehingga, pengembangan kompetensi berbasis sumber daya akan difokuskan untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi (Barney, 1991; Sparrow, 1995). Selain itu, peran dari kompetensi karyawan sangat penting dalam mencapai keberlanjutan suatu organisasi melalui ekspansi bisnis, kebijakan, program dan strategi yang dihasilkan (Patrick & Gift, 2022). Tanpa kompetensi karyawan, misalnya keterampilan komunikasi, hubungan sosial, adaptasi, serta keterampilan teknis yang baik, maka akan mempengaruhi produktivitas hingga akhirnya keberlanjutan jangka panjang dari organisasi tidak akan terjaga. Pentingnya pemberian pelatihan untuk menumbuhkan kompetensi karyawan untuk bertindak secara berkelanjutan sangat dibutuhkan (Schröder et al., 2023). Harapannya adalah karyawan bisa menilai keadaan organisasi saat ini, menentukan tujuan, dan mampu melaksanakan rencana keberlanjutannya (Schröder et al., 2023). Oleh karena itu, pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 3: Kompetensi berpengaruh terhadap sustainability kinerja organisasi.

4. Keterlibatan terhadap Implementasi *Kaizen*

Proses perbaikan yang dilakukan secara terus menerus merupakan dasar dari pengembangan suatu organisasi. Untuk itu, organisasi harus selalu membuat perubahan dalam produk, teknologi atau organisasi kerja agar dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan (Stadnicka & Sakano, 2017). Setiap perubahan yang dilakukan harus berdasarkan pada masalah yang terjadi sehingga perbaikan diusulkan sebagai solusi dari masalah tersebut. Perbaikan yang

diusulkan dapat berkaitan dengan organisasi kerja, peralatan, proses, keamanan dan berbagai cara untuk menghindari kemungkinan kegagalan (Vo et al., 2019).

Konsep perbaikan terus menerus atau juga dikenal dengan *kaizen* ini berfokus pada peningkatan kualitas berkelanjutan (Knechtges & Decker, 2014). Proses yang terjadi mengikuti siklus PDCA yaitu *planning*, *doing*, *checking*, and *action*. *Planning* (merencanakan) adalah menyiapkan dan menyusun strategi secara keseluruhan dari permasalahan yang ditemukan ataupun terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan. Selanjutnya, *doing* (melakukan) adalah menerapkan dan mengoperasionalkan rencana yang telah disusun dengan mengkomunikasikan pada semua tingkatan dan membuat dokumentasi prosesnya. Untuk proses *checking* (mengecek) dilakukan aktivitas memantau dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan rencana. Yang terakhir, *action* adalah tahap yang memastikan berlanjutnya proses perbaikan ke depannya antara lain melakukan manajemen review dan follow-up untuk perencanaan berikutnya (Prashar, 2017). Untuk menjalankan semua proses perbaikan tersebut penting untuk melibatkan semua peserta di semua tingkatan organisasi mulai dari tingkat yang paling rendah hingga manajer (Kumar et al., 2018). Manajer berperan penting dalam menentukan kebijakan-kebijakan dalam proses perbaikan terus menerus. Maka, pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 4: Keterlibatan berpengaruh terhadap implementasi kaizen

5. Motivasi terhadap Implementasi *Kaizen*

Kondisi perubahan lingkungan bisnis, munculnya sistem manajemen baru, dan pentingnya manajemen kualitas menjadi pendorong untuk dilaksanakannya *kaizen* (Sanchez & Blanco, 2014). *Kaizen* atau proses perbaikan terus menerus telah dipraktikkan oleh banyak perusahaan, namun tidak selalu berhasil. Pada dasarnya, sebelum melakukan perbaikan setiap karyawan diharapkan mampu untuk melakukan pekerjaan mereka dengan benar terlebih dahulu baru setelahnya dapat mengusulkan perbaikan (Stadnicka & Sakano, 2017). Untuk mendorong karyawan mau mengusulkan perbaikan adalah mereka termotivasi terlibat dalam proyek (Sanchez-Ruiz et al., 2019). Sebelum itu, mereka harus mengetahui apa yang dimaksud dengan program *kaizen*, bagaimana cara kerjanya, dan manfaat yang diperoleh dari implementasi *kaizen* (Sanchez-Ruiz et al., 2019). Jika pemahaman terkait hal tersebut sudah diperoleh dengan baik, maka akan lebih mudah bagi seseorang untuk termotivasi melakukan *kaizen*.

Selain itu, faktor dari luar seseorang seperti sistem motivasi yang memadai menentukan seseorang untuk mau melakukan *kaizen* (Stadnicka & Sakano, 2017; Marin-Garcia et al, 2018). Ketika organisasi mampu memunculkan keinginan dan komitmen yang kuat bagi karyawannya, maka mereka akan fokus dalam melakukan perbaikan (Jin & Doolen, 2014). Terjadinya keselarasan tujuan strategis dari organisasi dengan perencanaan dalam *kaizen*, komitmen yang kuat dari manajemen puncak, dan pemberdayaan karyawan akan memperkuat peluang untuk mencapai implementasi *kaizen* yang berhasil (Lok et al., 2005). Adanya pemberian penghargaan dan penggunaan metodologi yang tepat akan memotivasi

implementasi *kaizen* (Jaca et al., 2012). Beberapa faktor lainnya sebagai bentuk motivasi antara lain terjalin komunikasi yang baik secara internal, pelatihan, adanya efikasi diri dari karyawan, pemberdayaan, pengaruh sosial, dan kepuasan kerja (Jurburg et al., 2017).

Bagi organisasi, ketika kejelasan kebutuhan untuk menjalankan *kaizen*, tingkat pemahaman dan penerimaan dalam organisasi tinggi maka motivasi organisasi sudah cukup menjadi pendorong terlaksananya *kaizen* (S. A. Albliwi et al., 2015). Komitmen yang kuat dari manajemen merupakan motivasi organisasi yang perlu diprioritaskan (Laureani & Antony, 2018). Berdasarkan pemaparan diatas, maka pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 5: Motivasi berpengaruh terhadap implementasi kaizen

6. Kompetensi terhadap Implementasi *Kaizen*

Perubahan lingkungan bisnis menuntut perusahaan untuk terus mempertahankan keunggulan kompetitifnya secara jangka panjang (Kumar Khanna & Gupta, 2014). Hal tersebut menjadi tantangan bagi setiap pemimpin dalam merumuskan strategi bersaing untuk menghasilkan produk berkualitas (Das et al., 2011). Berdasarkan literatur, pendekatan yang tepat untuk menghasilkan program berkualitas adalah perbaikan terus menerus atau *kaizen* (Huq et al., 2019). Kompetensi yang dimiliki organisasi penting untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan program tersebut. Kompetensi mengacu pada keterampilan, kemampuan, dan sikap pemimpin atau manajer dalam konteks organisasi untuk menyeimbangkan pengembangan karyawan dan organisasi untuk mengarah pada

kinerja yang unggul (Kumar Khanna & Gupta, 2014). Selain itu, kematangan organisasi dan kapasitas penyerapan tenaga kerja memiliki peran dalam keberhasilan penerapan *kaizen* (Formby & Dave, 2016).

Literatur mengatakan bahwa pengalaman organisasi umumnya lebih dari 5 tahun berpengaruh lebih besar dari 10% secara signifikan dalam implementasi *kaizen* (Formby & Dave, 2016). Efektivitas penerapannya akan terus meningkat berdasarkan pengalaman dan waktu dengan keberhasilan secara bertahap. Keberhasilan dalam merumuskan strategi perbaikan terus menerus sangat tergantung pada pengembangan kompetensi organisasi (Gupta et al., 2012). Berdasarkan pemaparan diatas, maka pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 6: Kompetensi berpengaruh terhadap implementasi kaizen

7. Implementasi *Kaizen* terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Tujuan dari adanya suatu organisasi adalah untuk terus hidup dan bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Untuk itu, harus ada upaya yang dilakukan untuk mengikuti setiap perubahan yang terjadi serta meningkatkan kinerja yang berkelanjutan (K. Kim et al., 2017). Konteks kinerja organisasi yang berkelanjutan mengacu pada tujuan untuk secara bersamaan memberikan kemakmuran ekonomi, menjaga kualitas lingkungan serta menjaga kemakmuran secara sosial bagi semua pemangku kepentingan dari organisasi tersebut (Hourneaux Jr et al., 2018). Untuk mencapai tujuan tersebut, penting untuk menyelaraskan kemampuan yang dimiliki organisasi sebagai modal untuk terus melakukan perbaikan. Pelaksanaan program-program perbaikan atau dikenal

dengan konsep *kaizen* akan berfokus pada peningkatan efektivitas serta efisiensi organisasi dengan melakukan aktivitas secara perlahan namun konsisten (Brunet & New, 2003; Singh & Singh, 2012). Peningkatan secara terus menerus tersebut akan memberikan manfaat bagi organisasi untuk keberlangsungannya secara jangka panjang.

Keunggulan dari program *kaizen* dibandingkan dengan pendekatan lainnya antara lain *kaizen* berdiri sendiri dengan ruang lingkup yang terbatas dan jelas, fokus pada aliran nilai tertentu, tidak membutuhkan anggaran yang tinggi karena fokus pada peningkatan proses secara perlahan, memanfaatkan pengetahuan karyawan untuk mengembangkan solusi, tim diberikan wewenang untuk implementasi solusi tanpa persetujuan langsung dari manajemen, dan siklus dalam implementasi *kaizen* dirancang agar terjadi perbaikan secara terus menerus (Doolen et al., 2008). Dengan demikian, maka peningkatan kinerja akan terus dan perlahan meningkat.

Untuk keberlangsungan organisasi, maka kinerja yang berkelanjutan merupakan tujuan yang ingin dituju. Artinya, sejauh mana organisasi memperhatikan tujuan keuntungan, lingkungan, orang, dan tata kelola dalam operasinya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan (Stanciu et al., 2014). Pencapaian sustainability kinerja bisa dicapai dengan manajemen jangka panjang, seimbang, dan efektif melalui penerapakan perbaikan terus menerus atau *kaizen* (UBS, 2017; Nguyen, 2019). Berdasarkan pemaparan diatas, maka pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 7: Implementasi kaizen berpengaruh terhadap sustainability kinerja organisasi

8. Peran *Intervening Kaizen* pada Keterlibatan terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Keterlibatan karyawan merupakan sumber keunggulan yang kompetitif bagi suatu organisasi (Kular et al., 2008). Beberapa penelitian sebelumnya menjadikan keterlibatan sebagai konstruksi penting dalam studi organisasi (Crawford et al, 2010; Saks & Gruman, 2014). Keterlibatan didefinisikan secara general sebagai komitmen dan ketersediaan individu berinvestasi dalam pekerjaan untuk kebutuhan organisasi (Saks, 2006). Bentuk dari keterlibatan terdiri dari peran untuk pekerjaan dan peran sebagai anggota organisasi (Mahon et al., 2014). Hal tersebut akan berdampak pada komitmen dan hubungan seseorang dengan peran mereka sebagai anggota organisasi. Ketika hubungan seseorang dengan sesuatu relatif lebih jauh dari diri mereka sendiri, maka keterlibatan tersebut mengarah pada peran terhadap organisasi, namun menjadi lawan dari sesuatu yang berada dalam kendali langsung yaitu pekerjaan mereka.

Pada bagian sebelumnya, telah dibahas bahwa keterlibatan karyawan pada akhirnya akan mengarah pada fungsi yang lebih tinggi yaitu pada tingkat organisasi. Hal ini dikarenakan keterlibatan dari individu-individu akan tergabung menjadi sebuah kelompok yang terlibat sehingga memunculkan komitmen bersama. Istilah yang digunakan untuk ini yaitu keterlibatan organisasi kolektif. Keterlibatan ini akan memunculkan persepsi bersama diantara para anggota

organisasi untuk secara kolektif terlibat di tempat kerja (Barrick et al., 2015). Dengan demikian, keterlibatan kolektif akan menciptakan nilai bagi perusahaan dengan meningkatkannya kinerja organisasi.

Untuk tujuan *sustainability* kinerja organisasi ini, perlu diketahui faktor apa yang menguatkan tercapainya tujuan tersebut. Referensi mengatakan bahwa pendekatan *kaizen* sebagai pendorong tercapai *sustainability* kinerja organisasi (Hasan & Hossain, 2018; Goyal et al., 2019; Janjić, Todorović & Jovanović, 2019). *Kaizen* adalah perbaikan yang dilakukan secara perlahan tetapi terus menerus (Hasan & Hossain, 2018). Proses perbaikan yang dihasilkan akan terlihat secara bertahap melalui *kaizen*. Namun, keberhasilan *kaizen* juga perlu menjadi perhatian. Implementasi *kaizen* sangat tergantung dari subjek yang menjalankannya. Artinya, keterlibatan dari setiap orang dalam organisasi akan menentukan apakah *kaizen* terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan (Kumar et al., 2018). Sehingga, keterlibatan semua orang pada semua level organisasi menjadi faktor sukses dari keberhasilan implementasi *kaizen*. Berdasarkan pemaparan diatas, maka pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 8: Implementasi kaizen memiliki peran intervening pada keterlibatan terhadap sustainability kinerja organisasi

9. Peran *Intervening Kaizen* pada Motivasi terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Motivasi merupakan proses kompleks yang berasal dari naluri dan perasaan seseorang. Pada dasarnya, ketika seseorang melakukan tindakan selalu

didasarkan pada pemenuhan kebutuhan (Robescu & Iancu, 2016). Proses pemenuhan kebutuhan tersebut harus disalurkan pada suatu tempat, dimana organisasi dianggap sebagai tempat sosial yang memberikan nilai dan identitas bagi seseorang. Semakin individu mengidentifikasi tempat mereka bekerja, maka mereka akan semakin mengekspresikan naluri mereka disana (Oncioiu et al., 2018).

Penelitian terdahulu oleh Daan Van Knippenberg (2000) mengatakan bahwa motivasi pada tingkat agregat akan memberikan kinerja yang lebih besar. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan sistem motivasi yang efektif sehingga memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan akhirnya akan berpengaruh bagi kinerja organisasi (Sekhar et al., 2013). Sistem motivasi yang dibangun akan lebih baik jika menjadi bagian dari praktik manajemen yang berkelanjutan untuk membantu organisasi berkembang dalam jangka panjang. Gagasan terkait hal ini merupakan tujuan *sustainability* atau keberlanjutan dimana organisasi juga bertanggung jawab untuk kesejahteraan orang, masyarakat, dan lingkungannya (H.-W. Lee, 2019).

Untuk menuju *sustainability*, upaya yang perlu dilakukan adalah dengan meningkatkan kinerja melalui dimensi *sustainability* antara lain secara ekonomi, sosial, dan lingkungan (K. Kim et al., 2017). Praktik yang dilakukan harus mampu mengikuti perubahan dan tekanan yang terjadi pada skala bisnis dan organisasi seperti memenuhi persyaratan sosial, menjaga kualitas layanan pelanggan, dan menjaga kesehatan organisasi. Literatur mengatakan bahwa praktik *kaizen* merupakan prinsip dasar yang menunjukkan bahwa sistem kerja harus

berkembang menuju kinerja yang lebih baik (Morell-Santandreu et al., 2020). Prinsip dari *kaizen* menjadi kekuatan yang mendukung terciptanya kinerja bisnis yang berkelanjutan (Caiado et al., 2019). Namun, keberhasilan implementasi *kaizen* harus didukung oleh motivasi tim yang kuat (Lodgaard et al., 2016). Karena seluruh anggota organisasi harus terlibat dalam menjalankan kegiatan *kaizen*, maka motivasi untuk menjalankan *kaizen* dari seluruh fungsi organisasi harus tinggi. Salah satunya adalah komitmen dari manajemen terhadap proses implementasi *kaizen* menjadi kunci keberhasilan program perbaikan ini (Alvarado-Ramírez et al., 2018). Sistem motivasi, seperti yang dibahas pada bagian sebelumnya, juga akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan program *kaizen* (Nguyen, 2019; Lameijer et al., 2021). Berdasarkan pemaparan diatas, maka pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 9: Implementasi kaizen memiliki peran intervening pada motivasi terhadap sustainability kinerja organisasi

10. Peran *Intervening Kaizen* pada Kompetensi terhadap *Sustainability Kinerja Organisasi*

Bisnis saat ini menghadapi tantangan globalisasi, perkembangan teknologi, dan tingginya tingkat persaingan. Untuk menanggapi kondisi tersebut, maka pengembangan kompetensi seperti kecepatan, daya tanggap, dan kapasitas pembelajaran organisasi harus bagus (Gupta et al., 2012). Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting untuk terus meningkatkan kompetensi hingga mampu memberikan hasil berupa ide dan implementasi

strategi yang tepat (Kumar Khanna & Gupta, 2014). Bentuk dari kompetensi organisasi seperti nilai-nilai bersama, gaya manajemen, struktur organisasi, serta hubungan industrial perlu menjadi perhatian.

Bagi suatu organisasi, keberlangsungan organisasinya untuk jangka waktu yang panjang adalah tujuan utama. Tujuan ini berkaitan dengan konsep *sustainability* yang mengacu pada kinerja yang unggul secara ekonomi, sosial, dan lingkungan (K. Kim et al., 2017). Keseimbangan antara ketiga aspek tersebut harus dijaga dan perlu mendapatkan perlakuan khusus secara terus menerus. Literatur menunjukkan bahwa pendekatan yang tepat untuk menuju kinerja organisasi secara berkelanjutan adalah praktik *kaizen* (Randhawa & Ahuja, 2017; Nguyen, 2019). *Kaizen* berfokus pada proses perbaikan yang dilakukan secara perlahan tetapi terus menerus (Hasan & Hossain, 2018).

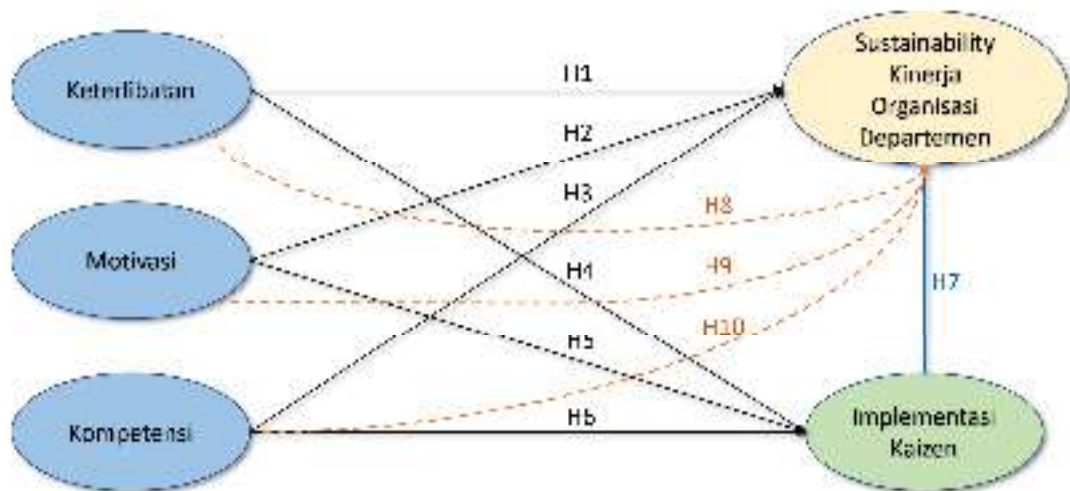
Dalam melaksanakan program *kaizen*, kompetensi organisasi dalam hal produktivitas, kualitas, dan waktu pengiriman merupakan sumber daya kompetitif bagi organisasi (Zailani et al., 2015). Kompetensi yang dikembangkan secara internal dengan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki melalui pembelajaran organisasi akan memberikan keunggulan kompetitif. Orang-orang di dalam organisasi sebagai subjek yang menjalankan *kaizen* aktif berinteraksi dengan berbagai elemen perusahaan dan lingkungan secara sosial, sehingga mendukung sebagai sumber daya unggul. Kompetensi yang bagus akan mendorong berhasilnya pelaksanaan program *kaizen* (Huq et al., 2019). Berdasarkan pemaparan diatas, maka pernyataan hipotesisnya adalah:

Hipotesis 10: Implementasi kaizen memiliki peran intervening pada kompetensi terhadap sustainability kinerja organisasi

B. Model Penelitian

Model penelitian yang dikembangkan ini di dasarkan dari penelitian sebelumnya, terutama model penelitian dari Nguyen (2019). Walaupun tidak sepenuhnya sama, peneliti berfokus pada variable keterlibatan atau Engagement (KT) dan Motivasi (MT) dalam ranah organisasi dengan menambahkan variabel kompetensi (KP) organisasi sebagai pengembangannya, hal ini didasarkan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *kaizen* (Huq et al., 2019; Jaradat et al., 2018). Sebagaimana dalam penelitian Nguyen (2019) bahwa *kaizen* memiliki pengaruh yang kuat terhadap sustainability kinerja juga menjadi dasar yang penting untuk kembali memastikan model penelitian ini dengan menjadikan implementasi *kaizen* sebagai mediator terhadap ketiga variabel keterlibatan, motivasi dan kompetensi diatas.

Model penelitian ini menggambarkan bagaimana setiap variabel memiliki kemungkinan pengaruh untuk diuji berdasarkan metode pengolahan tertentu. Penelitian ini menggunakan metode SEM sehingga model yang dibangun ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Model Penelitian

Variabel KT, MT, dan KP digambarkan dengan anak panah menuju variabel SKO sebagai hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3. Selanjutnya, variabel KT, MT, dan KP dihipotesiskan menuju variabel IK sebagai hipotesis 4, hipotesis 5, dan hipotesis 6. Kemudian, IK dihipotesiskan terhadap SKO sebagai hipotesis 7. Untuk tiga hipotesis yang terakhir digambarkan dengan anak panah putus-putus untuk menunjukkan bahwa variabel KT, MT, dan KP menuju variabel SKO dengan adanya variabel *intervening* IK. Dengan demikian, hipotesis 8, hipotesis 9, dan hipotesis 10 ini bertujuan untuk mengetahui apakah IK berperan sebagai *intervening* untuk ketiga variabel independen yaitu KT, MT, dan KP terhadap SKO.

Studi ini menggambarkan model untuk mengkonfirmasi peran dari implementasi *kaizen* (IK) sebagai mediator dari KT, MT dan KP terhadap SKO. Implementasi *kaizen* diharapkan dapat menjadi solusi organisasi dalam upaya untuk meningkatkan sustainabilitas kinerja bisnisnya dan sekaligus dapat

memastikan variabel yang berpengaruh dalam mendukung kesuksesan aktifitas *kaizen* dalam organisasi. Model penelitian ini berkaitan dengan upaya menjaga tingkat keberlangsungan kinerja di masing masing departemen dalam organisasi, selain itu diharapkan dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya berkaitan dengan barrier maupun faktor kesuksesan implementasi *kaizen* di organisasi perusahaan.

BAB IV

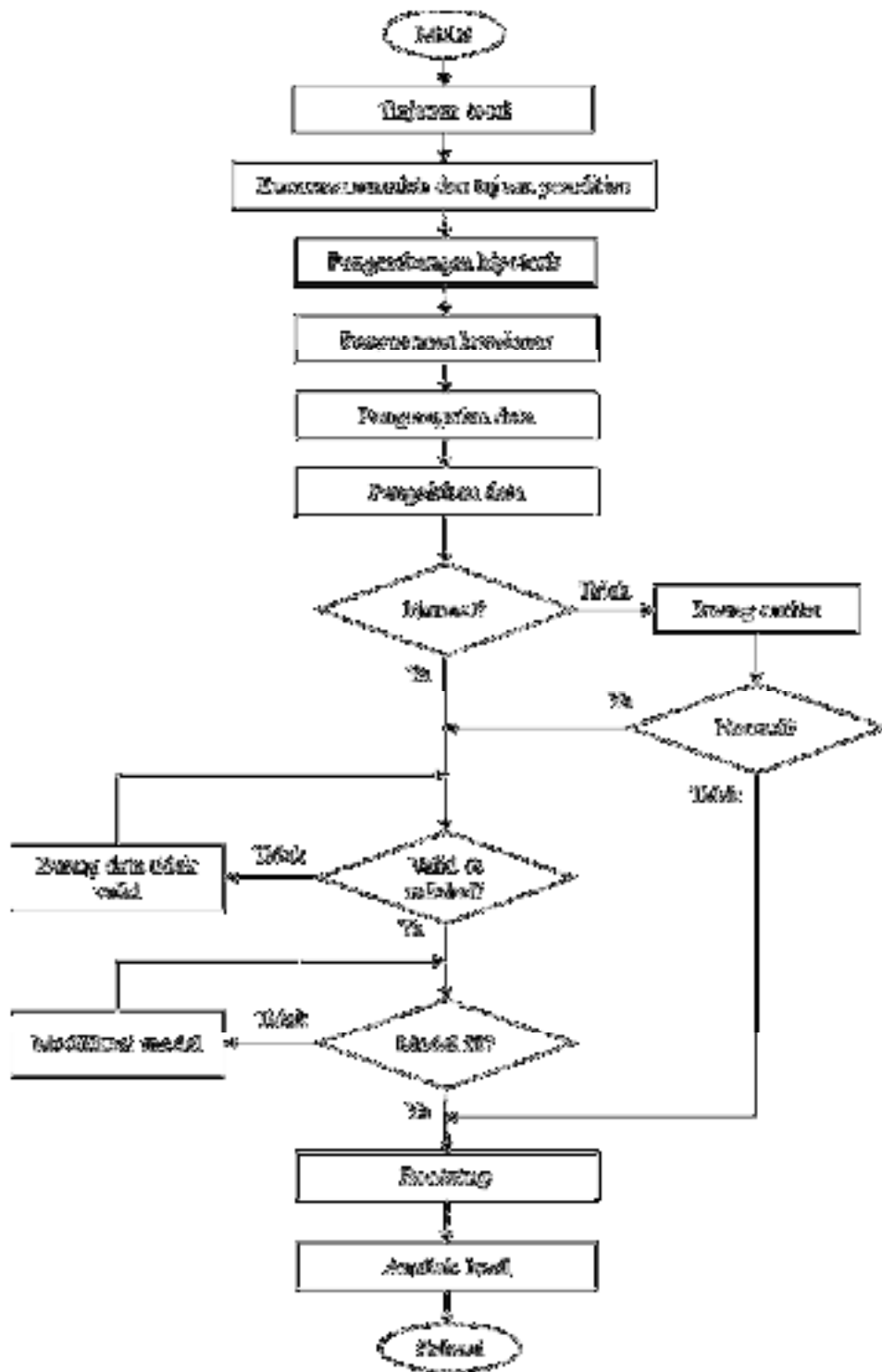
METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas tentang metode yang digunakan selama proses penelitian. Secara keseluruhan, penjelasan pada bagian pertama akan menyampaikan tentang desain penelitian yang terdiri dari jenis penelitian dan objek penelitian. Kemudian, menjelaskan tentang populasi penelitian, sumber data dan teknik pengolahan data, apa saja variabel yang digunakan dalam penelitian dan pengukurannya, serta pada bagian akhir bab ini akan menjelaskan tentang metode analisis data.

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh dari masing-masing variabel yang terbentuk berdasarkan telaah teoritis yang ditemukan, antara lain pengaruh antara keterlibatan (KT), motivasi (MT) dan kompetensi (KP) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO) yang dimediasi oleh implementasi *kaizen* (IK). Konstruk yang terbentuk akan dikonfirmasi menggunakan data empiris yang relevan dengan penelitian ini.

Penjelasan terkait tahapan-tahapan yang dilakukan selama penelitian akan digambarkan melalui diagram sebagai berikut:



Gambar 4.1 Alur Penelitian

B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini dilakukan pada organisasi pada level departemen di perusahaan manufaktur yang tergabung pada Yamaha Musik Group Indonesia. Perusahaan ini menerapkan sistem perbaikan berbasis *kaizen* yang merupakan variabel yang diteliti pada penelitian ini, sehingga bisa memberikan data yang diperlukan untuk mendukung terlaksananya penelitian.

Objek dari penelitian ini terdiri dari lima variabel laten dengan beberapa indikator pada masing-masingnya. Berikut akan dijabarkan variabel dan indikator yang menyusun penelitian ini:

Tabel 4.1 Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Kode
1.	Keterlibatan/ KT <i>Merupakan keterlibatan seluruh anggota departemen dalam upaya pencapaian hasil.</i>	Terlibat dalam aktivitas pencapaian target (Barrick et al., 2015)	KT1
		Berupaya untuk mencapai hasil (Barrick et al., 2015)	KT2
		Bangga dalam melakukan pekerjaan (Barrick et al., 2015)	KT3
		Bersehat dan antusias dengan pekerjaan (Barrick et al., 2015)	KT4
		Fokus melakukan pekerjaan (Barrick et al., 2015)	KT5
2.	Motivasi/ MT <i>Merupakan upaya dan</i>	<i>Tingkat besaran compensation and benefits</i>	MT1

No.	Variabel	Indikator	Kode
	<i>komitmen seluruh anggota departemen sehingga termotivasi sesuai yang dibutuhkan untuk mencapai target pekerjaan.</i>	(Pang & C. S. Lu, 2018) Tingkat pencapaian hasil pekerjaan (Pang & C. S. Lu, 2018) Tingkat kepercayaan terhadap pekerjaannya (<i>job security</i>) (Pang & C. S. Lu, 2018) Tingkat keamanan dan kenyamanan bekerja (<i>job environment</i>) (Pang & C. S. Lu, 2018)	MT2 MT3 MT4
3.	Kompetensi/ KP <i>Merupakan kemampuan seluruh anggota departemen dalam mengembangkan, serta mendukung pencapaian tujuan.</i>	Tingkat kreativitas (Libânio et al, 2017) Kemampuan dalam berkomunikasi dan bekerja sama (Libânio et al, 2017) Kemampuan dalam beradaptasi pada pekerjaan (Libânio et al, 2017) Kemampuan dalam mengembangkan diri (Libânio et al, 2017) Kemampuan dalam belajar mengajar (Libânio et al, 2017) Kemampuan untuk mendesain hal baru (Libânio et al, 2017) Kemampuan mengarahkan pembaruan strategi	KP1 KP2 KP3 KP4 KP5 KP6 KP7

No.	Variabel	Indikator	Kode
		(Libânio et al, 2017)	
4.	Implementasi <i>kaizen</i> /IK	Tingkat kejelasan dalam menentukan tujuan (<i>goal clarity</i>)	
	<i>Merupakan upaya dan konsistensi departemen dalam menjalankan aktivitas kaizen atau perbaikan berkelanjutan.</i>	(Suárez-Barraza et al, 2011; García <i>et al.</i> , 2014; Sraun & Singh, 2017)	IK1
		Tingkat pelaksanaan aktivitas <i>training</i>	
		(García <i>et al.</i> , 2014; Sraun & Singh, 2017)	IK2
		Tingkat partisipasi dan pemberian penghargaan	
		(Suárez-Barraza, Ramis-Pujol & Kerbache, 2011; García <i>et al.</i> , 2014)	IK3
		Tingkat Kelengkapan standarisasi	
		(Suárez-Barraza et al, 2011; Sraun & Singh, 2017)	IK4
		Menemukan akar masalah	
		(Cheng, 2018)	IK5
		Memberikan solusi	
		(Cheng, 2018; Ma <i>et al.</i> , 2018)	IK6
		Keaktifan dalam memberikan saran	
		(Suárez-Barraza et al, 2011; Sraun & Singh, 2017; Cheng, 2018)	IK7
		Intensitas penggunaan alat manajemen visual (<i>visual management</i>)	
			IK8

No.	Variabel	Indikator	Kode
		(Ma et al., 2018)	
5.	<i>Sustainability Kinerja Organisasi (SKO)</i>	Ketercapaian efisiensi biaya operasi	SKO1
	<i>Merupakan upaya dan konsistensi departemen dalam menjaga keberlanjutan kinerja terkait aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.</i>	(Wang et al, 2015; Wu et al., 2015)	
		Tingkat perkembangan pasar	SKO2
		(Richard et al., 2009)	
		Peningkatan kualitas produk	SKO3
		(Chung & Tsai, 2007)	
		Optimalisasi sumber daya	SKO4
		(Shurrab et al, 2019)	
		Peningkatan produktivitas	SKO5
		(Rao & Holt, 2005; Shurrab et al, 2019)	
		Intensitas pelatihan dan pengembangan keterampilan	SKO6
		(Lozano & Huisingh, 2011; Wang et al, 2015)	
		Tingkat kesesuaian pemberian jam kerja ideal	SKO7
		(Lu, Zhu & Tsai, 2019)	
		Pemberian upah yang adil	SKO8
		(Lu, Zhu & Tsai, 2019)	
		Pembangunan lingkungan kerja yang sehat	SKO9
		(Lu, Zhu & Tsai, 2019)	
		Pengurangan konsumsi energi	SKO10
		(Wu et al., 2015; Shurrab et al, 2019)	
		Pengurangan limbah	SKO11

No.	Variabel	Indikator	Kode
		(Wu et al., 2015) Penggunaan sumber energi terbarukan (Lozano & Huisinigh, 2011, Shurrab et al, 2019)	SKO12

C. Populasi

Penelitian ini dilakukan di perusahaan manufaktur yang tergabung di Yamaha Musik Group Indonesia. Group perusahaan ini terdiri dari enam perusahaan manufaktur yang tersebar di pulau Jawa. Setiap perusahaan memproduksi jenis produk yang berbeda-beda, namun melaksanakan program perbaikan dengan sistem yang sama. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh organisasi departemen dengan jumlah 114 departemen. Berdasarkan konteks penelitian ini, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan yaitu 100% jumlah populasi yang ada sejumlah 114. Sedangkan, respondennya adalah manajer lini sebagai pihak yang kompeten, memahami, serta bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap organisasi di level departemen. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai unit observasi dengan teknik sensus.

Berikut adalah nama perusahaan sebagaimana terlihat pada tabel 4.2 dan nama departemen yang diteliti antara lain departemen Keuangan, *human resource*, *general affair*, *support*, *logistic*, *business development*, *production engineering*, *utility engineering*, gudang, bahan setengah jadi, pembentukan, *assembling part*,

surfacing, finishing, pre-assembling, assembling, quality control, research & developmen dan standarisasi/ ISO. Setiap perusahaan di group perusahaan ini memiliki jumlah departemen yang hampir sama, walaupun nama dan pekerjaan yang mungkin berbeda, terutama departemen yang tergabung pada aktivitas produksi:

Tabel 4.2 Nama Perusahaan pada Yamaha Musik Group Indonesia

No.	Nama Perusahaan	Departemen yang diteliti
1.	PT. Yamaha Musical Products Indonesia (YMPI)	19
2.	PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia (YMMI)	19
3.	PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia (YEMI)	19
4.	PT. Yamaha Music Manufacturing Asia (YMMA)	19
5.	PT. Yamaha Indonesia (YI)	19
6.	PT. Yamaha Motor Parts Manufacturing Indonesia (YPMI)	19
Total		114

D. Sumber Data dan Pengumpulan Data

Pada sub-bab ini akan disampaikan tentang sumber data dan teknik pengumpulan data dari penelitian. Sumber data pada penelitian berupa data primer yang bersumber dari pengumpulan jawaban dari para responden melalui kuesioner elektronik untuk memudahkan pengumpulan data. Kuesioner ini berisikan

sejumlah pertanyaan untuk mendapatkan informasi dari individu (Roopa & Rani, 2012).

Pada penelitian ini, kuesioner yang telah disusun dinilai terlebih dahulu oleh senior manajer antara lain senior manajer HR, senior manajer operation, dan beberapa senior manajer lainnya. Tujuan dari proses ini adalah untuk memastikan bahwa isi kuesioner mudah dipahami dan mampu menggambarkan hal yang ingin ditanyakan. Selanjutnya, pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner elektronik atau *e-kuesioner* dengan bantuan *google form*. Peneliti mengumpulkan identitas responden berupa nama, jabatan, dan email kemudian *link* kuesioner disebarakan berdasarkan informasi yang telah diperoleh.

Pertanyaan dalam kuesioner bersifat pertanyaan tertutup menggunakan skala *Likert* pada setiap pertanyaannya. Penelitian ini menggunakan skala *Likert* 7 poin dimana skala 1 berarti sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup tidak setuju, 4 = netral, 5 = cukup setuju, 6 = setuju, 7 = sangat setuju. Skala 7 poin dipilih karena mempertimbangkan keandalan tanggapan dari responden. Skala 7 poin dibandingkan dengan skala 5 poin memberikan lebih banyak variasi pilihan sehingga kemungkinan untuk menemukan tingkat objektif penilaian lebih mudah (Lei Chang, 1994; Cox, 1980).

E. Metode Pengolahan Data

Bagian ini akan menjelaskan terkait metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) berbasis *covariance* dengan perangkat lunak IBM

SPSS AMOS untuk memastikan hubungan antar variabel yang diusulkan. Bagian berikut akan memaparkan secara detail tentang analisis yang dilakukan dalam proses penelitian terkait metode SEM dan beberapa asumsi yang diperlukan dalam menggunakan SEM.

Structural Equation Modeling (SEM) adalah sebuah metode statistik yang telah banyak diterapkan oleh para peneliti dalam bidang ilmu sosial (Civelek, 2018). SEM memodelkan suatu usulan hipotesis dan memperkirakan parameternya (Henseler, 2017). SEM melakukan teknis analisis multivariat (lebih dari 2 variabel) yang memungkinkan peneliti menguji pengaruh maupun hubungan antar variabel yang kompleks baik secara *non-recursive* (tidak berulang) atau *recursive* (berulang) untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2017).

Tahap pertama, model pengukuran akan diuji terlebih dahulu, baru kemudian menguji model strukturalnya. Kedua model ini saling terkait, sehingga bila model pengukurannya rendah maka model strukturalnya tidak perlu diuji. Model pengukuran mengukur seberapa baik suatu variabel yang diwakili oleh indikator, sedangkan model struktural menguji hipotesis dalam satu proses dengan memodelkan hubungan yang kompleks diantara indikator dan variabel (Civelek, 2018). Faktor yang dihipotesiskan disebut sebagai variabel, dimana ukuran (indikator) yang dipilih oleh peneliti akan menentukan variabel dalam model pengukuran. Jika satu indikator berkorelasi lemah dengan dua indikator lain dalam variabel yang sama, maka variabel tersebut didefinisikan buruk (Weston & Gore, 2006).

Pengelompokan variabel dalam SEM juga dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu variabel endogen dan variabel eksogen. Kedua variabel ini digunakan sebagai pembeda antara peran yang dimiliki oleh masing-masing variabel. Variabel endogen adalah variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan variabel eksogen adalah variabel bebas yang tidak dijelaskan oleh variabel manapun. Jika ada lebih dari satu variabel eksogen, maka diperlukan kovariansi antara variabel tersebut (Civelek, 2018).

Berdasarkan pendekatan dari Anderson and Gerbing (1988), untuk menguji model pengukuran sebelum melakukan estimasi model struktural penuh adalah dengan *confirmatory factor analysis* (CFA). Analisis ini menguji apakah indikator memuat variabel seperti yang telah diusulkan. Dalam CFA, terdapat dua skala yang diuji yaitu validitas dan reliabilitas (Civelek, 2018). Validitas adalah merupakan ukuran sejauh mana instrument pengukuran benar-benar mengukur konsep yang dimaksudkan. Sedangkan reliabilitas mengacu pada sejauh mana sebuah instrument pengukuran konsisten dan stabil dalam mengukur suatu konsep atau karakteristik tertentu. Kedua uji ini diperlukan sebelum dilakukannya analisis. Dalam konteks SEM, hasil pengujian dari validitas dan reliabilitas akan digunakan untuk mengonfirmasi unidimensi. Unidimensi berarti bahwa satu indikator harus mengukur hanya satu variabel (Civelek, 2018). Hasil uji t dari semua koefisien dalam model pengukuran harus menunjukkan bahwa nilai koefisien berbeda dari nol. Nilai standar dari setiap koefisien dalam model pengukuran adalah beban faktor dari analisis faktor konfirmatori. Setiap beban faktor (*loading factor*) harus $> 0,5$. Jika tidak, maka indeks kesesuaian model

umum akan terpengaruh secara merugikan. Bila beban faktor $< 0,5$ maka pertanyaan terkait akan dibuang (Civelek, 2018). Berikutnya terkait analisis reliabilitas, indikator yang dilihat adalah Composite Reliability (CR) untuk mengetahui reliabilitas setiap dimensi dengan nilai $\geq 0,7$ (Raykov, 1997).

Tahap berikutnya dari serangkaian langkah SEM yaitu mengevaluasi kecocokan model. Model yang diperkirakan harus menunjukkan bahwa model mereplikasi data yang diamati dengan tepat dan model dapat diterima (Weston & Gore, 2006). Beberapa indeks kesesuaian model secara keseluruhan perlu dilaporkan oleh para peneliti (Martens, 2005). Berikut adalah beberapa indeks kesesuaian model yang telah terbukti akurat dalam berbagai kondisi (Civelek, 2018):

a. *Significance Probability*

Untuk mengetahui apakah suatu variabel signifikan atau tidak, maka nilai *p-value* dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Nilai α biasanya 5% (0,05) (Ghozali, 2017).

b. GFI dan χ^2

Indeks kecocokan absolut menilai seberapa baik model sesuai dengan data yang diamati, yang meliputi *goodness-of-fit index* (GFI), χ^2 , and berskala χ^2 .

c. AGFI

Indeks kesesuaian AGFI dihitung menggunakan derajat kebebasan, dimana nilainya dipengaruhi oleh ukuran sampel. Bila ukuran sampel meningkat, nilai indeks AGFI juga meningkat. Nilai AGFI berkisar antara 0 dan 1 dengan nilai $> 0,90$ menunjukkan kecocokan yang baik.

d. CFI (Comparative Fit Index)

Indeks ini membandingkan peningkatan kesesuaian model peneliti dengan model yang lebih terbatas, yang menentukan tidak ada hubungan antar variabel. CFI berkisar dari 0 hingga 1 dengan nilai mendekati 1 menunjukkan kesesuaian yang lebih baik.

e. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

Ukuran ini membandingkan perbedaan rata-rata dari setiap derajat kebebasan yang diharapkan dapat terjadi pada populasi satu sama lain. Skalanya dipengaruhi oleh ukuran sampel dengan nilai kecocokan yang dapat diterima dengan ketentuan $< 0,08$.

f. CMIN/ DF (Chi-square Likelihood Ratio)

Indeks kecocokan model sebagai output dari program AMOS akan ditampilkan juga dalam bentuk nilai CMIN/ DF. CMIN merupakan uji rasio kemungkinan chi-square untuk menunjukkan apakah matriks kovarians dari sampel yang diuji sama dengan matriks kovarians populasi. Karena ini adalah uji perbedaan, maka tidak diinginkan jika nilai chi-kuadrat signifikan. Sedangkan DF adalah derajat kebebasan yang dihitung dari jumlah observasi dalam suatu model dan jumlah parameter yang perlu diestimasi. Diasumsikan bahwa jumlah variabel yang diamati dalam suatu model sama dengan p . Oleh karena itu, Nilai CMIN/DF harus ≤ 2 dan nilai chi-kuadrat tidak signifikan agar kecocokan keseluruhan model berada dalam batas yang dapat diterima (Civelek, 2018).

g. NFI (Normed Fit Index)

Nilai NFI berkisar antara 0 dan 1, dimana nilai yang semakin tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. Nilai yang $\geq 0,90$ dapat diterima, sedangkan $\geq 0,95$ dianggap cocok.

h. TLI (Tucker Lewis Index)

Adalah sebuah alternative incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang di uji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,90$, dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Ghozali, 2014).

i. IFI (Incremental Fit index)

IFI adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk melihat goodness of fit dari suatu model penelitian. Nilai IFI $\geq 0,90$ menunjukkan good fit.

Masing-masing dari nilai indeks tersebut memiliki *goodness of fit values* yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3 *Goodness of Fit Values*

Fit Indices	Goodness of Fit Values
Significance Probability	$\geq 0,05$
CMIN/ DF	≤ 2
CFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
GFI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$
IFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,90$
RMSEA	$< 0,08$

Bila indeks kesesuaian model tidak dalam batas atas yang direkomendasikan dalam literatur, maka perlu dilakukan modifikasi. Modifikasi akan meningkatkan indeks fit. Kotak indeks modifikasi akan muncul pada program AMOS. Selanjutnya, model akan dijalankan dengan menambahkan kovariansi antara kesalahan yang ditandai dengan notasi 'e' yang memiliki nilai tertinggi. Model akan diuji ulang hingga diperoleh model dengan nilai yang memadai. Modifikasi dapat dilakukan secara berulang yang dilakukan harus sesuai dengan literatur (Civelek, 2018). Bila terjadi kegagalan dalam melakukan pengujian terhadap alternatif model, maka cara mengatasinya adalah dengan menyajikan beberapa model yang diusulkan yang mewakili hipotesis (Weston & Gore, 2006). Kesesuaian model alternatif dibandingkan dengan model yang diusulkan melalui tiga cara, yaitu (Weston & Gore, 2006):

- a. Mengevaluasi jalur dengan memeriksa signifikansi estimasi parameter
- b. Mempertimbangkan perubahan varians
- c. Menguji signifikansi peningkatan kecocokan model dengan uji perbedaan chi-square dan peningkatan indeks kecocokan lainnya.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menyajikan hasil dari pengolahan data berdasarkan survei kuesioner yang dibagikan kepada para responden serta memberikan penjelasan dari setiap hasil yang ditemukan dalam penelitian. Secara garis besar, penyajian hasil akan menampilkan profil responden yang diperoleh, kemudian membahas deskripsi jawaban responden terhadap variabel penelitian, dilanjutkan dengan pengolahan data berdasarkan hasil uji metode SEM dengan menggunakan perangkat lunak SPSS AMOS. Tahap awal pada metode SEM adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas dari setiap item pertanyaan pada kuesioner, selanjutnya membahas hasil pengolahan datanya hingga akhirnya dapat ditarik kesimpulan.

A. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah manajer lini yang membawahi departemen. Perusahaan ini menjalankan program *continuous improvement* yang disebut sebagai *kaizen*. Implementasi *kaizen* dilakukan secara berkala sehingga manajer lini sebagai pihak yang kompeten, memahami, dan bertanggung jawab dalam proses *kaizen* ditunjuk sebagai responden dalam penelitian ini. Penyebaran kuesioner dilakukan secara *online* yaitu melalui *link google form* kepada enam perusahaan manufaktur yang tergabung pada Yamaha music group. Dengan metode ini, jawaban dari setiap responden otomatis tersimpan secara *real time*.

Profil responden yang berkontribusi dalam menjawab kuesioner berjumlah 114 yang terdiri dari manajer lini.

Berdasarkan penyebaran kuesioner, beberapa informasi terkait karakteristik seperti pendidikan terakhir didominasi oleh pendidikan SMA/ D1/ D2 sebesar 57,01%, diikuti dengan lulusan S1/S2/S3 sebesar 28,94% dan lulusan D3 sebesar 14,03%. Selanjutnya, dari sejumlah 114 responden sebesar 90,35% memiliki pengalaman kerja yang lama dalam organisasi yaitu > 10 tahun sehingga dengan pengalaman dan bekal pemahaman lapangan yang lama bisa mencapai posisi pemimpin. Selain itu, lama partisipasi responden dalam kegiatan *kaizen* sebagian besar juga telah > 10 tahun yaitu sebanyak 73,68%, sisanya sebanyak 17,54% dengan lama partisipasi selama 6 sampai 10 tahun, dan selebihnya < 5 tahun. Sehingga, diasumsikan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup banyak di lapangan dan memahami pelaksanaan program *kaizen* dengan baik. Hal ini akan menjadi latar belakang yang kuat bagi responden dalam memberikan penilaian dalam survei kuesioner secara profesional dan objektif.

B. Analisis Deskriptif

Untuk melakukan analisis jawaban responden terhadap variabel penelitian, perlu diketahui nilai indeks yang diperoleh dari angka rentang skala. Dengan demikian, akan diketahui sebaran frekuensi jawaban responden dari daftar pertanyaan yang disebarkan melalui kuesioner. Rumus yang digunakan untuk menghitung rentang skala adalah:

$$\text{Rentang skala} = \frac{m-n}{b}$$

Keterangan:

m : Angka tertinggi dari poin skala pada kuesioner

n : Angka terendah dari poin skala pada kuesioner

b : Jumlah kategori

Berdasarkan rumus diatas, skala kuesioner pada penelitian ini adalah 1 hingga 7 dan membagi lima kategori untuk pengelompokkan skala kuesioner. Oleh karena itu, perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Rentang skala} = \frac{7-1}{7} = 0,86$$

Maka, pengelompokkan kategori berdasarkan rentang skala adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Kategori Jawaban

No.	Kategori	Nilai rata-rata
1.	Sangat Rendah	1 – 1,85
2.	Rendah	1,86 – 2,71
3.	Cukup Rendah	2,72 – 3,57
4.	Sedang	3,58 – 4,43
5.	Cukup Tinggi	4,44 – 5,29
6.	Tinggi	5,30 – 6,15
7.	Sangat Tinggi	6,16 - 7

Untuk melakukan analisis deskriptif pada variabel penelitian, maka frekuensi jawaban responden pada setiap variabel yang tertera dalam kuesioner

dilakukan perhitungan rata-rata (*mean*) dan dikategorikan berdasarkan Tabel 5.1 diatas.

a. Variabel Keterlibatan

Tabel 5.2 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Keterlibatan

Indikator	Total	Min	Max	Mean	Kategori
KT1	114	4	7	6.45	Sangat Tinggi
KT2	114	3	7	5.92	Tinggi
KT3	114	4	7	6.32	Sangat Tinggi
KT4	114	3	7	5.98	Tinggi
KT5	114	3	7	6.10	Tinggi
Rata-rata					Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil perhitungan rata-rata frekuensi jawaban responden untuk setiap indikator pada variabel KT menunjukkan kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa tanggapan dari responden terhadap pentingnya keterlibatan dari setiap departemen dalam menjalankan *kaizen* diperlukan keterlibatan yang tinggi karena keberhasilan implementasi *kaizen* sangat bergantung pada subjek yang melaksanakannya.

b. Variabel Motivasi

Tabel 5.3 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Motivasi

Indikator	Total	Min	Max	Mean	Kategori
MT1	114	4	7	6.03	Tinggi

Indikator	Total	Min	Max	Mean	Kategori
MT2	114	4	7	6.33	Sangat Tinggi
MT3	114	5	7	6.80	Sangat Tinggi
MT4	114	5	7	6.53	Sangat Tinggi
Rata-rata					Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Pada Tabel diatas, terlihat bahwa perhitungan rata-rata untuk keseluruhan indikator variabel motivasi memiliki nilai dengan kategori sangat tinggi. Angka ini menunjukkan bahwa setiap indikator pada motivasi menjadi faktor yang kuat untuk memastikan bahwa perbaikan berkelanjutan dalam lingkungan kerja organisasi menjadi sukses (Galli, 2020). Selain itu, motivasi yang tinggi memiliki peran penting untuk memastikan bahwa semua risiko dapat dimitigasi sehingga dapat mengurangi dampak yang signifikan.

c. Variabel Kompetensi

Tabel 5.4 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Kompetensi

Indikator	Total	Min	Max	Mean	Kategori
KP1	114	4	7	6.18	Sangat Tinggi
KP2	114	4	7	6.25	Sangat Tinggi
KP3	114	4	7	6.22	Sangat Tinggi
KP4	114	4	7	6.10	Tinggi
KP5	114	3	7	6.11	Tinggi
KP6	114	3	7	5.93	Tinggi
KP7	114	3	7	6.04	Tinggi
Rata-rata					Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Dari sejumlah 114 responden, secara keseluruhan memberikan jawaban untuk masing-masing indikator dengan nilai tinggi Hasil perhitungan ini menggambarkan bahwa setiap indikator dari kompetensi menjadi faktor yang sangat berperan sebagai sumber daya organisasi yang dapat memberikan hasil. Kompetensi yang tinggi akan menjadi faktor yang mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Subramanian et al, 2009).

d. Variabel Implementasi *Kaizen*

Tabel 5.5 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel Implementasi *Kaizen*

Indikator	Total	Min	Max	Mean	Kategori
IK1	114	4	7	6.45	Sangat Tinggi
IK2	114	4	7	6.22	Sangat Tinggi
IK3	114	5	7	6.32	Sangat Tinggi
IK4	114	5	7	6.51	Sangat Tinggi
IK5	114	4	7	6.54	Sangat Tinggi
IK6	114	4	7	6.40	Sangat Tinggi
IK7	114	4	7	6.36	Sangat Tinggi
IK8	114	4	7	6.31	Sangat Tinggi
Rata-rata					Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Sejumlah 114 responden memberikan jawaban pada 8 indikator dari variabel implementasi *kaizen* dengan kategori sangat tinggi. Mayoritas responden pada penelitian yang menjawab rata-rata telah menjalankan *kaizen* > 10 tahun sehingga hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa indikator yang mengukur implementasi *kaizen* mampu menggambarkan bagaimana *kaizen* dikatakan dapat

terlaksana dengan baik. Implementasi *kaizen* yang berhasil menjadi faktor untuk *sustainability* kinerja (Norazlan et al., 2014).

Walaupun kategori menunjukkan hasil sangat tinggi, namun implementasi *kaizen* yang telah menjadi peraturan perusahaan dan sebagai aktivitas yang wajib dilakukan oleh semua karyawan, terdapat permasalahan dimana perbaikan yang dilakukan kurang memberikan penurunan tingkat produk *not good* yang konsisten. Hal ini menurut salah satu manajernya bisa dikarenakan tema *kaizen* yang diangkat selalu sama dan telah ditentukan oleh perusahaan.

e. Variabel *Sustainability* Kinerja Organisasi

Tabel 5.6 Nilai Rata-rata dan Kategori Variabel *Sustainability* Kinerja Organisasi

Indikator	Total	Min	Max	Mean	Kategori
SKO1	114	4	7	6.32	Sangat Tinggi
SKO2	114	4	7	6.03	Tinggi
SKO3	114	4	7	6.62	Sangat Tinggi
SKO4	114	4	7	6.50	Sangat Tinggi
SKO5	114	4	7	6.56	Sangat Tinggi
SKO6	114	4	7	6.43	Sangat Tinggi
SKO7	114	4	7	6.46	Sangat Tinggi
SKO8	114	5	7	6.51	Sangat Tinggi
SKO9	114	5	7	6.58	Sangat Tinggi
SKO10	114	5	7	6.48	Sangat Tinggi
SKO11	114	5	7	6.54	Sangat Tinggi
SKO12	114	3	7	6.27	Sangat Tinggi
Rata-rata					Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2022

Untuk variabel SKO, terdapat 12 indikator yang mengukurnya. Sejumlah indikator ini menggambarkan kinerja organisasi untuk tumbuh pada semua dimensi secara ekonomi, sosial, dan lingkungan sebagai penggerak keberlanjutan perusahaan. Dari 114 responden, frekuensi jawaban yang diberikan menunjukkan bahwa semua indikator berada pada kategori sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu menggambarkan bagaimana upaya yang diperlukan bagi organisasi untuk memiliki kinerja yang berkelanjutan.

C. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Pada bagian ini dilakukan uji model pengukuran yaitu *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* untuk menguji validitas dan reliabilitas dari setiap item pertanyaan yang digunakan pada kuesioner. Uji validitas bertujuan untuk melihat indikator-indikator yang digunakan benar mengukur variabel terkait dan uji reliabel bertujuan untuk melihat apakah skala yang digunakan konsisten mengukur nilai yang sama dalam kondisi yang sama. Untuk itu, *confirmatory factor analysis (CFA)* dilakukan menggunakan AMOS untuk mengkonfirmasi struktur faktor yang telah ditentukan dengan data yang diperoleh (Civelek, 2018). Data yang digunakan adalah keseluruhan data dengan jumlah 114.

1. Uji Validitas

Parameter yang digunakan untuk menilai validitas adalah *standardized loading factor (SLF)* dengan nilai setiap indikator $\geq 0,5$. Berikut adalah SLF pada setiap indikator dari variabel eksogen:

Tabel 5.7 *Standardized Loading Factor* Variabel Eksogen

Indikator	SLF	Hasil (> 0,5)
KT1	0.777	Valid
KT2	0.788	Valid
KT3	0.796	Valid
KT4	0.811	Valid
KT5	0.854	Valid
MT1	0.843	Valid
MT2	0.895	Valid
MT3	0.699	Valid
MT4	0.721	Valid
KP1	0.893	Valid
KP2	0.839	Valid
KP3	0.811	Valid
KP4	0.879	Valid
KP5	0.907	Valid
KP6	0.882	Valid
KP7	0.901	Valid

Berdasarkan Tabel diatas, terlihat bahwa nilai SLF pada semua indikator variabel eksogen yaitu keterlibatan (KT), motivasi (MT), dan kompetensi (KP) \geq 0,5 sehingga valid. Selain itu, *p-value* pada semua indikator $>$ 0,5 sehingga semua indikator dikatakan valid (Lampiran 4).

Sedangkan, untuk menunjukkan validitas konstruk dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2017):

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n Var(\epsilon_i)}$$

Simbol λ menunjukkan *standardized loading factor* (SLF) dan i adalah urutan indikator, sehingga rumusan bisa kita rubah menjadi:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLFi^2}{\sum_{i=1}^n SLFi^2 + \sum_{i=1}^n (1-SLF^2)}$$

Nilai AVE dihitung untuk setiap konstruk laten (variabel) sehingga perhitungannya dilakukan menggunakan *Microsoft Excel* berdasarkan rumus diatas dengan hasil dapat dilihat pada Tabel 5.8 berikut. Uji validitas pertama dilakukan terhadap variabel eksogen. Berikut adalah hasil perhitungan AVE untuk variabel eksogen:

Tabel 5.8 Perhitungan *Average Variance Extracted* Variabel Eksogen

Variabel	AVE	Validitas (>0,5)
KT	0,649	Valid
MT	0,630	Valid
KP	0,763	Valid

Nilai AVE untuk masing-masing variabel dengan hasil perhitungan 0,649 untuk variabel keterlibatan, 0,630 untuk variabel motivasi, dan 0,763 untuk variabel kompetensi, dari keseluruhan menunjukkan nilai $> 0,5$ hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar pertanyaan yang membentuk suatu konstruk atau variabel tersebut adalah tinggi (Civelek, 2018). Oleh karena itu, validitas konvergen pada variabel eksogen adalah valid.

Penjelasan selanjutnya adalah variabel endogen yaitu IK dan SKO dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.9 *Standardized Loading Factor* Variabel Endogen

Indikator	SLF	Hasil (> 0,5)
IK1	0.829	Valid
IK2	0.846	Valid
IK3	0.761	Valid
IK4	0.854	Valid
IK5	0.901	Valid
IK6	0.941	Valid
IK7	0.914	Valid
IK8	0.874	Valid
SKO1	0.738	Valid
SKO2	0.700	Valid
SKO3	0.862	Valid
SKO4	0.943	Valid
SKO5	0.934	Valid
SKO6	0.939	Valid
SKO7	0.887	Valid
SKO8	0.804	Valid
SKO9	0.884	Valid
SKO10	0.894	Valid
SKO11	0.893	Valid
SKO12	0.729	Valid

Pada Tabel diatas, nilai SLF untuk semua indikator variabel endogen yaitu implementasi *kaizen* (IK) dan *sustainability* kinerja organisasi (SKO) $\geq 0,5$

sehingga secara konvergen adalah valid. Selain itu, *p-value* pada semua indikator > 0,5 sehingga semua indikator dikatakan valid (Lampiran 5).

Sedangkan, hasil perhitungan validitas konstruk (AVE) ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 5.10 Perhitungan *Average Variance Extracted* Variabel Endogen

Variabel	AVE	Validitas (>0,5)
IK	0,751	Valid
SKO	0,730	Valid

Pada Tabel diatas, nilai SLF untuk semua indikator variabel endogen yaitu implementasi *kaizen* (IK) dan *sustainability* kinerja organisasi (SKO) $\geq 0,5$ sehingga secara konvergen adalah valid. Nilai AVE untuk variabel IK adalah 0,751 dan variabel SKO adalah 0,730. Kedua angka ini juga > 0,5 sehingga menunjukkan bahwa korelasi antar pertanyaan yang membentuk suatu konstruk atau variabel tersebut tinggi dan secara konvergen valid.

2. Uji Reliabilitas

Proses pengujian reliabilitas dilakukan pada setiap variabel eksogen dan endogen. Parameter yang digunakan yaitu dengan menghitung *construct reliability* (CR). Nilai CR dihitung dari *standardized loading factor* (SLF) dengan rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + [\sum_{i=1}^n \delta_i]} \quad \text{atau}$$

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n SLF_i]^2}{[\sum_{i=1}^n SLF_i]^2 + [\sum_{i=1}^n i(1-SLF_i^2)]}$$

Nilai CR dihitung untuk setiap konstruk laten (variabel) sehingga perhitungannya dilakukan menggunakan *Microsoft Excel* berdasarkan rumus diatas dengan hasil yang dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 5.11 Perhitungan *Construct Reliability* Variabel Eksogen

Variabel	CR	Reliability ($\geq 0,7$)
KT	0,902	Reliable
MT	0,871	Reliable
KP	0,958	Reliable

Angka CR yang menunjukkan reliabilitas yang baik adalah $\geq 0,7$. Terlihat pada Tabel diatas bahwa nilai CR yang dihasilkan pada variabel KT adalah 0,902, variabel MT adalah 0,871, dan variabel KP adalah 0,958, semuanya $> 0,7$. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa variabel eksogen memiliki reliabilitas yang baik. Selanjutnya, perhitungan CR dilakukan untuk variabel endogen yaitu IK dan SKO dengan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 5.12 Perhitungan *Construct Reliability* Variabel Endogen

Variabel	CR	Reliability ($\geq 0,7$)
IK	0,960	Reliable
SKO	0,970	Reliable

Tabel diatas menunjukkan nilai CR yang dihasilkan pada variabel IK adalah 0,960, dan variabel SKO adalah 0,970, semuanya $> 0,7$. Sehingga, disimpulkan bahwa variabel endogen memiliki reliabilitas yang baik.

D. Evaluasi Asumsi SEM

1. Jumlah Sampel

Pada penelitian ini, data yang dikumpulkan berjumlah 114 data. Untuk memenuhi syarat penggunaan metode SEM, menurut Hair *et al.* (2009) data berjumlah 100 – 200 data telah dapat memenuhi asumsi tersebut dengan memberikan kekuatan ukuran efek sedang pada model penelitian yang dilakukan. Jumlah responden mengikuti jumlah unit analisis yang diteliti yaitu 114 data karena setiap unit diwakili oleh satu responden.

2. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas pada sejumlah 114 data menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Nilai *c.r* dari *skew* dan *kurtosis* yang dihasilkan lebih besar dari ketentuan $\pm 2,58$ sehingga data tidak berdistribusi normal. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 5.13. Untuk

mendekati pada normalitas, maka dilakukan evaluasi *outlier* pada bagian berikutnya.

Tabel 5.13 *Assessment of Normality* (114 Data)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP1	4.000	7.000	-.636	-2.771	-.492	-1.072
KP2	4.000	7.000	-.582	-2.535	-.657	-1.432
KP3	4.000	7.000	-.868	-3.783	.014	.031
KP4	4.000	7.000	-.509	-2.219	-.764	-1.665
KP5	3.000	7.000	-.754	-3.286	.119	.260
KP6	3.000	7.000	-.622	-2.710	-.416	-.907
KP7	3.000	7.000	-.857	-3.735	.373	.813
SKO12	3.000	7.000	-1.504	-6.556	1.755	3.824
SKO11	5.000	7.000	-1.149	-5.009	.079	.172
SKO10	5.000	7.000	-.948	-4.132	-.322	-.702
SKO9	5.000	7.000	-1.000	-4.359	.000	.000
SKO8	5.000	7.000	-1.014	-4.421	-.170	-.369
SKO7	4.000	7.000	-1.056	-4.604	.554	1.208
SKO6	4.000	7.000	-1.132	-4.935	.915	1.994
SKO5	4.000	7.000	-1.401	-6.108	1.384	3.016
SKO4	4.000	7.000	-1.194	-5.205	.689	1.502
SKO3	4.000	7.000	-1.588	-6.922	2.582	5.628
SKO2	1.000	7.000	-1.594	-6.949	4.839	10.545
SKO1	4.000	7.000	-.731	-3.187	-.404	-.880
IK1	4.000	7.000	-1.190	-5.188	.761	1.659
IK2	4.000	7.000	-.700	-3.053	-.501	-1.092
IK3	5.000	7.000	-.573	-2.500	-.902	-1.966
IK4	5.000	7.000	-1.042	-4.544	-.170	-.370

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
IK5	4.000	7.000	-1.294	-5.640	1.128	2.458
IK6	4.000	7.000	-.908	-3.958	.062	.135
IK7	4.000	7.000	-.784	-3.419	-.045	-.098
IK8	4.000	7.000	-.931	-4.058	.322	.702
MT1	4.000	7.000	-.661	-2.880	-.759	-1.654
MT2	4.000	7.000	-1.023	-4.461	-.050	-.109
MT3	5.000	7.000	-2.073	-9.037	3.563	7.765
MT4	5.000	7.000	-.965	-4.206	-.125	-.273
KT1	4.000	7.000	-1.015	-4.426	.387	.844
KT2	3.000	7.000	-.495	-2.157	-.208	-.454
KT3	4.000	7.000	-.858	-3.741	.276	.601
KT4	3.000	7.000	-.448	-1.955	-.231	-.504
KT5	3.000	7.000	-.625	-2.723	.701	1.528
Multivariate					375.164	38.290

Sebagaimana kasus penelitian ini, dimungkinkan data tidak berdistribusi normal mengingat nilai rata-rata data adalah sangat tinggi, hal ini disebabkan bahwa responden berada pada lingkungan perusahaan dengan budaya organisasi dan *mindset* yang sama, selain itu responden juga memiliki pengalaman yang cukup lama bekerja dalam perusahaan. Ketika didapati bahwa data tidak berdistribusi normal maka memang dimungkinkan akan berdampak pada kecocokan pada asumsi statistik, ketidakakuratan maupun kesulitan dalam mengeneralisir hasil, namun demikian ada beberapa metode yang akan kita lakukan untuk memastikan keakuratan hasil dari penelitian ini yaitu dengan

menggunakan metode *outlier* maupun *bootstrap*, mengingat asumsi SEM adalah data berdistribusi normal (Hair *et al.*, 2009).

3. Evaluasi Outlier

Evaluasi *outlier* dilakukan untuk mendeteksi skor observasi data yang jauh berbeda dari skor *centroid*. Caranya yaitu dengan melihat hasil perhitungan *mahalanobis d-squared* dengan nilai tertinggi yang artinya memberikan jarak terjauh dari *centroid* kemudian data tersebut dibuang dari analisis (Haryono, 2016). Kriteria yang digunakan pada penelitian ini melihat tingkat signifikansi $p \leq 0,001$ pada kolom p2 pada Tabel berikut:

Tabel 5.14 *Mahalanobis Distance* (114 Data)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
67	67.569	.001	.119
17	65.922	.002	.017
48	64.835	.002	.002
112	64.129	.003	.000
70	63.734	.003	.000
45	63.715	.003	.000
64	63.517	.003	.000
105	62.858	.004	.000
60	62.750	.004	.000
41	62.695	.004	.000
14	62.664	.004	.000
4	62.290	.004	.000
43	62.276	.004	.000
95	61.932	.005	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
93	61.738	.005	.000
.....	...		

Dari Tabel 5.14, data dengan nilai $p2 \leq 0,001$ mulai data ke-112 hingga data ke-43 dibuang kemudian data diuji kembali untuk melihat normalitasnya. Walaupun demikian tidak harus keseluruhan dibuang, peneliti membuang beberapa data *outlier* dengan melakukan tes berulang terkait data *outlier* yang harus dibuang untuk memastikan kesesuaian data dengan Tabel berikut adalah hasil uji normalitas yang kedua setelah 10 data dibuang:

Tabel 5.15 *Assessment of Normality* (104 Data)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP1	4.000	7.000	-.768	-3.199	-.177	-.369
KP2	4.000	7.000	-.616	-2.565	-.439	-.914
KP3	4.000	7.000	-.947	-3.944	.225	.469
KP4	4.000	7.000	-.554	-2.305	-.772	-1.608
KP5	3.000	7.000	-.887	-3.691	.438	.911
KP6	3.000	7.000	-.696	-2.899	-.268	-.557
KP7	3.000	7.000	-.959	-3.993	.705	1.468
SKO12	3.000	7.000	-1.586	-6.602	2.323	4.836
SKO11	5.000	7.000	-1.210	-5.039	.325	.676
SKO10	5.000	7.000	-1.016	-4.231	-.164	-.342
SKO9	5.000	7.000	-1.116	-4.647	.243	.505
SKO8	5.000	7.000	-1.052	-4.381	-.102	-.212
SKO7	4.000	7.000	-1.142	-4.754	.891	1.855

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SKO6	4.000	7.000	-1.199	-4.990	1.074	2.236
SKO5	4.000	7.000	-1.402	-5.839	1.460	3.039
SKO4	4.000	7.000	-1.246	-5.188	.834	1.737
SKO3	4.000	7.000	-1.645	-6.848	2.724	5.670
SKO2	4.000	7.000	-.478	-1.991	-.839	-1.747
SKO1	4.000	7.000	-.821	-3.418	-.270	-.562
IK1	4.000	7.000	-1.290	-5.369	.962	2.003
IK2	4.000	7.000	-.725	-3.018	-.468	-.974
IK3	5.000	7.000	-.588	-2.450	-.918	-1.911
IK4	5.000	7.000	-1.052	-4.381	-.102	-.212
IK5	4.000	7.000	-1.324	-5.511	1.270	2.643
IK6	4.000	7.000	-.955	-3.977	.140	.291
IK7	4.000	7.000	-.870	-3.624	.265	.552
IK8	4.000	7.000	-.867	-3.610	.309	.642
MT1	4.000	7.000	-.736	-3.066	-.629	-1.309
MT2	4.000	7.000	-1.144	-4.764	.304	.633
MT3	5.000	7.000	-1.950	-8.117	2.824	5.878
MT4	5.000	7.000	-1.017	-4.233	.012	.025
KT1	4.000	7.000	-1.017	-4.233	.436	.908
KT2	3.000	7.000	-.512	-2.132	-.151	-.314
KT3	4.000	7.000	-.866	-3.607	.184	.382
KT4	3.000	7.000	-.440	-1.832	-.218	-.453
KT5	3.000	7.000	-.649	-2.701	.842	1.752
Multivariate					366.666	35.744

Tabel diatas menunjukkan bahwa ternyata data masih tidak berdistribusi normal karena nilai c.r masih ada yang berada diluar rentang $\pm 2,58$ baik secara

univariate maupun *multivariate*. Namun, sejumlah 104 data tersebut tetap digunakan karena AMOS tidak bisa menggunakan data dengan jumlah < 100. Untuk mengatasi situasi ini, alternatif dengan menambahkan uji *bootstrap* akan dilakukan.

4. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel eksogen atau independen. Menurut Schroeder (1990), jika koefisien antar variabel eksogen > 0,85 maka terjadi multikolinearitas yang tinggi. Sedangkan, menurut Franke (2010), korelasi yang terjadi diatas 0,8 atau 0,9 menunjukkan korelasi yang tinggi. Pada penelitian ini, data yang telah di buang outliernya dilakukan pengujian dan dapat dilihat hasil uji multikolinearitas antar variabel eksogennya < 0,8 dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

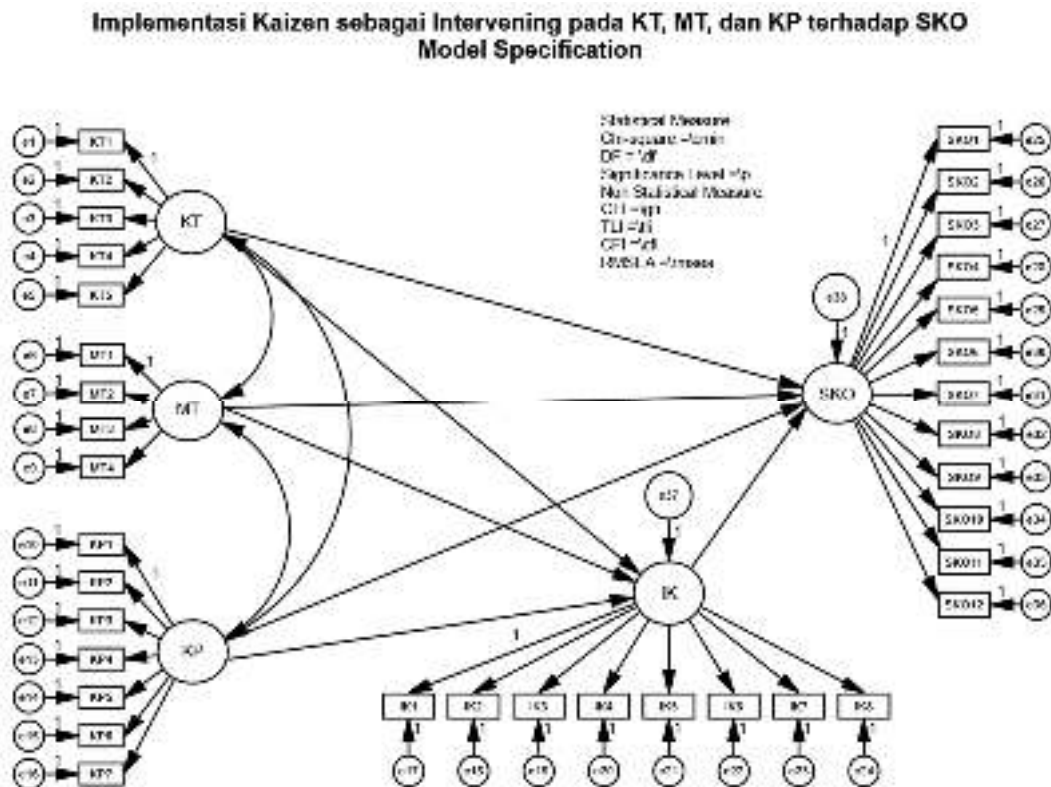
Tabel 5.16 Hasil Uji Multikolinearitas

	Estimate
MT <--> KT	.727
MT <--> KP	.776
KT <--> KP	.764

E. Goodness of Fit Test

Pada bagian ini, dilakukan uji struktural pada model utuh untuk menghasilkan model penelitian yang fit. Beberapa parameter yang dimunculkan

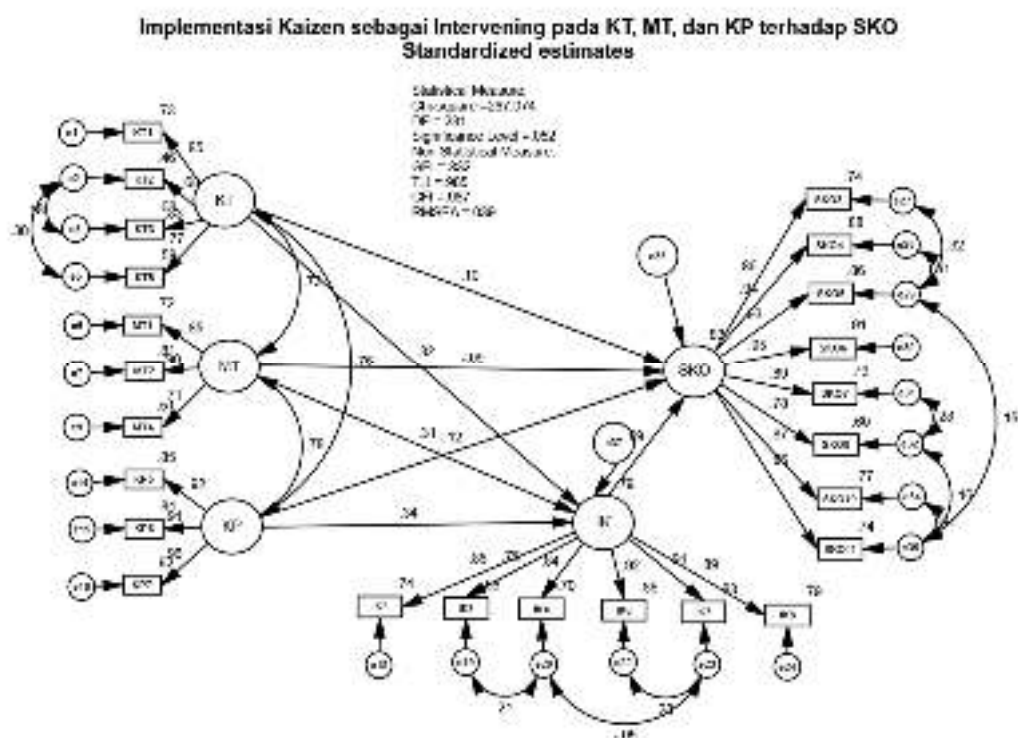
pada halaman AMOS adalah *statistical measure* berupa *chi-square*, DF, dan *significance level*, dan *non-statistical measure* berupa GFI, TLI, CFI, dan RMSEA. Gambar 5.1 merupakan gambar model utuh, sedangkan Gambar 5.2 adalah hasil uji model fit yang telah dilakukan:



Gambar 5.1 Model Utuh

Pada Gambar 5.1, semua data sejumlah 104 dimasukkan pada masing-masing indikator. Kemudian, model tersebut dijalankan menggunakan AMOS dengan tujuan untuk mendapatkan model fit. Proses untuk mendapatkan *goodness of fit* (GOF) terdapat beberapa metode, salah satunya dengan melakukan korelasi antar indikator dalam variabelnya yaitu ketika ditemukan nilai modification index (M.I) yang tinggi dari hubungan antar indikator dalam satu variabel atau dengan cara menghapus indikator, hal ini dilakukan saat diketemukan nilai modification

index (M.I) yang tinggi dari jumlah satu indikator dalam satu variabel, hal ini disebabkan adanya kemungkinan asumsi dari responden terhadap antar indikator memiliki kesamaan atau kemiripan sehingga dimungkinkan terdapat ambiguitas dalam proses pengisian kuesionernya. Berikut adalah model fit yang dihasilkan.



Gambar 5.2 Model Fit

Gambar 5.2 adalah model yang telah dilakukan proses eliminasi maupun proses korelasi antar indikator hingga memenuhi asumsi sebagai model fit. Sebelum menghasilkan model seperti pada gambar, proses eliminasi dilakukan terhadap indikator dengan nilai *modification indexes* (M.I) tertinggi dan paling banyak muncul (Nurwulandari & Darwin, 2020). Pada model utuh, variabel KT memiliki 5 indikator, variabel MT memiliki 4 indikator, variabel KP memiliki 7

indikator, variabel IK memiliki 8 indikator, dan variabel SKO memiliki 12 indikator. Setelah diuji, maka dihasilkan model fit seperti yang terlihat pada Gambar 4.2 dengan jumlah indikator pada variabel KT menjadi 4 indikator, variabel MT menjadi 3 indikator, variabel KP menjadi 3 indikator, variabel IK menjadi 6 indikator, dan variabel SKO menjadi 8 indikator. Empat indikator dari variabel KT yang telah memenuhi asumsi dalam model fit antara lain KT1 (terlibat dalam aktivitas pencapaian target), KT2 (upaya mencapai hasil), KT3 (kebanggaan dalam melakukan pekerjaan) dan KT5 (fokus dalam melakukan pekerjaan). Keempat indikator ini merupakan indikator yang telah diuji sehingga mampu mewakili pengukuran dari variabel keterlibatan. Sedangkan, sisa indikator yang tidak fit dalam model adalah KT4 (semangat dan antusias dengan pekerjaan). Pada KT3, seluruh anggota secara kolektif didalam departemennya bangga dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Namun, pada KT4 anggota secara kolektif bersemangat dan antusias dengan pekerjaan. Kedua indikator ini memiliki kemiripan secara definisi sehingga proses uji menyarankan nilai dari KT3 untuk dipertahankan, karena ketika bangga dalam bekerja sudah termasuk sebagai bentuk semangat dan antusiasme mereka dalam bekerja.

Pada variabel motivasi (MT), indikator MT3 (tingkat kepercayaan terhadap pekerjaan) adalah satu dari 4 indikator yang dieliminasi karena mempengaruhi model menjadi tidak fit. Indikator ini mengatakan bahwa departemen berkomitmen untuk memberikan keamanan kerja sehingga karyawan tersebut tetap pada pekerjaannya, sedangkan MT4 (tingkat keamanan dan

kenyamanan kerja) telah mencakup apa yang dimaksud pada indikator MT3. Oleh karena itu, dalam kasus ini proses uji mempertahankan MT4 dibandingkan MT3 sehingga MT3 dieliminasi.

Untuk variabel berikutnya yaitu kompetensi (KP), terdapat empat indikator yang dieliminasi dari sejumlah tujuh indikator. Indikator yang fit adalah KP5 (kemampuan dalam belajar mengajar), KP6 (kemampuan untuk mendesain hal baru), dan KP7 (kemampuan mengarahkan pembaruan strategi). Artinya, untuk mengukur variabel KP cukup diwakili oleh tiga indikator tersebut karena telah teruji fit pada model penelitian. Untuk variabel implementasi *kaizen* (IK), terdapat 6 indikator dari 8 indikator yang fit dalam model penelitian antara lain IK2 (tingkat pelaksanaan aktivitas *training*), IK3 (aktif ikut serta melakukan *kaizen*), IK4 (proses standarisasi), IK6 (pencarian solusi dari masalah), IK7 (keaktifan dalam memberikan saran), dan IK8 (intensitas penggunaan alat manajemen visual). Pada variabel SKO, 8 indikator indikator yang fit dalam model penelitian adalah SKO3 (peningkatan kualitas produk), SKO4 (optimalisasi sumber daya), SKO5 (peningkatan produktivitas), SKO6 (pelaksanaan pelatihan dan pengembangan keterampilan), SKO7 (penataan jam kerja ideal), SKO8 (pemberian upah yang adil), SKO10 (upaya mengurangi konsumsi energi), dan SKO11 (upaya pengurangan limbah dan kesia-siaan). Indikator yang fit dari setiap variabel tersebut telah diuji dan mampu mewakili pengukuran dari variabel IK dan variabel SKO.

Selanjutnya, model diatas dikatakan fit karena telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit Test* (GoFT) sebagaimana yang dapat dilihat pada lampiran 6,

antara lain *significance probability* pada model 0,052. Angka tersebut $\geq 0,05$ sehingga asumsinya terpenuhi. Kriteria CMIN/DF yang menunjukkan nilai statistik *chi square* yang dibagi dengan nilai derajat kebebasan harus ≤ 2 dimana yang dihasilkan pada model adalah 1,156. Selanjutnya, kriteria RMSEA sebagai kriteria untuk pemodelan struktur kovarian yang mempertimbangkan kesalahan mendekati populasi harus $< 0,08$. RMSEA yang dihasilkan dari model adalah 0,039. Kriteria berikutnya yaitu CFI, TLI, dan NFI memenuhi asumsi jika $\geq 0,90$. Hasilnya antara lain CFI 0,987, TLI 0,985, dan NFI 0,914.

Nilai yang dihasilkan dari paramater CFI menunjukkan indeks kecocokan yang membandingkan model jenuh dengan model independen. Model independen tidak memiliki hubungan antar dimensi yang membentuk model penelitian sehingga nilai yang mendekati 1 menunjukkan kesesuaian yang baik (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003; Civelek, 2018). Nilai NFI dan TLI berkisar antara 0 dan 1, dimana nilai yang semakin tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. Nilai yang $\geq 0,90$ dapat diterima. Berikut adalah rangkuman hasil uji model fit:

Tabel 5.17 Model Fit Summary

GOFT Index	Cut Off Value	GOF Model	Hasil
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,052	Fit
CMIN/DF	< 2	1,156	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,987	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,985	Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,914	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Fit

Analisis berikutnya terkait model fit diatas adalah uji determinasi yang bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melihat hasil perhitungan nilai R square. Pada AMOS, koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel *Squared Multiple Correlations*. Pada Tabel 5.18 terlihat bahwa nilai R *square* variabel IK sebesar 79% dan variabel SKO sebesar 82,7%. Dalam penelitian ini, variabel IK dipengaruhi oleh variabel KT, MT, dan KP dan SKO dipengaruhi oleh variabel IK. Dari hasil analisis determinasi tersebut maka disimpulkan besar pengaruh variabel KT, MT, dan KP terhadap IK sebesar 79%, sedangkan besar pengaruh variabel IK terhadap SKO sebesar 82,7%.

Tabel 5.18 Squared Multiple Correlations

Variabel	Estimate
IK	.790
SKO	.827

Dari keterangan diatas bahwa pengaruh variable eksogen terhadap IK sebesar 79% itu berarti terdapat 21% pengaruh selain dari variable yang diteliti saat ini, begitupun pengaruh eksogen terhadap SKO sebesar 82,7% ini juga berarti masih terdapat 17,3% variable lain yang mempengaruhi SKO, hal ini sangat dimungkinkan untuk dilakukan penelitian lanjutan.

F. Uji Hipotesis

Sebelum mengetahui bagaimana hasil uji hipotesis dari penelitian ini, prosedur *bootstrap* dilakukan terlebih dahulu dengan mengambil sampel secara berulang kali dari matriks kovarian model untuk menghasilkan distribusi empiris nilai *chi-square* (Bollen & Stine, 1992). Ini dilakukan untuk mengatasi data yang berdistribusi tidak normal. Jika hasil *bootstrap* menunjukkan hubungan antar variabel sama dengan hasil uji sebelum dilakukan *bootstrap*, maka model yang diusulkan bisa dipertahankan dan dapat dianggap konsisten dengan data sehingga memberikan perkiraan yang kuat dari parameter model (Nevitt & Hancock, 2001). Berdasarkan model seperti pada uji hipotesis Gambar 5.2 dilakukan uji *bootstrap* dengan proses replikasi sejumlah 2000 kali. Hasil output AMOS dari prosedur *bootstrap* akan menghasilkan angka *confidence interval* berupa nilai *lower* dan *upper* dari masing-masing variabel dan nilai *p-value* dari hasil *bootstrap*. Sebelum dilakukan *bootstrap*, hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5.19 dan hasil uji setelah dilakukan *bootstrap* dapat dilihat pada Tabel. 5.20. Hasilnya akan menunjukkan hipotesis diterima apabila nilai signifikansi ($p \leq 0,05$).

Tabel 5.19 Hasil Uji Hipotesis Sebelum *Bootstrap*

Variabel	Koefisien	P	Hasil
IK <--- KT	.322	.004	Signifikan
IK <--- MT	.306	.009	Signifikan
IK <--- KP	.343	.003	Signifikan
SKO <--- IK	.991	***	Signifikan
SKO <--- KT	.098	.397	Tidak Signifikan

Variabel	Koefisien	P	Hasil
SKO <--- KP	-.116	.305	Tidak Signifikan
SKO <--- MT	-.087	.451	Tidak Signifikan

Pada Tabel diatas, nilai p dari KT terhadap IK, MT terhadap IK, KP terhadap IK, dan IK terhadap SKO $\leq 0,05$ sehingga hipotesis diterima dimana KT memiliki pengaruh terhadap IK, MT memiliki pengaruh terhadap IK, KP memiliki pengaruh terhadap IK, dan IK memiliki pengaruh terhadap SKO. Nilai p dari KT terhadap SKO, MT terhadap SKO, dan KP terhadap SKO $> 0,05$ sehingga hipotesis ditolak. Penjelasan dari masing-masing uji hipotesis akan dibahas pada bagian berikutnya.

Tabel 5.20 Hasil Uji Hipotesis Setelah *Bootstrap*

Variabel	Confidence Interval		P	Hasil
	Lower	Upper		
IK <--- KT	.072	.548	.012	Signifikan
IK <--- MT	.066	.590	.017	Signifikan
IK <--- KP	.084	.577	.015	Signifikan
SKO <--- IK	.712	1.304	.002	Signifikan
SKO <--- KT	-.149	.344	.426	Tidak Signifikan
SKO <--- KP	-.375	.117	.370	Tidak Signifikan
SKO <--- MT	-.369	.169	.487	Tidak Signifikan

Kemudian, jika dilihat hasil *bootstrap* pada Tabel diatas, untuk KT terhadap IK memiliki nilai *confidence interval* dari 0,072 sampai 0,548. Menurut

Ghozali (2017), jika nilai *range* ini tidak termasuk nilai 0 maka ada pengaruh antara KT terhadap IK. Begitu pula untuk MT terhadap IK memiliki nilai *confidence interval* dari 0,066 sampai 0,590 dimana nilai *range* ini tidak termasuk nilai 0. KP terhadap IK memiliki nilai *confidence interval* dari 0,084 sampai 0,577 dimana nilai *range* ini tidak termasuk nilai 0. IK terhadap SKO memiliki nilai *confidence interval* dari 0,712 sampai 1,304 dimana nilai *range* ini tidak termasuk nilai 0. Dengan demikian, ada pengaruh antara KP terhadap IK, MT terhadap IK, KP terhadap IK, dan IK terhadap SKO. Sedangkan, untuk KT terhadap SKO memiliki nilai *confidence interval* dari -0,149 sampai 0,344 dimana didalamnya termasuk nilai 0 sehingga KT tidak memiliki pengaruh terhadap SKO. Hal yang sama terjadi pada MT terhadap SKO dan KP terhadap SKO memiliki *confidence interval* termasuk nilai 0 sehingga MT dan KP tidak memiliki pengaruh terhadap SKO.

Tabel 5.21 Hasil Output dengan Prosedur *Bootstrap*

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
IK <--- KT	.119	.002	.324	.002	.003
IK <--- MT	.130	.002	.311	.005	.003
IK <--- KP	.125	.002	.335	-.008	.003
SKO <--- IK	.153	.002	1.014	.023	.003
SKO <--- KT	.129	.002	.096	-.002	.003
SKO <--- KP	.127	.002	-.125	-.009	.003
SKO <--- MT	.137	.002	-.101	-.014	.003
.....					

Berdasarkan data *regression weights* setelah dilakukan *bootstrap* pada

Tabel 5.21 menunjukkan bahwa nilai selisih *standar error bootstrap*

dibandingkan dengan *standar error sample* (SE-SE) terdapat nilai 0,002. Ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kenaikan *standar error* 0,002 atau hanya sekitar 0,2%, sehingga untuk membuat data menjadi normal, ternyata *standar error* data sebelum dan setelah *bootstrapping* terdapat kenaikan yang sangat kecil. Dengan demikian, disimpulkan bahwa data N=104 terdistribusi normal. Hal ini tidak berbeda saat dilakukan *bootstrapping* hingga N=2000 yang disebabkan adanya data *outlier* (Ghozali, 2017).

Cara lainnya untuk melihat hasil *bootstrap* adalah nilai *p-value* yang dihasilkan. Nilai p dari KT terhadap IK, MT terhadap IK, KP terhadap IK, dan IK terhadap SKO $\leq 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Kemudian, nilai p dari KT terhadap SKO, MT terhadap SKO, dan KP terhadap SKO $> 0,05$ sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini memberikan kesimpulan yang sama dengan hasil uji sebelum *bootstrap*. Oleh karena itu, walaupun data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal, namun prosedur *bootstrap* menunjukkan bahwa hasil uji tetap konsisten.

1. Hipotesis 1 Pengaruh Keterlibatan terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Hipotesis pertama dari penelitian ini yaitu keterlibatan berpengaruh terhadap SKO. Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 5.19, variabel KT terhadap SKO menunjukkan nilai p sebesar 0,397 dengan nilai $> 0,5$ yang artinya hipotesis ditolak, sehingga keterlibatan tidak berpengaruh signifikan terhadap *sustainability* kinerja organisasi secara langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa

data empiris yang diperoleh tidak mendukung hipotesis tersebut. Sebagai perusahaan berbasis Jepang, sistem manajemen yang dijalankan di Yamaha musik group pastilah mengikuti budaya Jepang dimana implementasi *kaizen* merupakan suatu kewajiban yang harus diikuti oleh semua karyawan baik secara individu ataupun dalam tim sehingga telah menjadi suatu budaya. Setiap departemen menjalankan aktivitas *kaizen* menyesuaikan bidangnya masing-masing. Misalnya, pada departemen *assembly* akan dipilih beberapa orang yang mewakili departemennya menjadi tim *kaizen* yang dipimpin oleh *leader*. Begitupun untuk departemen lainnya. Selanjutnya, tim tersebut akan menjalankan mekanisme *kaizen* dengan menentukan topik permasalahan pada departemen mereka untuk dilakukan perbaikan ke depannya. Topik permasalahan yang diangkat akan diselesaikan dalam satu periode yang ditentukan. Oleh karena itu, setiap karyawan pasti akan terlibat dalam aktivitas *kaizen*. Dalam konteks penelitian ini, walaupun organisasi tidak membuat program khusus untuk meningkatkan keterlibatan dari karyawan, tetapi dengan berjalannya aktivitas *kaizen* membuat karyawan akan terlibat dalam proses *improvement*, hal ini yang mungkin menyebabkan data empiris menunjukkkn bahwa KT tidak berpengaruh terhadap SKO dikarenakan nilai dari KT telah terwakili dan terserap sepenuhnya pada aktivitas *kaizen* sebagai kegiatan wajib perusahaan, sementara penelitian sebelumnya yang mendukung hipotesis ini tidak dilakukan pada perusahaan yang melakukan aktivitas *kaizen* sebagai dasar budayanya.

Menurut salah seorang HR managernya mengatakan bahwa keterlibatan secara kolektif di setiap departemen dalam mencapai tujuan sangat penting.

Dengan adanya keterlibatan, maka tujuan operasional misalnya penurunan biaya operasional bisa tercapai. Namun, untuk tujuan secara berkelanjutan memang tidak begitu terlihat secara langsung dari keterlibatan tersebut. Sedangkan, organisasi memiliki sebuah program yang disebut sebagai *Yamaha Productivity Management* dengan tujuan untuk menjaga keterlibatan secara kolektif dengan baik dan menjadi salah satu program dalam *kaizen*. Kegiatan yang dilakukan didalam program ini terdiri dari pendidikan berjenjang dan aktivitas *kaizen* berjenjang. Pendidikan yang diberikan berupa pelatihan kepada sekelompok anggota yang membutuhkan pemahaman lebih baik tentang aktivitas *kaizen*. Untuk aktivitas *kaizen* berjenjang diberikan kepada kelompok anggota berdasarkan tingkat jabatan tertentu misalnya dimulai dari *foreman* dan seterusnya. Menurutnya, dengan adanya implementasi *kaizen* akan menjaga upaya perbaikan yang dilakukan secara terus menerus sehingga selaras dengan tujuan menuju *sustainability* dan keberhasilannya sangat bergantung pada keterlibatan dari departemen yang menjalankannya.

Selanjutnya, untuk memperjelas hasil pengujian dari hipotesis ini dilakukan proses wawancara dengan manajer *Human Resource & Development*, beliau menyatakan bahwa keterlibatan secara kolektif di setiap departemen dalam mencapai tujuan sangat penting. Dengan adanya keterlibatan, maka tujuan operasional misalnya penurunan biaya operasional ataupun program penurunan tingkat reject dari produk dapat terpenuhi. Itulah sebabnya organisasi memiliki sebuah program yang disebut sebagai *Yamaha Productivity Management* dengan

tujuan untuk menjaga keterlibatan secara kolektif dengan baik dan menjadi salah satu program dalam *kaizen*.

Kegiatan yang dilakukan didalam program ini terdiri dari pendidikan berjenjang dan aktivitas *kaizen* berjenjang. Pendidikan yang diberikan berupa pelatihan kepada sekelompok anggota yang membutuhkan pemahaman lebih baik tentang aktivitas *kaizen*. Untuk aktivitas *kaizen* berjenjang diberikan kepada kelompok anggota berdasarkan tingkat jabatan tertentu misalnya dimulai dari *foreman* dan seterusnya. Menurutnya, dengan adanya implementasi *kaizen* akan menjaga upaya perbaikan yang dilakukan secara terus menerus sehingga selaras dengan tujuan menuju *sustainability* dan keberhasilannya sangat bergantung pada keterlibatan dari kelompok anggota yang menjalankannya.

2. Hipotesis 2 Pengaruh Motivasi terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Hipotesis berikutnya adalah motivasi berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Hasil uji dapat dilihat pada Tabel 5.19 untuk MT terhadap SKO dengan nilai p sebesar 0,451 berarti $> 0,05$ sehingga hipotesis ditolak. Data empiris menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *sustainability* kinerja organisasi secara langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa data empiris menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap *sustainability* kinerja organisasi di *Yamaha Group Indonesia* sehingga tidak mendukung hasil penelitian ini. Sebagaimana juga keterangan pada hasil *hypotesis* satu diatas bahwa di perusahaan ini, salah satu proses untuk mendorong

motivasi dilakukan dengan menjalankan budaya kebersamaan seluruh karyawan dengan melakukan *kaizen* dimana upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan diberikan berbagai macam reward dan penghargaan yang menjadi bagian dari proses implementasi *kaizen*, dengan demikian proses penghargaan terhadap karyawan dan departemen di dorong untuk meningkatkan prestasi, sementara penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dasar *hypotesis* ini dilakukan pada tempat yang berbeda budayanya. Hasil dari penelitian ini sangat di pengaruhi oleh kebiasaan dan budaya organisasinya, menurut peneliti bahwa variabel MT tidak berpengaruh terhadap SKO di perusahaan ini disebabkan oleh karena nilai yang terkandung di variabel MT terserap sepenuhnya pada aktivitas implementasi *kaizen*, mengingat bahwa budaya *kaizen* sangat kuat dijalankan di perusahaan sebagaimana keterangan diatas, sementara penelitian sebelumnya yang mendukung hipotesis ini juga tidak dilakukan pada perusahaan dengan budaya *kaizen* sebagaimana di perusahaan ini.

Ketika sekelompok individu dalam organisasi mendapatkan pengakuan, perhatian, atau penghargaan maka mereka akan menjalankan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, hal ini karena setiap tindakan dalam motivasi dilakukan atas dasar pemenuhan kebutuhan (Robescu & Iancu, 2016). Faktor yang memunculkan motivasi tersebut dapat berasal dari dua kategori yaitu secara finansial dan non finansial. Faktor finansial yaitu uang merupakan pendorong yang kuat bagi seseorang untuk mendapatkan kepuasan dalam memenuhi banyak kebutuhan. Misalnya, ketika menilai suatu pekerjaan, seseorang akan memilih pekerjaan dengan tingkat gaji yang lebih tinggi. Sedangkan, faktor non finansial yang

memotivasi seseorang dalam bekerja adalah desain tempat kerja. Pertama, orang yang bekerja harus menerima umpan balik dari hasil pekerjaannya. Kedua, ada penghargaan yang diberikan sebagai apresiasi terhadap hasil pencapaian. Ketiga, orang yang bekerja memiliki kontrol dalam menetapkan tujuan mereka sehingga memunculkan perasaan bangga. Walaupun motivasi secara instrinsik dapat memunculkan motivasi secara langsung, namun setelah titik tertentu selama perjalanan karir, uang tetap menjadi faktor yang lebih penting. Bila terpenuhi, maka beberapa faktor tersebut akan meningkatkan moral dan produktivitas hingga mengarah pada kinerja organisasi yang baik secara keseluruhan (Paais & Pattiruhu, 2020). Oleh karena itu, organisasi harus mampu membentuk sistem motivasi yang efektif dan terstruktur (Parsons & Broadbridge, 2006).

3. Hipotesis 3 Pengaruh Kompetensi terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Hipotesis ke-3 yaitu kompetensi berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Hasil uji KP terhadap SKO menunjukkan nilai p sebesar 0,305 dimana nilai ini $> 0,05$ sehingga hipotesis ditolak. Pengujian antara kedua variabel ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap *sustainability* kinerja organisasi secara langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa data empiris yang diperoleh di perusahaan ini tidak mendukung hipotesis tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di perusahaan Yamaha group Indonesia menjadi faktor yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, dimana budaya *kaizen* yang menjadi dasar dari proses bertumbuh di perusahaan memungkinkan adanya perbedahaan dengan penelitian sebelumnya

dimana beberapa peneliti sebelumnya tidak melakukan penelitian di tempat yang memiliki budaya seperti di Yamaha group Indonesia ini. Peneliti juga menduga bahwa nilai dari variabel KP pada perusahaan ini juga telah terwakili dan terserap kedalam proses implementasi *kaizen* yang secara kontinu dilakukan sebagai budaya dan inilah yang menyebabkan hasil penelitian ini tidak sama dengan peneliti sebelumnya.

Yamaha musik group Indonesia menjadikan implementasi *kaizen* telah menjadi suatu kewajiban yang harus diikuti oleh semua karyawan baik secara individu ataupun dalam tim. *Kaizen* yang dijalankan sebagai tim akan dipimpin oleh *leader* dari setiap departemen. Jadi, beberapa orang yang dipilih sebagai tim *kaizen* yang akan menjalankan mekanisme *kaizen* untuk mengimplementasikan perbaikan terhadap topik permasalahan tertentu. Pemberian apresiasi pada setiap tim yang menjalankan *kaizen* bergantung pada hasil pencapaian dari perbaikan yang dilakukan. Sedangkan, untuk mencapai hal tersebut maka sangat dipengaruhi oleh kompetensi dari setiap individu dan tim. Oleh karena itu, program untuk terus meningkatkan kompetensi selalu dijalankan oleh perusahaan. Jika kompetensi tidak dilatih atau bahkan ditingkatkan, maka implementasi *kaizen* akan terasa hanya formalitas saja. Sebagaimana yang di sampaikan oleh salah satu manager HRD di group ini yang menyampaikan bahwa program peningkatan kompetensi menjadi sasaran utama dalam menjalankan aktivitas *kaizen*, sehingga di perusahaan ini dibentuk kelompok kelompok belajar yang melakukan riset untuk memastikan bahwa hasil perbaikan yang dilakukan pada kegiatan *kaizen* benar benar dapat membantu untuk meningkatkan kinerja departemennya,

sehingga dengan menjalankan aktivitas *kaizen* maka seluruh karyawan akan terus terlibat untuk meningkatkan kemampuannya. Salah satu hasil dari aktivitas *kaizen* di sana adalah adanya “*one point lesson*” yaitu sebuah penjelasan tentang dasar dasar teknis operasi yang di tuliskan ke dalam selembar kertas dan di tempelkan di tempat kerja sebagai hasil dari proses improvement yang telah dilakukan, hal ini digunakan sebagai pembelajaran bagi karyawan lain, dengan demikian semua orang diharapkan memiliki kompetensi untuk mampu melakukan perbaikan proses di tempat kerja masing masing.

Kompetensi merupakan elemen yang berisi pengetahuan, keterampilan, perilaku, serta kualifikasi yang berkontribusi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Nielsen et al., 2019). Seseorang dikatakan kompeten jika memiliki kemampuan yang efektif dan efisien dalam kinerjanya (Murray, 2003). Dalam konteks organisasi, ketika kompetensi secara kolektif sudah terbentuk maka hasilnya dapat memegang kompetensi strategis atau kompetensi inti (Libânio et al., 2017). Artinya, kumpulan individu dalam satu organisasi tersebut bersama-sama mengembangkan ide dan menemukan solusi untuk situasi pekerjaan tertentu. Penyatuan sumber daya dalam bentuk kompetensi organisasi ini terdiri dari kombinasi antara kompetensi individu (manusia) dan faktor organisasi (fasilitas, budaya, dan desain organisasi (Jaradat et al., 2018), dan inilah yang dilakukan di perusahaan ini dengan proses implementasi *kaizen*.

Dalam konteks penelitian ini, walaupun organisasi tidak membuat program khusus untuk meningkatkan kompetensi dari karyawan, dengan berjalannya aktivitas *kaizen* maka pelaksanaan program untuk meningkatkan

kompetensi pasti dilakukan. Kondisi inilah yang memungkinkan hipotesis tidak diterima sehingga memberikan hasil bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara langsung terhadap *sustainability* kinerja organisasi karena peningkatan kompetensi telah menjadi satu dalam serangkaian pelaksanaan aktivitas *kaizen*.

4. Hipotesis 4 Pengaruh Keterlibatan terhadap Implementasi *Kaizen*

Hasil uji terhadap hipotesis ke-4 yaitu keterlibatan berpengaruh terhadap implementasi *kaizen* memiliki nilai p sebesar 0,004. Ini menunjukkan bahwa nilai $p < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Artinya, keterlibatan berpengaruh signifikan terhadap implementasi *kaizen*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jin & Doolen (2014), Knechtges & Decker (2014), Stadnicka & Sakano (2017), dan Vo et al, (2019).

Implementasi *kaizen* merupakan pendekatan berbasis perbaikan terus menerus dengan tujuan untuk menghilangkan pemborosan pada semua sistem dan proses organisasi (Bhuiyan and Baghel, 2005; Singh and Singh, 2018). Pelaksanaannya terjadi melalui peningkatan bertahap dari waktu ke waktu hingga menjadi lebih baik dari sebelumnya (C. H. Chung, 2018). Langkah awal yang dilakukan dalam perbaikan adalah mengetahui kebutuhan yaitu mengenali suatu masalah (Kiran, 2017). Jika masalah tidak dikenali, maka tidak ada kebutuhan untuk perbaikan. Sejumlah alat dan teknik tertentu digunakan dalam *kaizen* untuk mencari sumber masalah tersebut, pemborosan yang terjadi, hingga menemukan cara untuk meminimalkannya (Bhuiyan & Baghel, 2005). Untuk itu, komposisi dan struktur tim perbaikan sangat penting untuk mencapai keberhasilan

pelaksanaannya. Pembentukan tim dalam implementasi *kaizen* melibatkan orang-orang yang memiliki pengetahuan tentang perbaikan untuk bekerja sama menyelesaikan permasalahan tertentu. Selain itu, keterlibatan dari manajemen harus ada untuk menunjang keselarasan proses perbaikan yang signifikan dan berkelanjutan (Lodgaard et al., 2016).

Kaizen bersifat berkesinambungan dan digerakkan oleh proses, sehingga fokus pada bagaimana implementasinya untuk memberikan hasil akumulasi dari proses perubahan yang terjadi (Suárez-Barraza & Lingham, 2008). Proses implementasinya dapat dilakukan dengan cara yang berbeda-beda antara lain *quality control circles (QCC)*, *shop floor management*, dan *kaizen events* (Ma et al., 2018). QCC inilah kelompok-kelompok pembelajar yang menggerakkan kegiatan *kaizen* yang di perusahaan ini ini disebut sebagai *kaizen team*, dimana team ini berjumlah 5 hingga 15 orang. Mereka bertemu secara teratur untuk mengidentifikasi, menyelidiki, menganalisis dan menyelesaikan masalah di tempat kerja di dalam departemenya. Melalui QCC ini karyawan di tiap departemen di didorong untuk berpartisipasi menyusun ide-ide perbaikan, sehingga kualitas dari komponen orang-orang dalam kelompok ini harus memenuhi syarat dan mendapatkan dukungan yang kuat dari manajemen atas. Yang kedua, implementasi *kaizen* dapat dilakukan melalui *shop floor management*. Cara ini merupakan kegiatan yang diarahkan untuk mempertahankan standar teknologi, manajerial, dan operasi pada area kerja saat ini. Permasalahan pertama kali biasanya teridentifikasi pada rantai produksi sehingga pelaksanaan *shop floor management* mengacu pada sistem untuk

standarisasi seperti 5S, pengurangan pemborosan, manajemen visual, dan penggunaan *standart operating procedure* untuk menentukan metode dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Berikutnya, implementasi *kaizen event* sedikit berbeda dengan dua cara yang dijelaskan sebelumnya. Ruang lingkup dari *kaizen event* fokus pada bagian dari aliran nilai tertentu sehingga hanya berjalan untuk jangka waktu yang pendek. Pelaksanaannya tetap berbasis tim yang terdiri dari karyawan dari area kerja yang ditargetkan dengan fungsi pendukung seperti teknik, pembelian, dan kontrol produksi. Tim ini berorientasi tindakan sehingga diberikan wewenang untuk menerapkan solusi tanpa persetujuan langsung dari manajemen. Solusi yang dilaksanakan memberikan hasil yang terukur seperti *lead time*, persentase proses pengiriman, tingkat kerusakan, waktu *set-up*, dan lain lain. Tujuan dari *kaizen event* adalah menciptakan siklus perbaikan terus menerus yang dilaksanakan pada beberapa titik waktu tertentu untuk meningkatkan kinerja dalam proses tersebut. Dengan demikian, metode apapun yang dilakukan dalam implementasi *kaizen* sangat tergantung dari keterlibatan orang-orang yang mengerjakannya, termasuk keterlibatan secara kolektif untuk dapat mempertahankan hasil perbaikan dan meningkatkannya (Ma et al., 2018). Selain itu, karyawan cenderung untuk melakukan yang terbaik pada situasi ketika organisasi memiliki sistem tertentu (Stadnicka & Sakano, 2017). Di perusahaan ini sistem yang dibangun untuk menguntungkan dan melibatkan organisasi dan karyawan sekaligus, dimana karyawan dalam tiap departemen secara kolektif dilibatkan dalam proses menentukan tujuan dalam rencana implementasi *kaizen*, sehingga mereka akan memberikan ide perbaikan dan mengimplementasikannya.

Oleh karena itu, adanya keterlibatan organisasi sangat berperan dalam menjalankan *kaizen* dan menentukan keberhasilannya untuk hasil yang signifikan.

5. Hipotesis 5 Pengaruh Motivasi terhadap Implementasi *Kaizen*

Hasil uji terhadap hipotesis ke-5 yaitu motivasi berpengaruh terhadap implementasi *kaizen* menghasilkan nilai p sebesar 0,009. Angka tersebut $< 0,5$ sehingga hipotesis diterima. Oleh karena itu, hasil hipotesis ini berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi *kaizen*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jaca *et al.* (2012), Jurburg *et al.* (2017), Stadnicka & Sakano (2017), Sanchez-Ruiz *et al.* (2019). Pembahasan dalam penelitian tersebut antara lain memaparkan faktor-faktor yang menantang dalam implementasi *kaizen*, kemudian menekankan bahwa motivasi sebagai salah satu faktor pendorong yang kuat untuk keberhasilan pelaksanaannya. Ada juga yang menguji secara langsung pengaruh dari motivasi terhadap implementasi *kaizen*, hingga membahas secara spesifik bentuk motivasi seperti apa yang mendorong seseorang mau dan berkomitmen menjalankan *kaizen*.

Kaizen adalah budaya perbaikan berkelanjutan yang bertujuan untuk menghilangkan pemborosan pada semua sistem dan proses organisasi serta melibatkan semua peserta organisasi Sanchez-Ruiz *et al.* (2019). Ketika individu didalam organisasi melakukan penolakan terhadap perubahan dan tidak memiliki motivasi untuk menjalankan perbaikan maka akan menghambat tercapainya keberhasilan *kaizen*. Proses untuk memberikan pemahaman tentang tujuan dari *kaizen* dan peran apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan *kaizen* menjadi

dasar yang kuat untuk memotivasi karyawan berkontribusi dalam implementasi *kaizen*, sehingga kegiatan training motivasi dan pengetahuan tentang *kaizen* selalu dilakukan dan di kampanyekan ke seluruh karyawan. Selanjutnya, untuk mempertahankan motivasi, organisasi dapat menciptakan berbagai jenis sistem insentif berdasarkan kebutuhan dan harapan karyawan (Stadnicka & Sakano, 2017). Beberapa insentif yang diberikan perusahaan kepada Departemen yang sukses menjalankan aktivitas *kaizen* ini misalnya dengan memberikan reward berupa uang cash, atau voucher untuk menginap di vila atau hotel yang dikemas sekaligus sebagai aktifitas training dan lain lain. Berdasarkan teorinya, pemenuhan kebutuhan seseorang memiliki beberapa tingkatan antara lain kebutuhan secara fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan kasih sayang, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Tingkatan kebutuhan tersebut satu per satu akan muncul ketika kebutuhan sebelumnya terpenuhi.

Beberapa mekanisme lainnya yang dapat dilakukan organisasi untuk mendorong implementasi *kaizen* adalah sistem penghargaan dan pengakuan yang sesuai (de Jager et al., 2004). Sebuah saran yang diusulkan akan dihargai kemudian diberikan imbalan kecil, terlepas dari saran tersebut akan dilaksanakan atau tidak (Schuring & Luijten, 2001). Di perusahaan ini bentuk saran perbaikan yang dilakukan secara individu ini disebut sebagai "*kaizen teian*" dimana setiap bulan setiap anggota departemen wajib untuk mengusulkan perbaikan. Bentuk lainnya dari penghargaan bisa juga diberikan dalam bentuk uang, surat pujian, sertifikasi, dan lainnya tergantung dari keputusan setiap organisasi (Jaca et al., 2012). Sedangkan, studi yang dilakukan Jurburg *et al.* (2017) mengelompokkan

beberapa faktor yang memotivasi antara lain pemahaman tentang *kaizen* dan apa yang dilakukan, penghargaan, komunikasi internal, dukungan organisasi, pelatihan, metodologi *kaizen*, efikasi diri, pengaruh sosial, dan kepuasan kerja.

Motivasi organisasi merupakan faktor yang sangat penting karena beberapa studi seperti Sanchez-Ruiz et al, (2019) dan Georgise & Mindaye (2020) menunjukkan bahwa tantangan utama yang dihadapi dalam menjalankan *kaizen* rata-rata berkaitan dengan kurangnya motivasi. Oleh karena itu, sistem motivasi dalam organisasi perlu menjadi perhatian dan dikembangkan menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Untuk menjawab hipotesis ini, maka sangat jelas bahwa semakin baik motivasi organisasi, maka akan berpengaruh semakin tinggi terhadap keberhasilan implementasi *kaizen*.

6. Hipotesis 6 Pengaruh Kompetensi terhadap Implementasi *Kaizen*

Hasil uji terhadap hipotesis ke-6 yaitu kompetensi berpengaruh terhadap implementasi *kaizen* memiliki nilai p sebesar 0,003. Ini menunjukkan bahwa nilai $p < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Artinya, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap implementasi *kaizen*. Hasil ini mendukung beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya seperti Janjić et al, (2019), Nakamori *et al.* (2019), dan Hosono et al, (2020). Penelitian tersebut membahas faktor-faktor keberhasilan dalam implementasi *kaizen* dan mengatakan bahwa kompetensi sebagai faktor utama yang menjaga implementasi *kaizen* terus berjalan dengan baik.

Implementasi *kaizen* dilaksanakan dengan menyebarkan budaya perbaikan terus menerus untuk tujuan standarisasi, kemudian meningkatkan standar melalui

proses *plan, do, check, dan act* (PDCA) (Zailani et al, 2015), hal ini biasanya dilakukan dengan melakukan kampanye tentang *kaizen* di semua departemen. Team akan bertugas mengumpulkan dan menganalisis data untuk menemukan kesenjangan yang terjadi, membuat rencana perbaikan dan menerapkannya, mengukur hasil perbaikan yang dilakukan, serta melakukan standarisasi agar tidak mengalami penurunan kualitas hasil (Lina & Ullah, 2019), itulah sebabnya indikator terkait pencapaian kinerja dan standart operasi mempunyai peran penting untuk memastikan arah *kaizen* supaya sesuai dengan perbaikan yang di harapkan. Proses pelaksanaannya dapat terus berjalan baik jika organisasi memiliki kompetensi dasar untuk terus meningkatkan proses. Kompetensi yang dimaksud terkait dengan produktivitas, kualitas, waktu, dan kepuasan pelanggan, serta tidak terlepas dari kompetensi manusianya. Dengan alat pengendalian kualitas statistik, maka produk cacat akan mengalami penurunan sehingga meningkatkan kualitas hingga akhirnya meningkatkan produktivitas (Hosono et al., 2020), seluruh target capaian haruslah ada indikator dan standart minimal yang harus di capai, sehingga selanjutnya, ketika sumber daya manusia mampu membangun dan memelihara kerja sama dengan baik maka akan memudahkan jalan untuk mencapai tujuan tersebut (Hailu et al., 2017). Oleh karena itu, tindakan kolektif penting dalam hal ini karena perbaikan terus menerus untuk tujuan jangka panjang membutuhkan tindakan secara tim (Nakamori et al., 2019).

Untuk terus meningkatkan proses, salah satu praktik *kaizen* adalah melakukan pemetaan proses untuk mengidentifikasi pemborosan yang terjadi, kemudian menentukan tindakan untuk mengurangi pemborosan tersebut (Kumar

et al., 2018). Jika pemetaan proses dilakukan pada bagian produksi, maka upaya mengurangi pemborosan dapat berdampak pada peningkatan kualitas produk. Teknik yang paling mendasar untuk mengurangi pemborosan diwakili dengan kegiatan 5S (*seiri, seito, seiso, seiketsu, sitsuke*). Kegiatan ini berorientasi kelompok yang diawali dengan membersihkan area kerja, menerapkan manajemen visual agar tata letak area kerja menjadi sistematis, membersihkan peralatan kerja untuk menemukan potensi masalah, melakukan standarisasi untuk mempertahankan peningkatan yang telah dilakukan, dan selalu berkomunikasi untuk menumbuhkan kebiasaan baik dengan menanamkan budaya disiplin diri untuk menjaga perbaikan yang telah dilakukan (Zailani et al., 2015). Bila pelaksana tidak memahami konsep dari 5S dengan baik maka tujuannya tidak akan tercapai dan tidak akan bertahan lama. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan berbasis kompetensi kepada semua personel tentang prinsip-prinsip dari 5S (Kumar Khanna & Gupta, 2014). Setelah pelatihan selesai diberikan, semua peserta dievaluasi untuk memastikan tingkat kompetensi yang dicapai. Jika masih ada kesenjangan antara kompetensi yang diharapkan dan dicapai, maka dilakukan pelatihan ulang untuk kelompok tersebut. Pelatihan ini dilakukan secara terus menerus sehingga peningkatan dapat dicapai hingga pada karakteristik ahli. Berdasarkan pemaparan diatas, dengan jelas dapat dikatakan bahwa kompetensi sangat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan dari *kaizen* sehingga menjawab hipotesis bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki maka peluang untuk mencapai keberhasilan Implementasi *kaizen* semakin tinggi.

7. Hipotesis 7 Implementasi *Kaizen* terhadap *Sustainability* Kinerja Organisasi

Hasil uji terhadap hipotesis ke-7 yaitu implementasi *kaizen* berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi dengan p sebesar *** atau $< 0,001$. Ini menunjukkan bahwa nilai $p < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Artinya, implementasi *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Hasil ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya seperti Norazlan *et al.* (2014), Nguyen (2019), Morell-Santandreu, Santandreu-Mascarell & García-Sabater (2020). Penelitian yang dilakukan oleh Norazlan *et al.* (2014) dan Nguyen (2019) menguji hubungan implementasi *kaizen* terhadap *sustainability* kinerja menggunakan metode yang sama dengan penelitian ini yaitu SEM. Pada penelitian Norazlan, parameter untuk *sustainability* kinerja disebutkan menggunakan tiga pilar TBL yang terdiri dari ekonomi, lingkungan, sosial, sedangkan pada penelitian Nguyen tidak disebutkan secara eksplisit apa saja parameter yang digunakan. Kedua penelitian ini menghasilkan temuan yang sama bahwa *kaizen* berdampak positif terhadap *sustainability* kinerja, walaupun model penelitian yang diuji oleh Nguyen memiliki variabel eksogen dari implementasi *kaizen*. Selanjutnya, Morell-Santandreu *et al.*, (2020) melakukan pemetaan hubungan antara *kaizen* dengan keberlanjutan dan temuannya mengkonfirmasi bahwa implementasi *kaizen* akan terus berkembang dan tumbuh sehingga membantu keberlanjutan secara ekonomi, sosial, serta lingkungan. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka penelitian ini menambah referensi dan membuktikan

bahwa implementasi *kaizen* mendorong terlaksananya kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Pada penelitian di menunjukkan bahwa proses implementasi *kaizen* dimanfaatkan bukan hanya untuk meningkatkan produktivitas tetapi juga untuk meningkatkan performance lingkungan dimana *kaizen* di manfaatkan sebagai alat untuk memastikan ketercapaian target lingkungan dalam ISO 14000, selain itu ada program untuk memastikan kehati hatian dalam bekerja, memastikan pola komunikasi dan hubungan sosial bagi karyawan yang disebut sebagai "*kiken yochi*" dimana dengan mengimplementasikan *kaizen* seluruh departemen diwajibkan untuk membahas dan berdiskusi tentang berbagai topik bahasan untuk memastikan kesesuaian proses kerja sehari hari dengan yang seharusnya dan mendokumentasikannya.

Kaizen pada dasarnya fokus pada sistem kerja agar berkembang menuju kinerja yang lebih baik dengan memperbaiki permasalahan yang ada sebelumnya (Morell-Santandreu et al, 2020). Perbaikan dalam *kaizen* dilaksanakan dengan berbagai macam cara mulai dari tindakan yang dilakukan secara individu hingga membentuk tim yang melibatkan anggota tertentu didalam organisasi. Prinsip dari *kaizen* adalah selalu mempertahankan hasil capaian kemudian meningkatkan hasilnya sedikit demi sedikit secara konsisten. Untuk itu, praktik *kaizen* terdiri dari dua jenis antara lain *kaizen* pemeliharaan dan *kaizen* perbaikan (Liker & Convis, 2012). *Kaizen* pemeliharaan merupakan pekerjaan sehari-hari sebagai respon terhadap kondisi yang tidak dapat diprediksi (Liker & Convis, 2012). Misalnya, merespon terhadap kesalahan, kerusakan, perubahan atau variasi yang

tidak dapat dihindarkan untuk memenuhi standar produktivitas, kualitas, dan keamanan yang diharapkan. Tindakan ini bertujuan untuk mengembalikan sistem ke standar melalui identifikasi masalah yang paling serius kemudian menganalisis akar penyebabnya untuk mencegah kejadian yang berulang. Sedangkan, *kaizen* perbaikan merupakan pekerjaan yang dilakukan tidak hanya untuk mempertahankan standar tetapi juga meningkatkan standar. Oleh karena itu, tindakan pada *kaizen* ini dilakukan dengan meningkatkan aktivitas bernilai tambah atau mengurangi aktivitas tanpa nilai tambah dengan mengurangi variasi dalam proses dan mengubah kondisi kerja yang buruk.

Sustainability kinerja merupakan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan berdasarkan manajemen jangka panjang, seimbang, dan efektif melalui pembelajaran, penerapan perbaikan, serta inovasi (Stanciu et al., 2014). Sustainability kinerja dalam prakteknya, beberapa peneliti seperti Moldan, Janoušková & Hák (2012), Schoenherr (2012), dan Norazlan *et al.* (2014) sepakat menggunakan tiga dimensi dari TBL yaitu kinerja ekonomi yang didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi meningkatkan hasil operasi, pasar, dan keuangan; kinerja lingkungan yaitu sejauh mana organisasi meningkatkan pengendalian populasi dan efisiensi sumber daya; dan kinerja sosial yaitu sejauh mana organisasi meningkatkan hasil praktiknya terkait dengan karyawan dan masyarakat sekitarnya. Dimensi yang sama juga digunakan pada penelitian ini dan pada beberapa penelitian sebelumnya terkait implementasi *kaizen* terhadap sustainability kinerja. Berdasarkan pemaparan tentang *sustainability kinerja organisasi* diatas menjadi jelas bahwa implementasi *kaizen*

yang konsisten dan berhasil menjadi faktor utama yang mendorong organisasi untuk mampu menjaga kinerjanya secara berkelanjutan.

8. Hipotesis 8 Implementasi *Kaizen* mempunyai peran intervening pada Keterlibatan terhadap Sustainability Kinerja Organisasi

Untuk menjawab hipotesis 8, peran IK sebagai mediator dapat dilihat pada hasil *standardized regression weight* dan *standardized indirect effect*. Tabel berikut menunjukkan hasil yang diperoleh:

Tabel 5.22 *Standardized Regression Weight*

	Estimate
IK <--- KT	.322
IK <--- MT	.306
IK <--- KP	.343
SKO <--- IK	.991
SKO <--- KT	.098
SKO <--- KP	-.116
SKO <--- MT	-.087

Tabel 5.23 *Standardized Indirect Effect*

	KP	MT	KT	IK	SKO
IK	.000	.000	.000	.000	.000
SKO	.340	.304	.319	.000	.000

Pada *standardized regression weight* dapat dilihat bahwa pengaruh langsung KT terhadap SKO sebesar 0.098, sedangkan pengaruh tidak langsungnya pada *standardized indirect effect* sebesar 0.319 yang berarti $0,098 <$

0,319, ini berarti bahwa KT lebih berpengaruh terhadap SKO secara tidak langsung dibandingkan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa IK memiliki peran *intervening* pada KT terhadap SKO.

Pada dasarnya, filosofi *kaizen* berasal dari keterlibatan individu dari semua bagian dan proses organisasi (Cavazos-Arroyo et al, 2018). Bentuk keterlibatan dalam menjalankan *kaizen* ini terlihat dari aktivitas yang dilakukan tim ataupun personal dalam organisasi ketika mengidentifikasi pemborosan hingga melaksanakan perbaikan untuk mengurangi pemborosan yang terjadi. Salah satu metodenya seperti sistem saran yang dapat menjadi media bagi setiap individu untuk mengusulkan saran perbaikan sehingga semua orang dapat berpartisipasi dalam implementasi *kaizen* (Sraun & Singh, 2017). Pemilihan saran akan dievaluasi oleh manajemen sebelum diimplementasikan. Metode lainnya dapat dilakukan melalui *kaizen event* yang berfokus pada peningkatan terstruktur untuk jangka waktu yang cepat (Doolen et al., 2008; Farris et al., 2009; Glover et al., 2011). Metode-metode yang digunakan dalam *kaizen* pada akhirnya akan bertujuan untuk peningkatan bertahap pada seluruh area kerja (Suárez-Barraza et al., 2011). Sehingga, keberhasilannya bergantung pada upaya individu dan organisasi untuk mengoptimalkan hasil melalui perbaikan proses (Al Smadi, 2009). Selain berkaitan dengan hal-hal secara teknis, keikutsertaan individu dalam menjalankan *kaizen* mempengaruhi keberhasilan penerapannya. Jika partisipasi dari individu tidak diikuti dengan antusiasme dan komitmen maka implementasi *kaizen* menjadi tidak maksimal (Bessant et al., 1994; Shang & Sui Pheng, 2013). Penjelasan ini menunjukkan bahwa *kaizen* berkaitan dengan teori *socio-technical*

system seperti yang disampaikan oleh Sparkes & Miyake (2000) bahwa *kaizen* harus dilihat sebagai filosofi atau sikap dibandingkan hanya berdasarkan pada teknik tertentu. Teori *socio-technical system* fokus pada optimalisasi bersama antara pekerjaan atau lingkungan teknis dan sistem sosial dalam organisasi. Teori ini menjadi salah satu rujukan yang digunakan dan mendukung model pada penelitian ini. Penjelasan diatas menegaskan bahwa keterlibatan memiliki peran yang sangat penting dalam implementasi *kaizen*.

Hubungan antara implementasi *kaizen* dan *sustainability kinerja organisasi* organisasi telah dibahas pada penjelasan hipotesis sebelumnya bahwa *kaizen* berdampak positif terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Berkaitan dengan hipotesis ini, telah disampaikan pula peran dari keterlibatan dalam keberhasilan implementasi *kaizen*, sehingga sudah jelas bahwa alasan *kaizen* mampu menjadi *intervening* antara keterlibatan dan *sustainability kinerja organisasi* organisasi.

9. Hipotesis 9 Implementasi *Kaizen* mempunyai peran intervening pada Motivasi terhadap *Sustainability Kinerja Organisasi*

Untuk menjawab hipotesis 9, cara yang sama seperti pada hipotesis 8 digunakan yaitu dengan membaca hasil pada hasil *standardized regression weight* dan *standardized indirect effect*. Dengan informasi yang sama seperti pada Tabel 5.22 dan tabel 5.23, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung MT terhadap SKO sebesar -.087, sedangkan pengaruh tidak langsungnya pada *standardized indirect effect* sebesar 0.304. Sehingga, MT lebih berpengaruh terhadap SKO secara tidak

langsung dibandingkan secara langsung. Maka, IK memiliki peran *intervening* pada MT terhadap SKO.

Penelitian sebelumnya, Maarof & Mahmud (2016) mengatakan bahwa beberapa organisasi gagal untuk melaksanakan *kaizen* karena kurangnya motivasi dari anggota dan organisasi. Organisasi tidak memberikan apresiasi seperti fasilitas yang memadai, tidak adanya kompensasi dan penghargaan, serta terlambat dalam menjalankan saran. Motivasi merupakan dorongan yang mengakibatkan seseorang mau untuk melakukan sesuatu sebagai bentuk ekspresi dari kebutuhannya (Dewi & Wibowo, 2020). Dalam konteks penelitian ini, dorongan yang dibutuhkan tersebut adalah anggota organisasi mau untuk menjalankan *kaizen* serta mengekspresikannya melalui tindakan yang sungguh-sungguh, dan organisasi mendukung terciptanya motivasi tersebut dengan membentuk sistem motivasi yang kuat. Bentuk motivasi yang dapat diberikan oleh organisasi antara lain adanya kompensasi seperti penghargaan bagi individu yang memberikan saran perbaikan terbaik secara berkala, memastikan keamanan pekerjaan bagi setiap individu, memberikan fasilitas yang memadai termasuk kenyamanan maupun untuk kebutuhan teknis lainnya, serta yang paling penting adalah terjadinya pemahaman yang sama tentang tujuan yang jelas dari implementasi *kaizen* (Maarof & Mahmud, 2016; Alvarado-Ramírez *et al.*, 2018). Ketika motivasi untuk menjalankan *kaizen* tinggi, maka akan menjadi investasi jangka panjang bagi organisasi karena karyawan akan bersikap positif terhadap *kaizen*. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor kunci keberhasilan dalam implementasi *kaizen* (Kaye & Anderson, 2002; García *et al.*, 2014).

Bila dikaitkan dengan SKO, IK berkontribusi dan memiliki peran yang kuat. Seperti yang telah disampaikan pada pembahasan sebelumnya, beberapa penelitian telah menguji bahwa *kaizen* memiliki pengaruh positif dalam menjaga kinerja organisasi tetap berkelanjutan. Akhirnya, hasil penelitian ini menambahkan dan membuktikan bahwa implementasi *kaizen* mampu memediasi antara motivasi dan *sustainability kinerja organisasi* organisasi.

10. Hipotesis 10 Implementasi *Kaizen* memiliki peran intervening pada Kompetensi terhadap *Sustainability Kinerja Organisasi*

Untuk menjawab hipotesis 10 yaitu dengan membaca hasil pada hasil *standardized regression weight* dan *standardized indirect effect*. Dengan informasi yang sama seperti pada Tabel 5.22 dan tabel 5.23, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung KP terhadap SKO sebesar -.116, sedangkan pengaruh tidak langsungnya pada *standardized indirect effect* sebesar 0.340. Sehingga, KP lebih berpengaruh terhadap SKO secara tidak langsung dibandingkan secara langsung. Maka, IK memiliki peran *intervening* pada KP terhadap SKO.

Hipotesis 10 mengevaluasi pengaruh *intervening* (mediasi) dari implementasi *kaizen* antara kompetensi dan *sustainability kinerja organisasi*. Hasil uji dapat dilihat pada Tabel 4.25 dan 4.26. Berdasarkan hasil uji *standardized direct effect* dan *standardized indirect effect* diperoleh nilai *direct effect* untuk KP terhadap SKO sebesar -0,017, sedangkan nilai *indirect effect* KP terhadap SKO sebesar 0,375. Bila dibandingkan, nilai *indirect effect* > nilai *direct effect* sehingga IK memiliki peran *intervening* (mediasi) antara KP dan SKO. Dengan adanya variabel *intervening*, maka variabel independen akan

mempengaruhi hasil secara tidak langsung dengan cara mempengaruhi mediator. Artinya, kompetensi organisasi yang baik akan mempengaruhi keberhasilan implementasi *kaizen* hingga akhirnya dapat berkontribusi terhadap *sustainability kinerja organisasi* organisasi. Hal inilah yang menjadi landasan dalam perumusan hipotesis, dimana referensi diperoleh secara terpisah yaitu mencari pendekatan yang membantu terjadinya *sustainability kinerja organisasi* hingga diperoleh referensi tentang implementasi *kaizen*, kemudian mencari referensi faktor keberhasilan dari implementasi *kaizen* hingga diperoleh faktor kompetensi organisasi.

Dalam implementasi *kaizen*, kompetensi dari individu dan organisasi sangat penting demi tercapainya keberhasilan. Sikap dan pengetahuan individu menunjukkan seberapa baik kompetensi yang dimiliki dan hal ini akan berfungsi untuk menghasilkan perubahan yang positif dalam *kaizen* (Farris et al., 2009). Sehingga, pengembangan kompetensi sangat penting dalam *kaizen* karena individu dan tim harus bekerja secara optimal untuk mencapai efektivitas dan kinerja. Hal-hal yang perlu dikembangkan antara lain kompetensi terkait kecepatan, daya tanggap, dan kapasitas pembelajaran organisasi yang baik (Gupta et al., 2012). Selain itu, organisasi perlu memperhatikan hal-hal terkait nilai-nilai bersama, gaya manajemen, struktur organisasi, dan hubungan industrial. Untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, upaya yang dapat dilakukan antara lain memberikan pelatihan secara rutin agar kemampuan terkait pengetahuan dan *skill* menjadi lebih baik lagi (Suárez-Barraza et al., 2011). Dengan demikian, orang-orang dalam organisasi mampu memberikan hasil berupa

ide dan strategi yang tepat (Kumar Khanna & Gupta, 2014). Dengan kompetensi yang dimiliki oleh anggota organisasi sebagai subjek yang menjalankan *kaizen* akan memberikan nilai ekonomi bagi organisasi, serta secara khusus *kaizen* mengharuskan seluruh anggota fokus pada kualitas proses dan efisiensi, maka keberhasilan *kaizen* bergantung pada potensi yang dimiliki oleh organisasi (Cavazos-Arroyo et al, 2018). Selain itu, implementasi *kaizen* yang berhasil akan menghasilkan peningkatan dalam sistem sosial maupun teknis, dimana hal ini berkaitan dengan teori *socio-technical system* yang menjadi rujukan teori pada penelitian ini.

Seperti yang telah dibahas pada pembahasan hipotesis sebelumnya, referensi telah menunjukkan bahwa *IK* memiliki pengaruh terhadap *SKO*. Kemudian, kompetensi menjadi faktor keberhasilan lainnya dimana telah disampaikan pada paragraf diatas peran dari kompetensi organisasi terhadap keberhasilan *IK*. Oleh karena itu, hasil uji hipotesis pada penelitian ini telah menambahkan dan membuktikan bahwa *IK* mampu memediasi *KP* dan *SKO*.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, maka kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Dari hasil Uji pengukuran menunjukkan bahwa:

1. Model fit dengan memenuhi kriteria *Goodness of Fit Test* (GoFT) dengan *significance probability* $\geq 0,05$ ($p = 0,052$), $CMIN/DF < 2$ (1,156), $RMSEA < 0,08$ (0,039), $CFI \geq 0,90$ (0,987), $NFI \geq 0,90$ (0,914) dan $TLI \geq 0,90$ (0,985).
2. Model fit yang dihasilkan dari penelitian melalui proses eliminasi indikator hingga dihasilkan jumlah indikator pada variabel KT menjadi 4 indikator, variabel MT menjadi 3 indikator, variabel KP menjadi 3 indikator, variabel IK menjadi 6 indikator, dan variabel SKO menjadi 8 indikator.
3. Empat indikator dari variabel KT yang telah memenuhi asumsi dalam model fit antara lain KT1 (Terlibat dalam aktivitas pencapaian target), KT2 (Upaya mencapai hasil), KT3 (Kebanggaan dalam melakukan pekerjaan) dan KT5 (Fokus dalam melakukan pekerjaannya).

Keterlibatan seluruh anggota departemen dalam menentukan target dan upaya mencapai hasil yang optimal menjadi hal penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, hal ini dalam proses *kaizen* menjadi bagian dari langkah yang harus dilakukan, yang menarik adalah ternyata fokus dalam bekerja dan kebanggaan dalam melakukan pekerjaan juga menjadi penting, karena

diharapkan proses perbaikan yang dilakukan dijalankan tanpa beban sehingga seluruh anggota departemen akan merasa termotivasi untuk selalu menjalankan *improvement*.

4. Variabel MT diwakili oleh indikator MT1 (Tingkat besaran *compensation* dan *benefits*), MT2 (Penghargaan terhadap hasil pencapaian kerja), dan MT4 (Tingkat keamanan dan kenyamanan bekerja).

Pemberian penghargaan terhadap pencapaian seringkali menjadi dorongan utama dari departemen untuk mau berupaya secara maksimal dalam mencapai tujuannya, walaupun demikian tingkat besarnya juga menjadi indikator kesesuaian upaya dan hasil yang didapat, yang menarik adalah ternyata tingkat kenyamanan dan keamanan bekerja mampu memotivasi seluruh anggota departemen, sehingga hal ini menjadi modal dasar bagi departemen untuk mau dan terdorong menjalankan perbaikan secara kontinu.

5. Variabel KP diwakili oleh indikator KP5 (kemampuan dalam belajar mengajar), KP6 (kemampuan untuk mendesain hal baru), dan (KP7) kemampuan mengarahkan pembaruan strategi.

Kemampuan departemen untuk dapat menjalankan seluruh aktivitas perbaikan adalah sangat penting sehingga departemen dituntut untuk terus update terhadap teknologi dan terus belajar untuk meningkatkan efisiensi serta membuat perencanaan pencapaian targetnya.

6. Variabel IK diwakili oleh indicator IK2 (Tingkat pelaksanaan aktivitas *training*), IK3 (Indikator tingkat partisipasi dan pemberian penghargaan), IK4 (Proses standarisasi), IK6 (Pencarian solusi dari masalah), IK7 (Keaktifan

dalam memberikan saran), dan IK8 (Intensitas penggunaan alat manajemen visual).

Proses implementasi *kaizen* menuntut setiap departemen untuk meningkatkan kemampuan secara teknis maupun pengetahuan, dengan demikian maka akan memudahkan dalam mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi sehingga kegiatan training menjadi penting. Untuk menumbuhkan keinginan dalam melakukan perbaikan dan meningkatkan partisipasi maka organisasi akan memberikan penghargaan pada siapapun yang berhasil memperbaiki kondisi menjadi lebih baik sehingga hasilnya akan di jadikan proses standart, sehingga dapat digunakan oleh departemen lain saat mengalami permasalahan yang sama.

7. Dan variabel SKO diwakili oleh SKO3 (peningkatan kualitas produk), SKO4 (optimalisasi sumber daya), SKO5 (peningkatan produktivitas), SKO6 (pelaksanaan pelatihan dan pengembangan keterampilan), SKO7 (penataan jam kerja ideal), SKO8 (pemberian upah yang adil), SKO10 (upaya mengurangi konsumsi energi), dan SKO11 (upaya pengurangan limbah dan kesia-siaan).

Untuk menjaga sustainabilitas kinerja organisasi terdapat dimensi ekonomi, sosial dan lingkungan yang dalam penelitian di perusahaan ini indikator peningkatan kualitas, efisiensi dan meningkatkan produktivitas diyakini mampu untuk menjaga keberlanjutan kinerja secara ekonomi, sedangkan performance secara sosial ditumbuhkan dengan pengembangan keterampilan, dengan jam kerja yang ideal dan upah yang adil akan meningkatkan kinerja departemen, selain juga fokus pada pengurangan waste atau limbah serta kesia-

siaan dan berupaya menurunkan konsumsi energi menjadi upaya dari seluruh departemen untuk menjaga keberlanjutan kerjanya.

Dari hasil uji struktural didapatkan bahwa:

1. Keterlibatan (KT) tidak berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO) secara langsung yang terlihat pada nilai p sebesar 0,397 yang artinya $\geq 0,05$ maka hipotesis ditolak. Ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dengan kesimpulan dari peneliti sebelumnya, hal ini dapat dikarenakan budaya dan tempat penelitian yang berbeda atau terdapat variabel lain dalam organisasi yang menggantikannya.
2. Motivasi (MT) tidak berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO) secara langsung yang terlihat pada nilai p sebesar 0,451 yang artinya $\geq 0,05$, maka hipotesis ditolak. Ini juga menunjukkan bahwa mungkin terdapat variabel lain dalam organisasi yang menyerap nilai dari MT sehingga menjadi tidak significant,
3. Kompetensi (KP) tidak berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO) secara langsung yang terlihat pada nilai p sebesar 0,305 yang artinya $\geq 0,05$, maka hipotesis ditolak. Sama dengan penjelasan di hipotesis 1 dan 2 dimana dimungkinkan ada variabel lain dalam organisasi yang mampu menggantikan pengaruh KP terhadap SKO.
4. Keterlibatan (KT) berpengaruh terhadap implementasi *kaizen* (IK) secara langsung yang dibuktikan dengan nilai p sebesar 0,004 yang artinya $\leq 0,05$, maka hipotesis diterima. Sebagaimana penelitian sebelumnya bahwa

keterlibatan berpengaruh positif terhadap *kaizen*, hal ini disebabkan karena implementasi *kaizen* memerlukan keterlibatan seluruh anggota departemen baik secara kelompok maupun individu sebagai syarat terlaksananya *kaizen*.

5. Motivasi (MT) berpengaruh terhadap implementasi *kaizen* (IK) secara langsung yang dibuktikan dengan nilai p sebesar 0,009 yang artinya yang artinya $\leq 0,05$, maka hipotesis diterima. Motivasi akan mendorong setiap individu dalam departemen untuk berpartisipasi dan mau menjalankan *kaizen*, hal ini di karenakan *kaizen* dikerjakan diluar aktivitas kerja normal, sehingga perlu dorongan yang kuat untuk mau melakukannya secara suka rela.
6. Kompetensi (KP) berpengaruh terhadap implementasi *kaizen* (IK) secara langsung yang dibuktikan dengan nilai p sebesar 0,003 yang artinya $\leq 0,05$, maka hipotesis diterima. Dalam hal ini, kompetensi merupakan dasar dari kemampuan kelompok untuk melakukan aksi perbaikan, jika kompetensi tidak dimiliki maka *kaizen* justru akan menghasilkan permasalahan karena tidak berdasarkan pengetahuan dan kesesuaian teknisnya.
7. Implementasi *kaizen* (IK) berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO) secara langsung yang dibuktikan dengan nilai p sebesar **** atau (0) yang artinya $\leq 0,05$, maka hipotesis diterima. *Sustainability* atau keberlanjutan hanya akan dapat dilakukan jika proses perubahannya dilakukan secara kontinu, implementasi *kaizen* akan menjamin proses untuk memastikan upaya keberlanjutan kinerja organisasi perusahaan.
8. Implementasi *kaizen* (IK) menjadi *intervening* pada variabel keterlibatan (KT) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO), hal ini dapat dilihat dengan

ditunjukkan bahwa nilai dari *standardized regression weight* untuk KT terhadap SKO adalah 0,098 lebih kecil dari nilai dari *standardized indirect effect* antara KT terhadap SKO sebesar 0,319 ini menunjukkan bahwa IK berperan sebagai *intervening* untuk KT terhadap SKO, sehingga IK memiliki peran penting secara empiris dapat dimanfaatkan sebagai pendorong untuk sustainability kinerja organisasi perusahaan.

9. Implementasi *kaizen* (IK) menjadi *intervening* pada variabel motivasi (MT) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO), ini dapat dilihat bahwa nilai *standardized regression weight* untuk MT terhadap SKO lebih kecil dari pada nilai *standardized indirect effect* nya yaitu $-0,087 < 0,304$, ini juga menunjukkan bahwa IK berperan sebagai *intervening* dari MT terhadap SKO, sekaligus menunjukkan bahwa implementasi *kaizen* dalam pelaksanaannya juga menjadikan motivasi departemen sebagai bagian dari pendorong untuk sustainability kinerja organisasi perusahaan.
10. Implementasi *kaizen* (IK) juga menjadi *intervening* pada variabel kompetensi (KP) terhadap *sustainability* kinerja organisasi (SKO), hal ini juga ditunjukkan dengan nilai *standardized regression weight* untuk KP terhadap SKO yang lebih kecil dari nilai *standardized indirect effect* nya yaitu $-0,116 < 0,340$, Sebagaimana yang telah di sampaikan pada kesimpulan bahwa KP merupakan syarat yang penting dalam menjalankan proses *improvement* dalam IK sehingga juga mampu menjadi pendorong untuk sustainability kinerja organisasi perusahaan.

11. Hasil uji *bootstrap* menunjukkan bahwa data benar dan konsisten dengan melihat nilai $p < 0,05$ walaupun dilakukan uji berulang hingga 2000 kali tetap memberikan hasil uji hipotesis yang sama dengan sebelum dilakukan *bootstrap*.

B. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis dari hasil penelitian ini memberikan peranan penting dalam menjelaskan faktor yang berpengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan organisasi, motivasi organisasi, dan kompetensi organisasi memiliki pengaruh terhadap *sustainability* kinerja organisasi melalui implementasi *kaizen*. Namun, keterlibatan, motivasi, dan kompetensi tidak berpengaruh secara langsung terhadap *sustainability* kinerja organisasi. Implementasi *kaizen* diharapkan dapat secara kontinyu dilakukan sehingga kinerja organisasi juga dapat dipertahankan untuk jangka waktu yang lama. Hal-hal yang dipertimbangkan menuju kinerja organisasi yang berkelanjutan mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Untuk mencapai keberhasilan implementasi *kaizen* agar berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang terus berkelanjutan antara lain karena faktor keterlibatan organisasi, motivasi organisasi, dan kompetensi organisasi.

Selain itu, penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan bahwa keterlibatan, motivasi, dan kompetensi yang dibahas bukan dalam konteks individu seperti kebanyakan penelitian sebelumnya, namun dalam

konteks organisasi. Ini berkaitan pula dengan model penelitian yang dibangun untuk kepentingan *sustainability* kinerja organisasi sehingga relevan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa telah banyak organisasi yang menjalankan *kaizen* dengan jangka waktu yang lama kemudian mendapatkan manfaat secara langsung terhadap upaya mempertahankan kinerja organisasi untuk keberlangsungan usia organisasi.

2. Kontribusi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, maka kontribusi yang diberikan kepada organisasi antara lain bahwa manager harus memiliki kesadaran tentang pentingnya kinerja organisasi berkelanjutan karena untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama aspek-aspek dari *sustainability* mampu menjaga organisasi untuk terus hidup. Dengan terbuktinya bahwa implementasi *kaizen* mendukung *sustainability* kinerja organisasi ini maka dalam pelaksanaannya, sangat penting untuk lebih memperhatikan faktor-faktor keterlibatan, motivasi, dan kompetensi sehingga dapat menjadi lebih baik lagi. Kebijakan departemen dapat direncanakan dan diterapkan untuk memastikan tingkat keterlibatan, motivasi, dan kompetensi dari organisasi. Seluruh anggota organisasi perlu dipantau apakah terlibat dalam aktivitas pencapaian target, memiliki kebanggaan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan fokus dalam bekerja. Ketiga hal ini menjadi utama untuk diperhatikan oleh organisasi karena jika keterlibatan tinggi maka pencapaian hasil menjadi lebih mudah. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan tingkat besaran kompensasi dan manfaat, keamanan pekerjaan, serta keamanan dan kenyamanan bekerja karena hal ini merupakan harapan dari karyawan agar termotivasi dalam

mencapai target pekerjaan. Kemudian, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa anggota memiliki kemampuan belajar mengajar yang baik, mampu mendesain sesuatu yang baru, dan mampu mengarahkan pembaruan strategi. Pada penelitian ini dijelaskan bahwa ternyata kompetensi memiliki kontribusi yang sangat penting dalam memastikan upaya peningkatan sustainabilitas kinerja organisasi, dimana kompetensi departemen akan mampu menjadikan kegiatan *kaizen* menjadi lebih tepat sasaran, dengan demikian maka pelaksanaan implementasi *kaizen* akan semakin efektif dengan hasil yang efisien, hal ini akan mendorong keberlanjutan kinerja organisasinya dan akan memudahkan terjadinya keselarasan dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dalam menjalankan *kaizen*, diharapkan organisasi fokus terhadap hal-hal seperti tingkat pelaksanaan aktivitas *training*, keaktifan anggota dalam memberikan saran, dan intensitas dalam menggunakan manajemen visual. Sedangkan, bentuk upaya yang dilakukan untuk mempertahankan kinerja organisasi yang berkelanjutan antara lain melakukan optimalisasi sumber daya, fokus pada pelatihan dan pengembangan keterampilan, dan memberikan upah secara adil kepada karyawan.

C. Keterbatasan Penelitian dan Rancangan Penelitian ke Depan

1. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Penelitian ini dilakukan pada organisasi pada level departemen di perusahaan, bahwa yang dimaksud dengan organisasi departemen adalah merupakan sekelompok orang yang bertanggung jawab berdasarkan tingkatan tertentu

untuk mencapai tujuan yang sama secara bersama-sama (Tseng & Lee, 2014). Sehingga peneliti mempunyai anggapan bahwa yang dimaksud departemen adalah seluruh anggota departemen secara kolektif.

- b. Data yang digunakan dalam uji model SEM AMOS tidak normal, namun telah ditambahkan uji *bootstrap* untuk mengatasi hal tersebut.
- c. Untuk memenuhi syarat *Goodness of Fit Test*, dilakukan eliminasi terhadap indikator pada setiap variabel hingga menghasilkan 4 indikator untuk variabel KT, 3 indikator untuk variabel MT dan KP, 6 indikator untuk variabel IK dan menghasilkan 8 indikator untuk variabel SKO. Beberapa tindakan eliminasi maupun korelasi antar indikator adalah upaya untuk mengejar tingkat *goodness of fit* dari model penelitian ini. Hal ini didapat dari kondisi empiris dan hasil penelitian lapangan yang menunjukkan bahwa kemungkinan terjadi perbedaan dengan indikator yang didapatkan dari hasil penelitian sebelumnya.
- d. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel KT, MT, dan KP terhadap IK sebesar 79% dengan demikian berarti masih ada sejumlah 21% kemungkinan variabel lain yang berpengaruh terhadap IK, dan besarnya pengaruh IK terhadap SKO adalah 82,7% yang berarti kemungkinan ada 17,3% kemungkinan variabel lain yang berpengaruh terhadap SKO.
- e. Hasil uji hipotesis untuk H1, H2, dan H3 tidak diterima karena data empiris yang diperoleh pada Yamaha Musik Group Indonesia tidak mendukung hipotesis tersebut, mungkin disebabkan karena perusahaan ini memiliki

budaya *kaizen* yang kuat sebagai perusahaan Jepang dan berbeda dengan kondisi yang dilakukan pada penelitian sebelumnya.

2. Future Research

Berdasarkan keterbatasan penelitian diatas, maka peluang untuk penelitian ke depannya antara lain:

- a. Penelitian kedepan dapat dilakukan pada organisasi perusahaan yang lebih besar, dimana tidak dilakukan hanya dalam satu group perusahaan tetapi dilakukan pada ratusan organisasi perusahaan lain yang juga mengimplementasikan *kaizen*.
- b. Mengingat penelitian ini dilakukan pada perusahaan dengan budaya perusahaan Jepang sehingga dimungkinkan terjadi banyak keseragaman jawaban dari responden, hal ini juga yang menyebabkan kondisi data tidak normal maka sangat dimungkinkan jika penelitian ini dilakukan pada perusahaan dengan budaya yang berbeda, misalnya budaya perusahaan Indonesia, maupun dapat juga dilakukan penelitian komparasi jika dilakukan pada budaya di perusahaan Amerika, Eropa dan Asia lainnya dengan jumlah responden yang lebih banyak (misalnya > 200) sekaligus untuk mengatasi data yang tidak berdistribusi normal.
- c. Berdasarkan hasil uji determinasi, terdapat 21% kemungkinan dari variabel lain yang berpengaruh terhadap IK, dan terdapat 17,31% yang mungkin juga berpengaruh terhadap SKO, maka sangat dimungkinkan untuk melanjutkan penelitian ini dengan menemukan variabel - variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap IK maupun SKO.

- d. Penelitian berikutnya terkait dengan *sustainability* kinerja organisasi dapat dilakukan secara lebih luas lagi seperti responden penelitian yang lebih banyak, mencakup wilayah dan perusahaan lokal ataupun internasional yang ada di Indonesia dan melakukan kegiatan serupa.
- e. Sangat dimungkinkan meneliti faktor – faktor utama apa yang menyebabkan kegiatan *kaizen* di sebuah perusahaan dapat menjadi bagian dari budaya organisasi sehingga Kegiatan IK ini dapat dilakukan secara konsisten dan dapat menjaga *sustainability* kinerja perusahaan.
- f. Sangat penting untuk dilanjutkan penelitian berikutnya tentang bagaimana membangun framework implementasi yang tepat terkait kegiatan *kaizen* ini secara step by step dan dalam bentuk yang lebih tersistem sehingga dapat dijadikan arahan untuk menjalankannya.
- g. Sangat menarik untuk dilakukan penelitian untuk menjawab kritikan bahwa proses *kaizen* ini sudah usung mengingat sejak era 70an sudah dijalankan, saat ini beberapa system improvement sudah dikembangkan menggunakan pola pola digital sebagaimana yang dilakukan tesla, akan tetapi dasar pelaksanaannya juga masih menggunakan pola *continuous improvement* sebagaimana yang dilakukan proses *kaizen*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Mahmood, Ali, Raza, Ali, Aman, Bano, & Nurunnabi. (2019). The Effects of Corporate Social Responsibility Practices and Environmental Factors through a Moderating Role of Social Media Marketing on Sustainable Performance of Firms' Operating in Multan, Pakistan. *Sustainability*, *11*(12), 3434. <https://doi.org/10.3390/su11123434>
- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Raja Ghazilla, R. A., & Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *37*(2), 182–204. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2015-0223>
- Abeysekera, L., & Dawson, P. (2015). Motivation and cognitive load in the flipped classroom: definition, rationale and a call for research. *Higher Education Research & Development*, *34*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/07294360.2014.934336>
- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, *20*(10), 842–852. <https://doi.org/10.1108/02621710110410842>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, *4*(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Ahuja, G., & Katila, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, *25*(89), 887–907. <https://doi.org/10.1002/smj.401>
- Ajzen, & Fishbein. (1980). *Understanding attitudes and predicting Social Behavior*.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*(4), 665–683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
- Al-alawi, A. I. (2005). MOTIVATING FACTORS ON INFORMATION TECHNOLOGY EMPLOYEES IN BAHRAIN HOTEL INDUSTRY. *Issues In Information Systems*, *V*(2), 224–230. https://doi.org/10.48009/2_iis_2005_224-230
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management

- Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Al Smadi, S. (2009). *Kaizen* strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities. *Competitiveness Review*, 19(3), 203–211. <https://doi.org/10.1108/10595420910962070>
- Albliwi, S. A., Antony, J., & Lim, S. A. halim. (2015). A systematic review of Lean Six Sigma for the manufacturing industry. *Business Process Management Journal*, 21(3), 665–691. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2014-0019>
- Albliwi, S., Antony, J., Abdul Halim Lim, S., & van der Wiele, T. (2014). Critical failure factors of Lean Six Sigma: a systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(9), 1012–1030. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2013-0147>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Alok, S., Kabra, A., & Mudam, A. (2018). Predicting the behavioural intention to adopt lean practices: an empirical study in the manufacturing industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 29(4), 557. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.090457>
- Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvaro, V. H., Miguel-Davila, J. Á., & Suárez Barraza, M. F. (2018). *Kaizen*, a continuous improvement practice in organizations: A comparative study in companies from Mexico and Ecuador. *TQM Journal*, 30(4), 255–268. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2017-0085>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arslan, M., & Roudaki, J. (2019). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1/2), 118–137. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Arumugham, A. J., & Krishnaraj, D. C. (2015). Quality Circle – Formation and Implementation. *Journal of Emerging Researches in Engineering Science AndTechnology*, 2(2).
- Ashok, S., & Santhakumar, A. R. (2002). NLP to promote TQM for effective implementation of ISO 9000. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 261–265. <https://doi.org/10.1108/02686900210429687>
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215–225. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<215::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-)

HRM4>3.0.CO;2-W

- Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Azevedo, S. G., Carvalho, H., Duarte, S., & Cruz-Machado, V. (2012). Influence of Green and Lean Upstream Supply Chain Management Practices on Business Sustainability. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, 59(4).
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2006). The Resource-based View : Origins and Implications. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Basit, A. A. (2020). How does political skill lead to job and organization engagement? Role of self-evaluations. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 895–910. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0164>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Belkadi, F., Bonjour, E., & Dulmet, M. (2007). Competency characterisation by means of work situation modelling. *Computers in Industry*, 58(2), 164–178. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.005>
- Bernstrøm, V. H., Drange, I., & Mamelund, S.-E. (2019). Employability as an alternative to job security. *Personnel Review*, 48(1), 234–248. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0279>
- Bertola, P., & Teixeira, J. . (2003). Design as a knowledge agent. *Design Studies*, 24(2), 181–194. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(02\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(02)00036-4)
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17–29. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0166-4972(94)90067-1)
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement:

- from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761–771. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>
- Bhuiyan, N., Baghel, A., & Wilson, J. (2006). A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(8), 671–687. <https://doi.org/10.1108/17410400610710206>
- Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping Goodness-of-Fit Measures in Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205–229. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002004>
- Boucher, X., Bonjour, E., & Grabot, B. (2007a). Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey. *Computers in Industry*, 58(2), 98–117. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.004>
- Boucher, X., Bonjour, E., & Grabot, B. (2007b). Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey. *Computers in Industry*, 58(2), 98–117. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.004>
- Brunet, A. paul, & New, S. (2003). *Kaizen* in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426–1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Bunyamin, B., Wiyarni, W., & Sudaryoto, S. (2020). The Impact of Remuneration and Modernization Tax Information System on Employee Performance. *Proceedings of the 1st Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2019)*, 136(Ambec 2019), 219–227. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200415.045>
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014–1036. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0178>
- Burns, T., & Machado Des Johansson, N. (2017). Disaster Risk Reduction and Climate Change Adaptation—A Sustainable Development Systems Perspective. *Sustainability*, 9(2), 293. <https://doi.org/10.3390/su9020293>
- Burton, R. M., & Obel, B. (2004). What is an Organizational Design? In *Strategic Organizational Diagnosis and Design*. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9114-0_2
- Caiado, R. G. G., Quelhas, O. L. G., Nascimento, D. L. de M., Anholon, R., & Leal Filho, W. (2019). Towards sustainability by aligning operational programmes and sustainable performance measures. *Production Planning & Control*, 30(5–6), 413–425. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1501817>
- Capaldo, A. (2007a). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585–608. <https://doi.org/10.1002/smj.621>

- Capaldo, A. (2007b). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585–608. <https://doi.org/10.1002/smj.621>
- Carnerud, D., Jaca, C., & Bäckström, I. (2018a). *Kaizen* and continuous improvement – trends and patterns over 30 years. *The TQM Journal*, 30(4), 371–390. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0037>
- Carnerud, D., Jaca, C., & Bäckström, I. (2018b). *Kaizen* and continuous improvement – trends and patterns over 30 years. *TQM Journal*, 30(4), 371–390. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0037>
- Cavazos-Arroyo, J., Máñez-Guaderrama, A. I., & Valles-Monge, L. (2018). *Kaizen* events: An assessment of their impact on the socio-technical system of a Mexican company. *Ingeniería y Universidad*, 22(1), 97–115. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.iyu22-1.keai>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chardine-Baumann, E., & Botta-Genoulaz, V. (2014). A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices. *Computers & Industrial Engineering*, 76(1), 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2014.07.029>
- Chaston, I., & Sadler-Smith, E. (2012). Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. *British Journal of Management*, 23(3), 415–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00752.x>
- Cheng, L. J. (2018). Implementing Six Sigma within *Kaizen* events, the experience of AIDC in Taiwan. *The TQM Journal*, 30(1), 43–53. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2017-0017>
- Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29(8), 783–792.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Chrysolouris, G., Mavrikios, D., & Mourtzis, D. (2013). Manufacturing systems: Skills & competencies for the future. *Procedia CIRP*, 7, 17–24. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.05.004>
- Chung, C. H. (2018). The *Kaizen* Wheel – an integrated philosophical foundation for total continuous improvement. *The TQM Journal*, 30(4), 409–424. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0029>
- Chung, Y.-C., & Tsai, C.-H. (2007). The Effect of Green Design Activities on New Product Strategies and Performance: An Empirical Study among High-

- tech Companies. *International Journal of Management*, 24(2), 276–288.
- Ciemleja, G., & Lace, N. (2011). The Model of Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprise. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(5), 501–509. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.5.968>
- Civelek, M. E. (2018). Essentials of Structural Equation Modeling. In *Zea Books*. <https://doi.org/10.13014/K2SJ1HR5>
- Clark, A., & Postel-Vinay, F. (2009). Job security and job protection. *Oxford Economic Papers*, 61(2), 207–239. <https://doi.org/10.1093/oep/gpn017>
- Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*, 31(5), 463–477. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(00\)00009-0](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00009-0)
- Coates, T. T., & McDermott, C. M. (2002). An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 435–450. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00023-2)
- Conrad, D., Ghosh, A., & Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. *International Journal of Public Leadership*, 11(2), 92–106. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2015-0005>
- Costantini, A., Ceschi, A., & Sartori, R. (2019). The Theory of Planned Behaviour as a Frame for Job Crafting: Explaining and Enhancing Proactive Adjustment at Work. In L. E. Van Zyl & S. Rothmann (Eds.), *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 161–177). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_7
- Cox, E. P. (1980). The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 407. <https://doi.org/10.2307/3150495>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Danchev, A. (2006). Social capital and sustainable behavior of the firm. *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), 953–965. <https://doi.org/10.1108/02635570610688878>
- Das, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/026567111111101755>
- Davis, M. C., Challenger, R., Jayewardene, D. N. W., & Clegg, C. W. (2014). Advancing socio-technical systems thinking: A call for bravery. *Applied Ergonomics*, 45(2), 171–180. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.02.009>

- Dayan, D. W. (2020). *Sustainability Reporting di Indonesia: Peran, Tantangan, dan Dilema dibalik Penerapannya*.
- de Burgos-Jiménez, J., Vázquez-Brust, D., Plaza-Úbeda, J. A., & Dijkshoorn, J. (2013). Environmental protection and financial performance: an empirical analysis in Wales. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(8), 981–1018. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2010-0374>
- de Jager, B., Minnie, C., de Jager, J., Welgemoed, M., Bessant, J., & Francis, D. (2004). Enabling continuous improvement: a case study of implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), 315–324. <https://doi.org/10.1108/17410380410535017>
- de Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179–185. <https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
- Dewi, I. G. A. A. O. (2013). Analisis Kritis Kinerja Ekonomi, Kinerja Sosial, dan Kinerja Lingkungan dalam Praktik Sustainability Reporting: Studi pada BUMN sektor Pertambangan di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2), 93–109.
- Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037–2044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>
- Dočekalová, M. P., & Kocmanová, A. (2016). Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*, 61, 612–623. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.10.012>
- Doolen, T. L., Van Aken, E. M., Farris, J. A., Worley, J. M., & Huwe, J. (2008). Kaizen events and organizational performance: a field study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(8), 637–658. <https://doi.org/10.1108/17410400810916062>
- Dostert, J., & Müller, R. (2020). Motivational assistance system design for industrial production: from motivation theories to design strategies. *Cognition, Technology & Work*. <https://doi.org/10.1007/s10111-020-00643-y>
- Dovers, S. R., & Handmer, J. W. (1992). Uncertainty, sustainability and change. *Global Environmental Change*, 2(4), 262–276. [https://doi.org/10.1016/0959-3780\(92\)90044-8](https://doi.org/10.1016/0959-3780(92)90044-8)
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Dresch, A., Veit, D. R., Lima, P. N. de, Lacerda, D. P., & Collatto, D. C. (2019). Inducing Brazilian manufacturing SMEs productivity with Lean tools. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 69–87. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0248>

- Eaidgah, Y., Maki, A. A., Kurczewski, K., & Abdekhodae, A. (2016). Visual management, performance management and continuous improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(2), 187–210. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-09-2014-0028>
- Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R., & Fahlevi, M. (2019). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee's Productivity In Coal Companies. *Proceedings of the 2019 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ICOEMIS 2019)*, 171(Icoemis), 406–415. <https://doi.org/10.2991/icoemis-19.2019.55>
- Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y., & Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate and Qualitative Comparative Analysis approach. *Tourism Management*, 67, 3–16. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.002>
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526–552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1997). *The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- Erävala, K. T., Heilmann, P., & Lampela, H. (2014). SME competence transformation - a case study on industrial structural change. *International Journal of Business Innovation and Research*, 8(3), 265. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2014.060826>
- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. ángeles, Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030915>
- Faivre-Tavignot, B. (2015). Individual Competencies to Organizational Competencies. In *Social Business and Base of the Pyramid* (Issue 3rd I, pp. 75–86). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119261193.ch3>
- Farris, J. A., Van Aken, E. M., Doolen, T. L., & Worley, J. (2009). Critical success factors for human resource outcomes in *Kaizen* events: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 117(1), 42–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.051>
- Formby, S. K., & Dave, D. S. (2016). Organizational Maturity Enhances Six Sigma Implementation Success. *IUP Journal of Supply Chain Management*,

13(1), 7–19.

- Franke, G. R. (2010). Multicollinearity. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02066>
- Galdeano, D. M., Ahmed, U., Fati, M., Rehan, R., & Ahmed, A. (2019). Financial performance and corporate social responsibility in the banking sector of Bahrain: Can engagement moderate? *Management Science Letters*, 9(10), 1529–1542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.032>
- Galli, B. J. (2020). Impact and Role of Motivation Theories in Continuous Improvement Environments. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 11(1), 1–13. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2020010101>
- García, J. L., Maldonado, A. A., Alvarado, A., & Rivera, D. G. (2014). Human critical success factors for *kaizen* and its impacts in industrial performance. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 70(9–12), 2187–2198. <https://doi.org/10.1007/s00170-013-5445-4>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Georgise, F. B., & Mindaye, A. T. (2020). *Kaizen* implementation in industries of Southern Ethiopia: Challenges and feasibility. *Cogent Engineering*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2020.1823157>
- Ghozali Hassan, M., Abindin, R., & Nordin, N. (2018). The impact of customer integration on manufacturing firms sustainable performance. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.15), 119–122. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.15.11366>
- Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 Edisi 7. In *Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Giannoukou, I., & Beneki, C. C. (2018). Towards sustainability performance management system of tourism enterprises: a tourism sustainable balanced scorecard framework. *International Journal of Global Environmental Issues*, 17(2/3), 175–196. <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2018.091457>
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Glover, W. J., Farris, J. A., Van Aken, E. M., & Doolen, T. L. (2011). Critical success factors for the sustainability of *Kaizen* event human resource outcomes: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 132(2), 197–213. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.005>
- Goyal, A., Agrawal, R., Chokhani, R. K., & Saha, C. (2019). Waste reduction through *Kaizen* approach: A case study of a company in India. *Waste Management and Research*, 37(1), 102–107.

<https://doi.org/10.1177/0734242X18796205>

- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In *California Management Review* (p. 114). Elsevier.
<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780750670883500048>
- Greg Gannon, & Carola Hieker. (2022). Employee Engagement and a Company's Sustainability Values: A Case Study of a FinTech SME. *Management Studies*, 10(3), 201–210. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2022.03.006>
- Gupta, R., Purohit, H., & Pandey, A. K. (2012). Do HR competencies differ across industries and roles. *4D International Journal of Management and Science*, 02(1).
- Habidin, N. F., Zubir, A. F. M., Fuzi, N. M., Latip, N. A. M., & Azman, M. N. A. (2015). Sustainable Performance Measures for Malaysian Automotive Industry. *World Applied Sciences Journal*, 33(6), 1017–1024. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2015.33.06.257>
- Hailu, H., Kedir, A., Bassa, G., & Jilcha, K. (2017). Critical success factors model developing for sustainable *Kaizen* implementation in manufacturing industry in Ethiopia. *Management Science Letters*, 7, 585–600. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.8.006>
- Hair, J. F., Black, W. G., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*.
- Hameduddin, T., & Lee, S. (2019). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*, 00(00), 1–25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695879>
- Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R. B. (2002). Rewards and Recognition in Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64–72. <https://doi.org/10.1177/0886368702034005010>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Haryono, S. (2016). Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS, LISREL, PLS. In *Badan Penerbit PT. Intermedia Personalia Utama*.
- Hasan, Z., & Hossain, M. S. (2018). Improvement of Effectiveness by Applying PDCA Cycle or *Kaizen*: An Experimental Study on Engineering Students. *Journal of Scientific Research*, 10(2), 159–173. <https://doi.org/10.3329/jsr.v10i2.35638>
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermsttiparsert, K. (2019). Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance. *Sustainability*, 11(14), 3811. <https://doi.org/10.3390/su11143811>

- Hassan, M. G., & Akanmu, M. D. (2018). Technological Integration and Sustainable Performance in Manufacturing Firms. *International Journal of Technology*, 8, 1639–1650. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v9i8.2747>
- Henseler, J. (2017). Bridging Design and Behavioral Research With Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178–192. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780>
- Hitchcock, B. J. A., & Stavros, J. M. (2017). Organizational collective motivation A New Framework for Motivating Employees in Organizations. *OD Practitioner*, 49(4), 28–36.
- Hosono, A., Page, J., & Shimada, G. (2020). *Workers, Managers, Productivity Kaizen in Developing Countries*.
- Hourneaux Jr, F., Gabriel, M. L. da S., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. *Revista de Gestão*, 25(4), 413–429. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2018-0065>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Huq, Z., Alalwany, H., & Almarashi, M. (2019). Building Strategic Competency for Six-Sigma Implementation: A Model for Saudi Arabia. *American Journal of Management*, 19(3), 87–103. <https://doi.org/10.33423/ajm.v19i3.2191>
- Imran, F., & Kantola, J. (2019). Review of Industry 4.0 in the Light of Sociotechnical System Theory and Competence-Based View: A Future Research Agenda for the Evolute Approach. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 783, pp. 118–128). https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_12
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300–329. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x>
- Islam, R., & Zaki Hj. Ismail, A. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344–362. <https://doi.org/10.1108/10569210810921960>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Iwao, S. (2017). Revisiting the existing notion of continuous improvement (*Kaizen*): literature review and field research of Toyota from a perspective of innovation. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 14(1), 29–59. <https://doi.org/10.1007/s40844-017-0067-4>
- Jaca, C., Viles, E., Mateo, R., & Santos, J. (2012). Components of sustainable

- improvement systems: theory and practice. *The TQM Journal*, 24(2), 142–154. <https://doi.org/10.1108/17542731211215080>
- Jaca, C., Viles, E., Paipa-Galeano, L., Santos, J., & Mateo, R. (2014). Learning 5S principles from Japanese best practitioners: case studies of five manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4574–4586. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.878481>
- Janjić, V., Todorović, M., & Jovanović, D. (2019). Key Success Factors and Benefits of *Kaizen* Implementation. *Engineering Management Journal*, 00(00), 1–9. <https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1664274>
- Jaradat, R. M., Keating, C. B., & Bradley, J. M. (2018). Individual Capacity and Organizational Competency for Systems Thinking. *IEEE Systems Journal*, 12(2), 1203–1210. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2017.2652218>
- Jiang, Q., Liu, Z., Liu, W., Li, T., Cong, W., Zhang, H., & Shi, J. (2018). A principal component analysis based three-dimensional sustainability assessment model to evaluate corporate sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 187, 625–637. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.255>
- Jin, H. W., & Doolen, T. L. (2014). A comparison of Korean and US continuous improvement projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 384–405. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0012>
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>
- Jumawan, J., Sawitri, N. N., & Supardi, S. (2023). Productivity and Sustainability Organization: Leadership, Motivation, Competence. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(5), 906–917. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i4>
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13–14), 1469–1488. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150170>
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R., & Lleó, Á. (2019). Understanding the main organisational antecedents of employee participation in continuous improvement. *The TQM Journal*, 31(3), 359–376. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2018-0135>
- Kadir, A., Humaid AlHosani, A., Ismail, F., & Sehan, N. (2019). The Effect of Compensation and Benefits Towards Employee Performance. *Proceedings of the Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society, ACHITS 2019, 30-31 July 2019, Surabaya*,

Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.30-7-2019.2287551>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kamath, N. H., & Rodrigues, L. L. R. (2016). Simultaneous consideration of TQM and TPM influence on production performance: A case study on multicolor offset machine using SD Model. *Perspectives in Science*, 8, 16–18. <https://doi.org/10.1016/j.pisc.2016.01.005>
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In *Harvard Business Review*.
- Kaye, M., & Anderson, R. (2002). Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(5), 485–506. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mbe.2002.26706aab.006/full/html>
- Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J., & Dabic, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of World Business*, 44(4), 421–433. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.006>
- Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. (Laura). (2017). The impact of a learning organization on performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0003>
- Kim, M., & Kim, J. (2021). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Kiran, D. R. (2017). *Kaizen* and Continuous Improvement. *Total Quality Management*, 313–332. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811035-5.00022-2>
- Kitazawa, K., & Osada, H. (2012). Innovation by small group activity and organisational learning - an empirical study on quality control circle activity. *International Journal of Innovation and Learning*, 11(3). <https://doi.org/10.1504/IJIL.2012.046064>
- Knechtges, P., & Decker, M. C. (2014). Application of *Kaizen* Methodology to Foster Departmental Engagement in Quality Improvement. *Journal of the American College of Radiology*, 11(12), 1126–1130.

<https://doi.org/10.1016/j.jacr.2014.08.027>

- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93–107. <https://doi.org/10.1002/ert.3910220209>
- Kovilage, M. P. (2021). Influence of lean–green practices on organizational sustainable performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(2), 121–142. <https://doi.org/10.1108/JABES-11-2019-0115>
- Kuhl, M. R., Cunha, J. C. Da, Macaneiro, M. B., & Cunha, S. K. (2016). RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND SUSTAINABLE PERFORMANCE. *International Journal of Innovation Management*, 20(06), 1650047. <https://doi.org/10.1142/S136391961650047X>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. In *Kingston University, Kingston Business School* (Issue 19). <https://doi.org/10.1007/BF01757208>
- Kumar Khanna, V., & Gupta, R. (2014). Comparative study of the impact of competency-based training on 5 “S” and TQM: a case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(3), 238–260. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2012-0163>
- Kumar, S., Dhingra, A. K., & Singh, B. (2018). Process improvement through Lean-Kaizen using value stream map: a case study in India. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 96(5–8), 2687–2698. <https://doi.org/10.1007/s00170-018-1684-8>
- Kusuma, R. A. wahyu, & Priantinah, D. (2018). Pengaruh Pengungkapan Sustainability Report dan Ukuran sebagai Variabel Pemoderasi pada Perusahaan yang Bergabung di ISSI dan Konvensional Periode 2014-2016. *Jurnal Nominal*, VII(2), 91–105.
- Lacy, P., Cooper, Ti., Hayward, Ro., & Neuberger, L. (2010). A new era of sustainability in emerging markets? Insights from a global CEO study by the United Nations Global Compact and Accenture. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(4), 348–357. <https://doi.org/10.1108/14720701111159208>
- Lameijer, B. A., Antony, J., Chakraborty, A., Does, R. J. M. M., & Garza-Reyes, J. A. (2021). The role of organisational motivation and coordination in continuous improvement implementations: an empirical research of process improvement project success. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13–14), 1633–1649. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1757422>
- Lauche, K. (2005). Job design for good design practice. *Design Studies*, 26(2), 191–213. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2004.09.002>
- Laureani, A., & Antony, J. (2018). Leadership – a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma. *Total Quality Management &*

- Business Excellence*, 29(5–6), 502–523.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1211480>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
<https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Lee, H.-W. (2019). How Does Sustainability-Oriented Human Resource Management Work?: Examining Mediators on Organizational Performance. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 974–984.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1568459>
- Lee, K. H., & Farzipoor Saen, R. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219–226.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.024>
- Lei Chang. (1994). A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity. *Applied Psychological Measurement*, 18(3), 205–215. <https://doi.org/10.1177/014662169401800302>
- Lestari, S., & Nawangsari, L. C. (2022). The Influence of Employee Engagement to Support Corporate Sustainability at PT WIZA. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(1), 83–89.
- Libânio, C. D. S., Amaral, F. G., & Migowski, S. A. (2017). Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. *Strategic Design Research Journal*, 10(3), 195–203.
<https://doi.org/10.4013/sdrj.2017.103.01>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: Fourteen Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Publishing Company.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *The Toyota way to lean leadership*.
- Lillrank, P. (1995). The Transfer of Management Innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6), 971–989.
<https://doi.org/10.1177/017084069501600603>
- Lina, L. R., & Ullah, H. (2019). The Concept and Implementation of *Kaizen* in an Organization. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(1).
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Lodgaard, E., Ingvaldsen, J. A., Aschehoug, S., & Gamme, I. (2016). Barriers to Continuous Improvement: Perceptions of Top Managers, Middle Managers and Workers. *Procedia CIRP*, 41, 1119–1124.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.012>

- Lok, P., Hung, R. Y., Walsh, P., Wang, P., & Crawford, J. (2005). An integrative framework for measuring the extent to which organizational variables influence the success of process improvement programmes. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1357–1381. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00547.x>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, 11(13), 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>
- Lou, N. M., So, A. S. I., & Hsieh, Y. J. (2019). Integrated resort employee competencies: a Macau perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 247–267. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0431>
- Lozano, R., & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2–3), 99–107. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.004>
- Lu, X., Zhu, W., & Tsai, F.-S. (2019). Social Responsibility toward the Employees and Career Development Sustainability during Manufacturing Transformation in China. *Sustainability*, 11(17), 4778. <https://doi.org/10.3390/su11174778>
- Ma, J., Jiao, F., Lau, C. K., & Lin, Z. (2018). The relationships between shop floor management and QCCs to support *Kaizen*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(9), 1941–1955. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0192>
- Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing *Kaizen* in Small and Medium Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 522–531. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00065-4)
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x>
- Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2015). *Kaizen*: a Japanese philosophy and system for business excellence. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 3–9. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2014-0083>
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 5(NOV), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01322>
- Malinen, S., & Harju, L. (2017). Volunteer Engagement: Exploring the Distinction Between Job and Organizational Engagement. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(1), 69–89. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9823-z>

- Mamatha, & Ranjitha. (2019). Employee Engagement and Sustainability. *Conference Proceeding Published in International Journal of Trend in Research and Development*.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=89184829&site=ehost-live&scope=site>
- Manz, C. C., & Stewart, G. L. (1997). Attaining Flexible Stability by Integrating Total Quality Management and Socio-technical Systems Theory. *Organization Science*, 8(1), 59–70. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.1.59>
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6), 698–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- Marin-Garcia, J. A., Juarez-Tarraga, A., & Santandreu-Mascarell, C. (2018). Kaizen philosophy: The keys of the permanent suggestion systems analyzed from the workers' perspective. *TQM Journal*, 30(4), 296–320. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0176>
- Marnelly, T. R. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR): Tinjauan Teori dan Praktek di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 3(1), 49–59.
- Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37(5), 8–17. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370505>
- Martens, M. P. (2005). The Use of Structural Equation Modeling in Counseling Psychology Research. *The Counseling Psychologist*, 33(3), 269–298. <https://doi.org/10.1177/0011000004272260>
- McInerney, S. J., & Niewiarowski, P. H. (2022). Biomimicry Training to Promote Employee Engagement in Sustainability. *Biomimetics*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/biomimetics7020071>
- Mendez, J., & Vila-Alonso, M. (2018). Three-dimensional sustainability of Kaizen. *The TQM Journal*, 30(4), 391–408. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0179>
- Metcalf, A. Y., Habermann, M., Fry, T. D., & Stoller, J. K. (2018). The impact of quality practices and employee empowerment in the performance of hospital units. *International Journal of Production Research*, 56(18), 5997–6014. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1475763>
- Miller, Z. D. (2017). The Enduring Use of the Theory of Planned Behavior. *Human Dimensions of Wildlife*, 22(6), 583–590. <https://doi.org/10.1080/10871209.2017.1347967>
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Mohr, B. J., & Dessers, E. (2019). Designing integrated care ecosystems. In B. J.

- Mohr & E. Dessers (Eds.), *Designing Integrated Care Ecosystems: A Socio-Technical Perspective*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-31121-6>
- Moica, S., Veres Harea, C., & Marian, L. (2018). Effects of Suggestion System on Continuous Improvement: A Case Study. *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 592–596. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607804>
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.04.033>
- Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11–27. <https://doi.org/10.1111/jscm.12103>
- Morell-Santandreu, O., Santandreu-Mascarell, C., & García-Sabater, J. (2020). Sustainability and *Kaizen*: Business Model Trends in Healthcare. *Sustainability*, 12(24), 10622. <https://doi.org/10.3390/su122410622>
- Mulder, M. (2014). Conceptions of Professional Competence. In *Professional and Practice-based Learning* (Vol. 14, pp. 107–137). https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8_5
- Murray, P. (2003). Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. *The Learning Organization*, 10(5), 305–316. <https://doi.org/10.1108/09696470310486656>
- Nakamori, T., Takahashi, K., Han, B. T., & McIver, D. (2019). Understanding *KAIZEN* practice in Japanese overseas manufacturing: a framework. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 10(3), 271. <https://doi.org/10.1504/ijkms.2019.101481>
- Nandan, S., & Jyoti. (2020). Organizational Culture Dimensions as Drivers of Employee Engagement for Business Sustainability: Towards a Conceptual Framework. In *Sustainable Human Resource Management* (pp. 109–132). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_7
- Narayanan, S., Vickery, S. K., Nicolae, M. L., Castel, M. J., & McLeod, M. K. (2021). The effects of lean implementation on hospital financial performance. *Decision Sciences*, November 2020, deci.12510. <https://doi.org/10.1111/deci.12510>
- Neagoe, L. N., & Klein, V. M. (2009). Employee Suggestion System (*Kaizen Teian*) the Bottom-Up Approach for Productivity Improvement. *Recent*, 10(3), 361–366.
- Nevitt, J., & Hancock, G. (2001). Performance of Bootstrapping Approaches to Model Test Statistics and Parameter Standard Error Estimation in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 8(3), 353–377. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0803_2

- Nguyen, T.-L. (2019). STEAM-ME: A Novel Model for Successful *Kaizen* Implementation and Sustainable Performance of SMEs in Vietnam. *Complexity*, 1–23. <https://doi.org/10.1155/2019/6048195>
- Nielsen, P., Bocewicz, G., & Banaszak, Z. (2019). Competence-driven employee substitutability planning robust to unexpected staff absenteeism. *IFAC-PapersOnLine*, 52(10), 61–66. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.10.027>
- Norazlan, A. N. I., Habidin, N. F., Roslan, M. H., & Zainudin, M. Z. (2014). Investigation of *kaizen* blitz and sustainable performance for Malaysian healthcare industry. *International Journal of Quality and Innovation*, 2(3/4), 272. <https://doi.org/10.1504/IJQI.2014.066381>
- Nordhaug, O., & Grønhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89–106. <https://doi.org/10.1080/09585199400000005>
- Nurwulandari, A., & Darwin, M. (2020). Heywood Case Data Statistik. *NUCLEUS*, 1(2), 74–84. <https://doi.org/10.37010/nuc.v1i2.173>
- Obuobisa-Darko, T. (2019). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: the Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00460-6>
- Ogunyomi, P., & Bruning, N. S. (2016). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612–634. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640>
- Olson, E. M., Cooper, R., & Slater, S. F. (1998). Design strategy and competitive advantage. *Business Horizons*, 41(2), 55–61. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(98\)90035-0](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(98)90035-0)
- Olsson, D., Gericke, N., Sass, W., & Boeve-de Pauw, J. (2020). Self-perceived action competence for sustainability: the theoretical grounding and empirical validation of a novel research instrument. *Environmental Education Research*, 26(5), 742–760. <https://doi.org/10.1080/13504622.2020.1736991>
- Oncioiu, I., Petrescu, M., Duică, M. C., & Croitoru, G. (2018). The Impact of Employee Motivation on Romanian Organizational Performance. *Information Resources Management Journal*, 31(4), 59–74. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2018100104>
- Österlund, J., & Lovén, E. (2005). Information versus inertia: a model for product change with low inertia. *Systems Research and Behavioral Science*, 22(6), 547–560. <https://doi.org/10.1002/sres.667>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Padhi, B., & Panda, A. K. (2015). A Study on Employee Engagement Models for

- Sustainability of Organization. *International Journal of Research and Development - A Management Review*, 4(4).
<https://doi.org/10.21095/ajmr/2015/v8/i1/88244>
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018a). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018b). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.013>
- Patrick, N. N., & Gift, D. T. (2022). Employee Competence: The Business Sustainability Driver in the Rivers State Banking Sector. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 5(3), 116–131. <https://doi.org/10.52859/BJMMS-PZ7XOTMD>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Peteraf, M. A. (1993). THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE Adv: RBV of Firm. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Pihlainen, V., Kivinen, T., & Lammintakanen, J. (2016). Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadership in Health Services*, 29(1), 95–110. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2014-0072>
- Pinto, J. L. Q., Matias, J. C. O., Pimentel, C., Azevedo, S. G., & Govindan, K. (2018). *Lean Manufacturing and Kaizen* (pp. 5–24). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77016-1_2
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>
- Prashar, A. (2017). Adopting PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle for energy optimization in energy-intensive SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 145, 277–293. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.068>
- Purbasari, R. N., & Septian, T. A. (2017). Factors influencing on employee performance of production department on the manufacturing food industry in indonesia. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 233–242. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.2.20>
- Putri, D. O., Triatmanto, B., & Setiyadi, S. (2018). The effect of occupational

- health and safety, work environment and discipline on employee performance in a consumer goods company. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 337(1), 012036. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/337/1/012036>
- Qin, M., & Tao, D. (2020). Understanding preservice music teachers' intention to remain in the profession: An integrated model of the theory of planned behaviour and motivation theory. *International Journal of Music Education*, 025576142096314. <https://doi.org/10.1177/0255761420963149>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133–157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017). 5S – a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), 334–361. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0045>
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898–916. <https://doi.org/10.1108/01443570510613956>
- Rapp, C., & Eklund, J. (2002). Sustainable development of improvement activities--the long-term operation of a suggestion scheme in a Swedish company. *Total Quality Management*, 13(7), 945–969. <https://doi.org/10.1080/0954412022000017049>
- Ratnawati, J., Ingsih, K., & Nuryanto, I. (2016). The implementation of *kaizen* philosophy to improve industrial productivity: a case study of iso manufacturing companies in Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(2), 1343–1357.
- Ravasi, D., & Lojacono, G. (2005a). Managing design and designers for strategic renewal. *Long Range Planning*, 38(1), 51–77. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.11.010>
- Ravasi, D., & Lojacono, G. (2005b). Managing design and designers for strategic renewal. *Long Range Planning*, 38(1), 51–77. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.11.010>
- Ravasi, D., & Stigliani, I. (2012). Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 464–488. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00330.x>
- Raykov, T. (1997). Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173–184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal*

- of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Riel, A., Tichkiewitch, S., & Messnarz, R. (2010). Qualification and certification for the competitive edge in Integrated Design. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2(4), 279–289. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2010.04.005>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Robescu, O., & Iancu, A.-G. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49–56. <https://doi.org/10.1515/vjes-2016-0006>
- Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46(4_suppl1), 273–277. <https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104>
- Rosen, M. A., & Kishawy, H. A. (2012). Sustainable Manufacturing and Design: Concepts, Practices and Needs. *Sustainability*, 4(2), 154–174. <https://doi.org/10.3390/su4020154>
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90–105. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>
- Ryan, J. C. (2011). Development of a Measure of Work Motivation for a Meta-Theory of Motivation. *Psychological Reports*, 108(3), 743–755. <https://doi.org/10.2466/01.14.20.PR0.108.3.743-755>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10, 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>

- Salameh, A. A., Akbar, H., & Awais, S. (2022). Fostering the sustainable performance of the organization through Green HRM and Green Collective Engagement. *Journal of Excellence in Management Sciences*, 1(1), 75–93.
- Sanchez-Ruiz, L., Blanco, B., & Diaz, E. (2019). Difficulty in implementing continuous improvement – Rasch measurement analysis. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1228–1250. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0125>
- Sanchez, L., & Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9–10), 986–1001. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.856547>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *MPR-Online*, 8(2), 23–74.
- Schoenherr, T. (2012). The role of environmental management in sustainable business development: A multi-country investigation. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.009>
- Schröder, S., Wiek, A., Farny, S., & Luthardt, P. (2023). Toward holistic corporate sustainability—Developing employees’ action competence for sustainability in small and medium-sized enterprises through training. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1650–1669. <https://doi.org/10.1002/bse.3210>
- Schroeder, M. A. (1990). Diagnosing and Dealing with Multicollinearity. *Western Journal of Nursing Research*, 12(2), 175–187.
- Schuring, R. W., & Luijten, H. (2001). Reinventing suggestion systems for continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 22(4), 359. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2001.002969>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471–487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda’s health sector. *Cogent Business & Management*,

5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>

- Senger, I., Borges, J. A. R., & Machado, J. A. D. (2017). Using the theory of planned behavior to understand the intention of small farmers in diversifying their agricultural production. *Journal of Rural Studies*, 49, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.10.006>
- Shang, G., & Sui Pheng, L. (2013). Understanding the application of *Kaizen* methods in construction firms in China. *Journal of Technology Management in China*, 8(1), 18–33. <https://doi.org/10.1108/JTMC-03-2013-0018>
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Shinners, J., & Franqueiro, T. (2017). Individual and Collective Competence. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 48(4), 148–150. <https://doi.org/10.3928/00220124-20160321-02>
- Shurrab, J., Hussain, M., & Khan, M. (2019). Green and sustainable practices in the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(6), 1063–1086. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2018-0056>
- Singh, J., & Singh, H. (2012). Continuous improvement approach: state-of-art review and future implications. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(2), 88–111. <https://doi.org/10.1108/20401461211243694>
- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 75–119. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>
- Singh, J., & Singh, H. (2018). Enigma of *KAIZEN* approach in manufacturing industry of Northern India – a case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(1), 187–207. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0220>
- Sitepu, M. H., Matondang, A. R., & Sembiring, M. T. (2020). A Socio-Technical Approach to Assess Readiness of Organizations for Industry 4.0. *Journal of Physics: Conference Series*, 1542(1), 0–9. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1542/1/012031>
- Soltani, H., & Amanat, E. (2019). The Mediating Role of *Kaizen* in the Relationship between Total Quality Management and Organization' s Performance. *Journal of System Management*, 5(1), 61–74.
- Sparkes, J. R., & Miyake, M. (2000). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review*, 9(5), 599–612. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00021-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00021-4)

- Sparrow, P. (1995). Organizational Competencies: A Valid Approach for the Future? *International Journal of Selection and Assessment*, 3(3), 168–177. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1995.tb00024.x>
- Sraun, J. S., & Singh, H. (2017). Continuous improvement strategies across manufacturing SMEs of Northern India-an empirical investigation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 8(2), IJLSS-05-2016-0019. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2016-0019>
- Sridhar, K. (2011). A multi-dimensional criticism of the Triple Bottom Line reporting approach. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 6(1), 49–67. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2011.037606>
- Stadnicka, D., & Sakano, K. (2017). Employees Motivation and Openness for Continuous Improvement: Comparative Study in Polish and Japanese Companies. *Management and Production Engineering Review*, 8(3), 70–86. <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0030>
- Stanciu, A.-C., Constandache, M., & Condrea, E. (2014). Concerns about the Sustainable Performance of Firm in the Context of Quality Management Systems Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 340–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.127>
- Staniškienė, E., Daunorienė, A., & Stankevičiūtė, Ž. (2019). Continuous Improvement of Employee Engagement: Impact on Quality Management System. *Environmental Research, Engineering and Management*, 74(4), 7–18. <https://doi.org/10.5755/j01.erem.74.4.22119>
- Suárez-Barraza, M. F., & Miguel-dávila, J. Á. (2014). Assessing the design, management and improvement of *Kaizen* projects in local governments. *Business Process Management Journal*, 20(3), 392–411. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0040>
- Suárez-Barraza, M. F., & Lingham, T. (2008). *Kaizen* within *Kaizen* Teams: Continuous and Process Improvements in a Spanish municipality. *Asian Journal on Quality*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/15982688200800001>
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on *kaizen* and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288–308. <https://doi.org/10.1108/20401461111189407>
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22(4), 359–378. <https://doi.org/10.1002/smj.163>
- Subramanian, R., Kumar, K., & Strandholm, K. (2009). The role of organizational competencies in the market-orientation-performance relationship. *International Journal of Commerce and Management*, 19(1), 7–26. <https://doi.org/10.1108/10569210910939645>

- Sudarmaji, H., Nurlaela, L., & Hariadi, E. (2020). Influences of Skill, Knowledge, Attitude, and Morality on Job Achievement. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 13(11), 3372. <https://doi.org/10.37624/IJERT/13.11.2020.3372-3376>
- Susanto, E. Y., & Sulistyowati, N. (2020). The Effect of Implementation of 5S on Kaizen and Quality. *European Journal of Business and Management*, 12(18), 75–81. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-18-08>
- Thirupathi, R. M., Vinodh, S., & Dhanasekaran, S. (2019). Application of system dynamics modelling for a sustainable manufacturing system of an Indian automotive component manufacturing organisation: a case study. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 21(5), 1055–1071. <https://doi.org/10.1007/s10098-019-01692-2>
- Tokarz, A., & Malinowska, D. (2019). From psychological theoretical assumptions to new research perspectives in sustainability and sustainable development: Motivation in the workplace. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082222>
- Tortorella, G. L., Fogliatto, F. S., Mac Cawley Vergara, A., Luis Gonçalves Quelhas, O., & Sawhney, R. (2019). Influence of team members' characteristics on the sustainability of continuous improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1641077>
- Trianni, A., Cagno, E., Neri, A., & Howard, M. (2019). Measuring industrial sustainability performance: Empirical evidence from Italian and German manufacturing small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 229, 1355–1376. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.076>
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- UBS. (2017). Achieving sustainable performance: Integrated Reporting 2017. In *UBS*.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Vanclay, F. (2009). THE TRIPLE BOTTOM LINE AND IMPACT ASSESSMENT: HOW DO TBL, EIA, SIA, SEA AND EMS RELATE TO EACH OTHER? In *Tools, Techniques and Approaches for Sustainability* (pp. 101–124). WORLD SCIENTIFIC. https://doi.org/10.1142/9789814289696_0006
- Vickery, S. K., Droge, C., & Markland, R. E. (1993). Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance? *Decision Sciences*, 24(2), 435–456. <https://doi.org/10.1111/j.1540->

5915.1993.tb00482.x

- Vo, B., Kongar, E., & Suárez Barraza, M. F. (2019). *Kaizen* event approach: a case study in the packaging industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), IJPPM-07-2018-0282. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2018-0282>
- Wang, X., Sun, Y., & Liu, Y. (2020). Research on Influencing Factors of Unsafe Behavior of Prefabricated Building. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 546(4), 042010. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/546/4/042010>
- Wang, Y., Bhanugopan, R., & Lockhart, P. (2015). Examining the quantitative determinants of organizational performance: evidence from China. *Measuring Business Excellence*, 19(2), 23–41. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2014-0014>
- Wang, Z., Subramanian, N., Gunasekaran, A., Abdulrahman, M. D., & Liu, C. (2015). Composite sustainable manufacturing practice and performance framework: Chinese auto-parts suppliers' perspective. *International Journal of Production Economics*, 170, 219–233. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.035>
- Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719–751. <https://doi.org/10.1177/0011000006286345>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1990). *The machine that changed the world: the story of lean production systems*.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wu, L., Subramanian, N., Abdulrahman, M., Liu, C., Lai, K., & Pawar, K. (2015). The Impact of Integrated Practices of Lean, Green, and Social Management Systems on Firm Sustainability Performance—Evidence from Chinese Fashion Auto-Parts Suppliers. *Sustainability*, 7(4), 3838–3858. <https://doi.org/10.3390/su7043838>
- Yusliza, M.-Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Noor Faezah, J., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>
- Zailani, S., Shaharudin, M. R., & Saw, B. (2015). Impact of *kaizen* on firm's competitive advantage in a Japanese owned company in Malaysia. *International Journal Productivity and Quality Management*, 16(2), 183–210. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2015.071239>
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International*

Journal of Production Economics, 111, 261–273.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.029>

LAMPIRAN KUESIONER

Bagian A: Pernyataan Umum

INSTRUKSI:

Untuk mengisi bagian ini, silahkan untuk memberi tanda *checklist* (√) pada kolom yang telah disediakan.

1. Nama Perusahaan :
2. Lokasi Perusahaan :
3. Pendidikan terakhir : SD/Sederajat SMP/Sederajat
 SMA/Sederajat D1/D2/D3
 S1/S2/S3
4. Lama bekerja di organisasi:
 <1 tahun
 1 – 2 tahun
 3 – 5 tahun
 6 – 10 tahun
 >10 tahun
5. Lama berpartisipasi dalam kegiatan *improvement*:
 <1 tahun
 1 – 2 tahun
 3 – 5 tahun
 6 – 10 tahun
 >10 tahun

Bagian B: Informasi Terkait dengan Keterlibatan

Definisi:

Keterlibatan (KT) merupakan keterlibatan Seluruh anggota departemen dalam upaya pencapaian hasil.

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi bagian ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (√) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut mendukung keterlibatan yang dimiliki departemen Anda berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju



1

7

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
KT1	Seluruh anggota Departemen "melibatkan" diri dalam usaha pencapaian hasil pekerjaan							
KT2	Seluruh anggota Departemen mencurahkan usaha dan energinya untuk							

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
	pencapaian hasil pekerjaan							
KT3	Seluruh anggota Departemen mendapatkan kebanggaan dari hasil pekerjaan yang dilakukan dengan baik							
KT4	Seluruh anggota Departemen selalu bersemangat dan antusias dengan pekerjaan							
KT5	Seluruh anggota Departemen cenderung fokus dalam menjalankan pekerjaan							

Bagian C: Informasi Terkait dengan Motivasi

Definisi:

Motivasi (MT) Merupakan upaya dan komitmen seluruh anggota departemen sehingga termotivasi sesuai yang dibutuhkan untuk mencapai target pekerjaan.

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi kuesioner ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (√) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut mendukung motivasi yang dimiliki departemen Anda berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju



1

7

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
MT1	Seluruh anggota Departemen termotivasi dengan mendapatkan remunerasi							
MT2	Seluruh anggota Departemen mendapatkan							

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
	penghargaan bagi yang telah melakukan pencapaian hasil kerja							
MT3	Seluruh anggota Departemen mendorong sistem yang mengutamakan aspek keamanan pekerjaan							
MT4	Seluruh anggota Departemen memfasilitasi lingkungan tempat kerja yang mendukung tim dalam bekerja							

Bagian D: Informasi Terkait dengan Kompetensi

Definisi:

Kompetensi (KP) Merupakan kemampuan seluruh anggota departemen dalam mengembangkan, serta mendukung pencapaian tujuan.

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi kuesioner ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (√) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut mendukung kompetensi yang dimiliki departemen Anda berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju



Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
KP1	Seluruh anggota Departemen mampu menciptakan nilai penting untuk organisasi							
KP2	Seluruh anggota Departemen disediakan wadah untuk mengkoordinasikan kompetensi mereka							
KP3	Seluruh anggota							

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
	Departemen diberikan ruang pengembangan budaya belajar setiap tim							
KP4	Seluruh anggota Departemen diberikan ruang pengembangan kapabilitas untuk tim							
KP5	Seluruh anggota Departemen diberikan ruang agar karyawan saling mentransfer pengetahuan							
KP6	Seluruh anggota Departemen diberikan ruang agar mampu mendesain nilai							
KP7	Seluruh anggota Departemen diberikan ruang supaya mampu mengarahkan pembaruan strategi							

Bagian E: Informasi Terkait dengan Implementasi *Kaizen*

Definisi:

Implementasi *kaizen* (IK) Merupakan upaya dan konsistensi departemen dalam menjalankan aktivitas *kaizen* atau perbaikan berkelanjutan

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi bagian ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (✓) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut mendukung implementasi *kaizen* yang dimiliki departemen Anda berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju



1

7

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
IK1	Seluruh anggota Departemen menentukan tujuan yang akan dicapai (<i>goal clarity</i>)							
IK2	Seluruh anggota Departemen mengikuti inisiasi dan pelatihan sebelum menerapkan <i>kaizen</i>							

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
	<i>(initiation and training)</i>							
IK3	Seluruh anggota Departemen aktif ikut serta dalam menerapkan <i>kaizen</i>							
IK4	Seluruh anggota Departemen mendukung proses standardisasi							
IK5	Seluruh anggota Departemen melakukan identifikasi penyebab permasalahan kerja							
IK6	Seluruh anggota Departemen berusaha menemukan solusi dari setiap permasalahan yang ada							
IK7	Saran dari seluruh anggota departemen yang diberikan akan ditampung dan dikembangkan							

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
	untuk ditindaklanjuti							
IK8	Seluruh anggota departemen menggunakan alat visual untuk merencanakan, memberikan informasi, serta memantau hasil perbaikan							

Bagian F: Informasi Terkait dengan *Sustainability* Kinerja Organisasi

Definisi:

Aspek sustainability kinerja organisasi (SKO) Merupakan upaya dan konsistensi departemen dalam menjaga keberlanjutan kinerja terkait aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi bagian ini, responden diminta untuk memberikan tanda *checklist* (√) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut sesuai dengan tujuan ekonomi, lingkungan, dan sosial berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju



1

7

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
SKO1	Seluruh anggota departemen mengupayakan penurunan biaya operasi di perusahaan							
SKO2	Seluruh tim dalam departemen membantu							

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
	melakukan pengembangan perusahaan							
SKO3	Seluruh anggota departemen menjaga dan meningkatkan kualitas produk							
SKO4	Seluruh anggota departemen akan mengoptimalkan sumber daya yang ada							
SKO5	Seluruh anggota departemen akan selalu berusaha meningkatkan produktivitas							
SKO6	Seluruh anggota departemen mengikuti pelatihan dan berusaha mengembangkan keterampilan							
SKO7	Departemen melakukan							

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
	penataan jam kerja yang ideal							
SKO8	Seluruh anggota departemen mendapatkan upah yang adil							
SKO9	Seluruh anggota departemen membangun lingkungan kerja yang sehat							
SKO10	Seluruh anggota departemen mengupayakan pengurangan konsumsi energi							
SKO11	Seluruh anggota departemen mengupayakan pengurangan limbah dan kesia-siaan							
SKO12	Seluruh anggota departemen berusaha menggunakan							

Kode	Pernyataan	Skala						
		1	2	3	4	5	6	7
		Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup tidak setuju	Netral	Cukup setuju	Setuju	Sangat setuju
	sumber energi terbarukan							

Bagian 1 dari 7

Kuesioner Penelitian

IMPLEMENTASI KAIZEN SEBAGAI INTERVENING PADA KETERLIBATAN (KT), MOTIVASI (MT) DAN KOMPETENSI (EM) TERHADAP SUSTAINABILITY KINERJA ORGANISASI

Studi ini akan menguji hubungan antara keterlibatan departemen (KT), motivasi departemen (MT) dan kompetensi departemen (KP) terhadap sustainability kinerja organisasi (SKO) yang dimediasi oleh implementasi kaizen (IK). Pola konstruksi model penelitian ini terdiri dari tiga variabel dependen yaitu KT, MT dan KP; satu variabel intervening yaitu IK, dan satu variabel independent yaitu SKP. Berdasarkan referensi yang ditemukan, tiga variabel dependen berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan, namun untuk mempertahankan kinerja perusahaan secara jangka panjang, penelitian ini mengusulkan kinerja perusahaan diukur dengan pendekatan triple bottom line sebagai prinsip dasar dari sustainability. Oleh karena itu, implementasi kaizen sebagai metode peningkatan berkelanjutan dijadikan sebagai variabel intervening yang memediasi variabel dependen terhadap sustainability kinerja perusahaan. Kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh data sebagai bahan evaluasi terhadap variabel yang diteliti yaitu KT, MT, KP, dan implementasi kaizen, apakah pelaksanaannya berdampak pada sustainability kinerja perusahaan pada industri manufaktur. Dimohon kesediaannya bagi responden untuk dapat mengisi kuesioner dengan mengisi semua pernyataan yang telah disediakan berdasarkan petunjuk yang ada. Informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan digunakan sebagai bahan penelitian akademis dan sangat rahasia. Kami sangat mengharapkan respon yang baik untuk kelancaran dan keberhasilan dari penelitian ini. Terimakasih atas kesediaan dan kerjasama yang Anda berikan.

Hormat saya,

Faizuddin Firdaus, ST, MM.

Bagian 2 dari 7

Bagian A: Pernyataan Umum



INSTRUKSI:

Untuk mengisi bagian ini, silahkan untuk memberi tanda checklist (✓) pada kolom yang telah disediakan.

Nama Perusahaan Anda *

Teks jawaban singkat

Lokasi Perusahaan *

Teks jawaban singkat

Jenis Kelamin *

Laki-laki

Perempuan

Usia *

20 - 25 tahun

26 - 35 tahun

36 - 45 tahun

46 - 55 tahun

55 - 60 tahun

Pendidikan Terakhir *

- SD/ Sederajat
- SMP/ Sederajat
- SMA/ Sederajat
- D1/ D2/ D3
- S1/ S2/ S3

Posisi anda saat ini di organisasi *

- Supervisor lini
- Manajer

Lama bekerja di organisasi *

- < 1 tahun
- 1 - 2 tahun
- 3 - 5 tahun
- 6 - 10 tahun
- > 10 tahun

Lama berpartisipasi dalam kegiatan improvement *

- < 1 tahun
- 1 - 2 tahun
- 3 - 5 tahun
- 6 - 10 tahun
- > 10 tahun

Bagian 3 dari 7

Bagian B: Informasi Terkait dengan Keterlibatan



Definisi:

Keterlibatan (KT) merupakan tingkat kecenderungan departemen untuk terlibat dalam upaya pencapaian hasil.

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi bagian ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (✓) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut mendukung keterlibatan yang dimiliki departemen Anda berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

KT1 : Seluruh anggota departemen 'melibatkan' diri dalam usaha pencapaian hasil pekerjaan *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

KT2 : Seluruh anggota departemen mencurahkan usaha dan energinya untuk pencapaian hasil * pekerjaan

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

KT3: Seluruh anggota departemen mendapatkan kebanggaan dari hasil pekerjaan yang dilakukan dengan baik *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

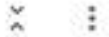
KT4: Seluruh anggota departemen merasa bersemangat dan antusias dengan pekerjaan *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

KT5: Seluruh anggota departemen cenderung fokus saat melakukan pekerjaan *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Bagian C: Informasi Terkait dengan Motivasi



Definisi:

Motivasi (MT) merupakan komitmen departemen dalam memberikan hal yang diharapkan seluruh karyawan untuk mencapai target pekerjaan.

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi kuesioner ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (√) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut mendukung motivasi yang dimiliki bagian Anda berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

MT1: Perusahaan memberikan motivasi dalam bentuk remunerasi *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

MT2: Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah melakukan pencapaian kerja *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

MT3: Seluruh anggota departemen mengutamakan aspek keselamatan dalam bekerja *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

MT4: Departemen memfasilitasi lingkungan tempat kerja yang mendukung tim dalam bekerja *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Bagian 5 dari 7

Bagian D: Informasi Terkait dengan Kompetensi



Definisi:

Kompetensi (KP) merupakan kemampuan departemen dalam mengembangkan kemampuannya untuk membangun, mengembangkan, serta mendukung pencapaian tujuan.

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi kuesioner ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (✓) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut mendukung kompetensi yang dimiliki bagian Anda berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

KP1: Departemen mampu menciptakan nilai penting untuk anggota tim *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

KP2: Departemen menyediakan wadah untuk anggota tim dalam mengkoordinasikan kompetensi mereka *

	1	2	3	4	5	6	7	
--	---	---	---	---	---	---	---	--

KP3: Departemen memberikan ruang pengembangan budaya belajar setiap tim *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

KP4: Departemen memberikan ruang pengembangan kapabilitas untuk tim *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

KP5: Departemen memberikan ruang agar karyawan saling mentransfer pengetahuan *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

KP6: Departemen memberikan ruang agar karyawan mampu mendesain nilai *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

KP7: Departemen memberikan ruang agar karyawan mampu mengarahkan pembaruan strategi *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Bagian E: Informasi Terkait dengan Implementasi Kaizen



Definisi:

Implementasi kaizen (IK) merupakan konsistensi departemen dalam menjalankan aktivitas kaizen atau perbaikan berkelanjutan.

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi bagian ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (✓) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut mendukung implementasi Kaizen pada bagian Anda berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

IK1: Departemen menentukan tujuan yang akan dicapai (goal clarity) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

IK2: Departemen mengadakan inisiasi dan pelatihan sebelum menerapkan kaizen (initiation and training) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

IK3: Seluruh anggota departemen aktif ikut serta dalam menerapkan kaizen *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

IK4: Seluruh anggota departemen mendukung proses standarisasi *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

IK5: Selalu anggota departemen melakukan identifikasi penyebab permasalahan kerja *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

IK6: Seluruh anggota departemen berusaha menemukan solusi dari setiap permasalahan yang ada *

B *I* U ☰ ✕

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

IK7: Saran dari anggota tim yang diberikan akan ditampung dan dikembangkan untuk ditindaklanjuti *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

IK8: Seluruh anggota departemen menggunakan alat visual untuk merencanakan, memberikan ^{*} informasi, serta memantau hasil perbaikan

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Bagian 7 dari 7

Bagian F: Informasi Terkait dengan Sustainability Kinerja Organisasi

Definisi:

Aspek sustainability kinerja departemen dalam organisasi (SKDO) adalah konsistensi departemen dalam menjaga keberlanjutan kinerja terkait aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Instruksi Pengisian Kuesioner:

Untuk mengisi bagian ini, responden diminta untuk memberikan tanda checklist (✓) pada setiap pernyataan yang disajikan berdasarkan pengalaman Anda.

Apakah penilaian Anda terhadap beberapa pernyataan berikut sesuai dengan tujuan ekonomi, lingkungan, dan sosial berdasarkan pengalaman Anda selama bekerja?

SKD01: Seluruh anggota departemen mengupayakan penurunan biaya operasi di perusahaan ^{*}

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

SKD02: Seluruh tim dalam departemen membantu melakukan pengembangan perusahaan ^{*}

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

SKD03: Seluruh anggota departemen menjaga dan meningkatkan kualitas produk *

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 7 Sangat setuju

SKD04: Seluruh anggota departemen akan mengoptimalkan sumber daya yang ada *

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 7 Sangat setuju

SKD05: Seluruh anggota departemen akan selalu berusaha meningkatkan produktivitas *

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 7 Sangat setuju

SKD06: Seluruh anggota departemen mengikuti pelatihan dan berusaha mengembangkan keterampilan *

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 7 Sangat setuju

SKD07: Departemen melakukan penataan jam kerja yang ideal *

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 7 Sangat setuju

SKD08: Seluruh anggota departemen mendapatkan upah yang adil *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

SKD09: Seluruh anggota departemen membangun lingkungan kerja yang sehat *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

SKD010: Seluruh anggota departemen mengupayakan pengurangan konsumsi energi *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

SKD011: Seluruh anggota departemen mengupayakan pengurangan limbah dan kesia-siaan *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

SKD012: Seluruh anggota departemen berusaha menggunakan sumber energi terbarukan *

	1	2	3	4	5	6	7	
Sangat tidak setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Lampiran 2 Hasil Uji Normalitas (Jumlah data 114)

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP1	4.000	7.000	-.636	-2.771	-.492	-1.072
KP2	4.000	7.000	-.582	-2.535	-.657	-1.432
KP3	4.000	7.000	-.868	-3.783	.014	.031
KP4	4.000	7.000	-.509	-2.219	-.764	-1.665
KP5	3.000	7.000	-.754	-3.286	.119	.260
KP6	3.000	7.000	-.622	-2.710	-.416	-.907
KP7	3.000	7.000	-.857	-3.735	.373	.813

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SKO12	3.000	7.000	-1.504	-6.556	1.755	3.824
SKO11	5.000	7.000	-1.149	-5.009	.079	.172
SKO10	5.000	7.000	-.948	-4.132	-.322	-.702
SKO9	5.000	7.000	-1.000	-4.359	.000	.000
SKO8	5.000	7.000	-1.014	-4.421	-.170	-.369
SKO7	4.000	7.000	-1.056	-4.604	.554	1.208
SKO6	4.000	7.000	-1.132	-4.935	.915	1.994
SKO5	4.000	7.000	-1.401	-6.108	1.384	3.016
SKO4	4.000	7.000	-1.194	-5.205	.689	1.502
SKO3	4.000	7.000	-1.588	-6.922	2.582	5.628
SKO2	1.000	7.000	-1.594	-6.949	4.839	10.545
SKO1	4.000	7.000	-.731	-3.187	-.404	-.880
IK1	4.000	7.000	-1.190	-5.188	.761	1.659
IK2	4.000	7.000	-.700	-3.053	-.501	-1.092
IK3	5.000	7.000	-.573	-2.500	-.902	-1.966
IK4	5.000	7.000	-1.042	-4.544	-.170	-.370
IK5	4.000	7.000	-1.294	-5.640	1.128	2.458
IK6	4.000	7.000	-.908	-3.958	.062	.135
IK7	4.000	7.000	-.784	-3.419	-.045	-.098
IK8	4.000	7.000	-.931	-4.058	.322	.702
MT1	4.000	7.000	-.661	-2.880	-.759	-1.654
MT2	4.000	7.000	-1.023	-4.461	-.050	-.109
MT3	5.000	7.000	-2.073	-9.037	3.563	7.765
MT4	5.000	7.000	-.965	-4.206	-.125	-.273
KT1	4.000	7.000	-1.015	-4.426	.387	.844
KT2	3.000	7.000	-.495	-2.157	-.208	-.454
KT3	4.000	7.000	-.858	-3.741	.276	.601
KT4	3.000	7.000	-.448	-1.955	-.231	-.504
KT5	3.000	7.000	-.625	-2.723	.701	1.528

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Multivariate					375.164	38.290

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
67	67.569	.001	.119
17	65.922	.002	.017
48	64.835	.002	.002
112	64.129	.003	.000
70	63.734	.003	.000
45	63.715	.003	.000
64	63.517	.003	.000
105	62.858	.004	.000
60	62.750	.004	.000
41	62.695	.004	.000
14	62.664	.004	.000
4	62.290	.004	.000
43	62.276	.004	.000
95	61.932	.005	.000
93	61.738	.005	.000
91	60.979	.006	.000
44	60.455	.007	.000
65	59.890	.007	.000
18	59.528	.008	.000
3	59.036	.009	.000
15	58.039	.011	.000
49	57.643	.012	.000
51	56.110	.017	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
35	56.047	.018	.000
1	55.887	.018	.000
108	55.354	.021	.000
75	55.309	.021	.000
58	55.207	.021	.000
106	54.179	.026	.000
114	54.120	.027	.000
22	52.652	.036	.000
31	51.495	.045	.000
101	50.482	.055	.000
59	49.620	.065	.000
55	49.566	.066	.000
8	48.709	.077	.000
39	48.697	.077	.000
21	48.606	.078	.000
10	48.264	.083	.000
25	48.111	.085	.000
32	47.939	.088	.000
40	47.745	.091	.000
61	47.634	.093	.000
109	47.502	.095	.000
24	47.294	.099	.000
7	46.238	.118	.000
54	46.163	.119	.000
84	46.140	.120	.000
90	45.009	.144	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
33	44.607	.154	.000
28	44.006	.169	.000
102	43.116	.193	.000
9	43.065	.195	.000
53	42.659	.207	.000
38	42.627	.207	.000
86	40.599	.275	.000
36	39.936	.299	.000
13	39.873	.302	.000
2	39.349	.322	.000
5	39.182	.329	.000
81	38.964	.338	.000
56	38.026	.377	.000
69	37.346	.407	.001
100	36.616	.440	.006
88	34.986	.517	.147
42	34.669	.532	.181
97	34.106	.559	.301
29	32.975	.613	.680
94	32.256	.647	.850
62	31.249	.694	.973
27	29.953	.751	.999
23	29.945	.751	.998
57	28.400	.813	1.000
77	24.738	.922	1.000
76	24.110	.935	1.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
96	23.119	.952	1.000
89	21.898	.969	1.000
6	21.841	.970	1.000
66	21.603	.972	1.000
52	21.305	.975	1.000
82	20.270	.984	1.000
78	18.085	.994	1.000
50	17.920	.995	1.000
80	17.400	.996	1.000
63	17.140	.997	1.000
34	16.383	.998	1.000
19	15.741	.999	1.000
46	15.480	.999	1.000
104	15.353	.999	1.000
92	13.720	1.000	1.000
113	13.716	1.000	1.000
47	13.461	1.000	1.000
11	12.628	1.000	1.000
16	12.349	1.000	1.000
110	9.791	1.000	1.000
79	9.068	1.000	1.000
111	9.068	1.000	1.000
74	8.338	1.000	1.000
20	8.190	1.000	1.000
98	8.157	1.000	1.000

Lampiran 3 Hasil Uji Normalitas (Jumlah data 104)

Assesment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP1	4.000	7.000	-.768	-3.199	-.177	-.369
KP2	4.000	7.000	-.616	-2.565	-.439	-.914
KP3	4.000	7.000	-.947	-3.944	.225	.469
KP4	4.000	7.000	-.554	-2.305	-.772	-1.608
KP5	3.000	7.000	-.887	-3.691	.438	.911
KP6	3.000	7.000	-.696	-2.899	-.268	-.557
KP7	3.000	7.000	-.959	-3.993	.705	1.468
SKO12	3.000	7.000	-1.586	-6.602	2.323	4.836
SKO11	5.000	7.000	-1.210	-5.039	.325	.676
SKO10	5.000	7.000	-1.016	-4.231	-.164	-.342
SKO9	5.000	7.000	-1.116	-4.647	.243	.505
SKO8	5.000	7.000	-1.052	-4.381	-.102	-.212
SKO7	4.000	7.000	-1.142	-4.754	.891	1.855
SKO6	4.000	7.000	-1.199	-4.990	1.074	2.236
SKO5	4.000	7.000	-1.402	-5.839	1.460	3.039
SKO4	4.000	7.000	-1.246	-5.188	.834	1.737
SKO3	4.000	7.000	-1.645	-6.848	2.724	5.670
SKO2	4.000	7.000	-.478	-1.991	-.839	-1.747
SKO1	4.000	7.000	-.821	-3.418	-.270	-.562
IK1	4.000	7.000	-1.290	-5.369	.962	2.003
IK2	4.000	7.000	-.725	-3.018	-.468	-.974

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
IK3	5.000	7.000	-.588	-2.450	-.918	-1.911
IK4	5.000	7.000	-1.052	-4.381	-.102	-.212
IK5	4.000	7.000	-1.324	-5.511	1.270	2.643
IK6	4.000	7.000	-.955	-3.977	.140	.291
IK7	4.000	7.000	-.870	-3.624	.265	.552
IK8	4.000	7.000	-.867	-3.610	.309	.642
MT1	4.000	7.000	-.736	-3.066	-.629	-1.309
MT2	4.000	7.000	-1.144	-4.764	.304	.633
MT3	5.000	7.000	-1.950	-8.117	2.824	5.878
MT4	5.000	7.000	-1.017	-4.233	.012	.025
KT1	4.000	7.000	-1.017	-4.233	.436	.908
KT2	3.000	7.000	-.512	-2.132	-.151	-.314
KT3	4.000	7.000	-.866	-3.607	.184	.382
KT4	3.000	7.000	-.440	-1.832	-.218	-.453
KT5	3.000	7.000	-.649	-2.701	.842	1.752
Multivariate					366.666	35.744

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
44	75.193	.000	.014
102	67.109	.001	.008
59	66.013	.002	.001
45	63.208	.003	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
41	61.929	.005	.000
38	61.894	.005	.000
13	61.582	.005	.000
88	61.197	.005	.000
40	60.916	.006	.000
104	60.845	.006	.000
86	60.145	.007	.000
84	59.962	.007	.000
98	59.872	.007	.000
14	59.459	.008	.000
94	58.899	.009	.000
32	57.788	.012	.000
51	56.986	.014	.000
60	56.664	.015	.000
29	56.457	.016	.000
47	56.309	.017	.000
68	56.226	.017	.000
3	55.774	.019	.000
1	54.665	.024	.000
28	54.196	.026	.000
55	53.782	.029	.000
56	53.526	.030	.000

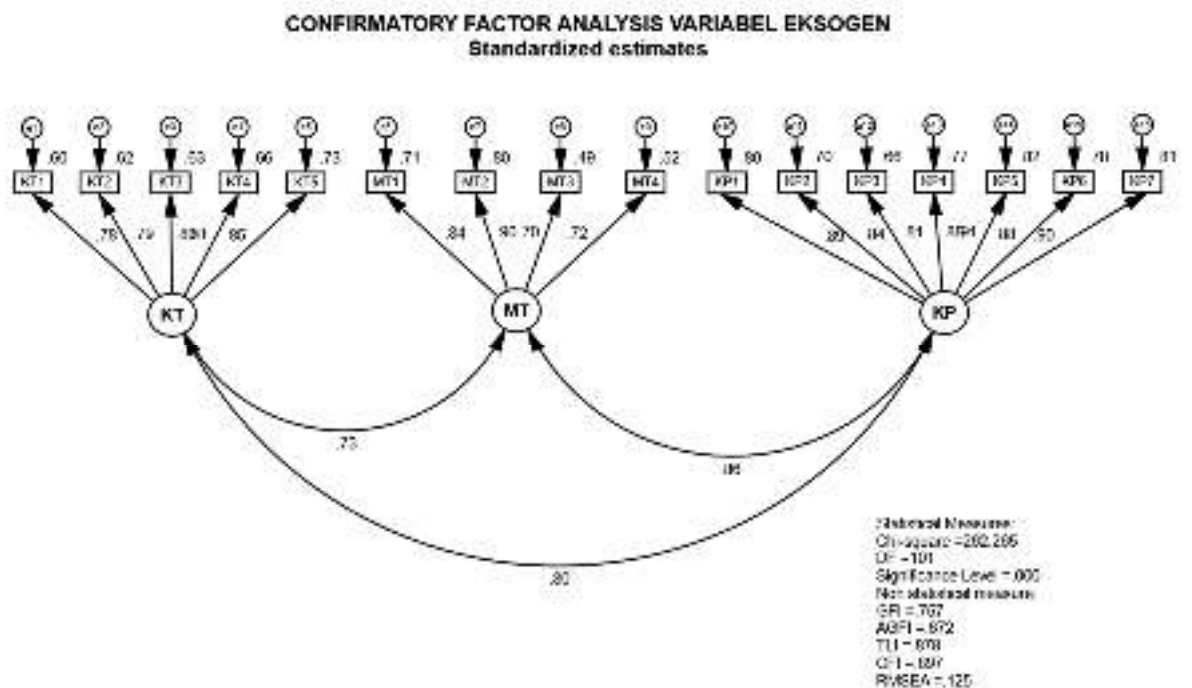
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
54	52.997	.034	.000
19	52.189	.040	.000
9	51.016	.050	.000
22	50.043	.060	.000
25	49.610	.065	.000
18	49.196	.070	.000
49	48.899	.074	.000
77	48.848	.075	.000
6	48.743	.076	.000
36	48.692	.077	.000
7	48.326	.082	.000
83	47.895	.089	.000
30	47.876	.089	.000
100	47.681	.092	.000
50	47.633	.093	.000
21	46.252	.118	.000
37	46.251	.118	.000
63	46.117	.120	.000
8	45.990	.123	.000
35	45.541	.132	.000
74	45.136	.141	.000
95	43.577	.180	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
26	43.366	.186	.000
4	41.841	.232	.000
33	41.815	.233	.000
24	41.638	.239	.000
79	41.512	.243	.000
52	40.873	.265	.000
12	39.847	.303	.000
39	39.453	.318	.000
81	39.143	.331	.000
2	38.629	.352	.000
93	38.625	.352	.000
57	38.166	.371	.000
90	36.704	.436	.001
87	34.299	.550	.197
53	33.707	.578	.320
20	31.247	.694	.966
70	27.974	.828	1.000
69	26.137	.887	1.000
82	24.870	.919	1.000
48	24.604	.925	1.000
61	24.513	.927	1.000
89	23.903	.939	1.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
71	23.011	.954	1.000
5	22.901	.956	1.000
75	20.580	.982	1.000
58	20.085	.985	1.000
31	19.516	.989	1.000
46	19.242	.990	1.000
73	17.674	.996	1.000
97	17.131	.997	1.000
42	16.394	.998	1.000
16	15.986	.998	1.000
15	15.171	.999	1.000
103	14.948	.999	1.000
43	14.205	1.000	1.000
10	13.992	1.000	1.000
85	13.881	1.000	1.000
72	11.387	1.000	1.000
101	10.534	1.000	1.000
17	9.787	1.000	1.000
67	9.587	1.000	1.000
91	8.779	1.000	1.000
62	7.243	1.000	1.000
92	5.626	1.000	1.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
11	2.864	1.000	1.000
23	2.864	1.000	1.000
27	2.864	1.000	1.000
34	2.864	1.000	1.000
64	2.864	1.000	1.000
65	2.864	1.000	1.000
66	2.864	1.000	1.000
76	2.864	1.000	1.000

Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksogen



Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
--	----------

	Estimate
KT3 <--- KT	.796
KT4 <--- KT	.811
KT5 <--- KT	.854
KT2 <--- KT	.788
KT1 <--- KT	.777
MT2 <--- MT	.895
MT3 <--- MT	.699
MT4 <--- MT	.721
MT1 <--- MT	.843
KP5 <--- KP	.907
KP6 <--- KP	.882
KP4 <--- KP	.879
KP3 <--- KP	.811
KP2 <--- KP	.839
KP7 <--- KP	.901
KP1 <--- KP	.893

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KT <--> MT	.730
MT <--> KP	.857
KT <--> KP	.804

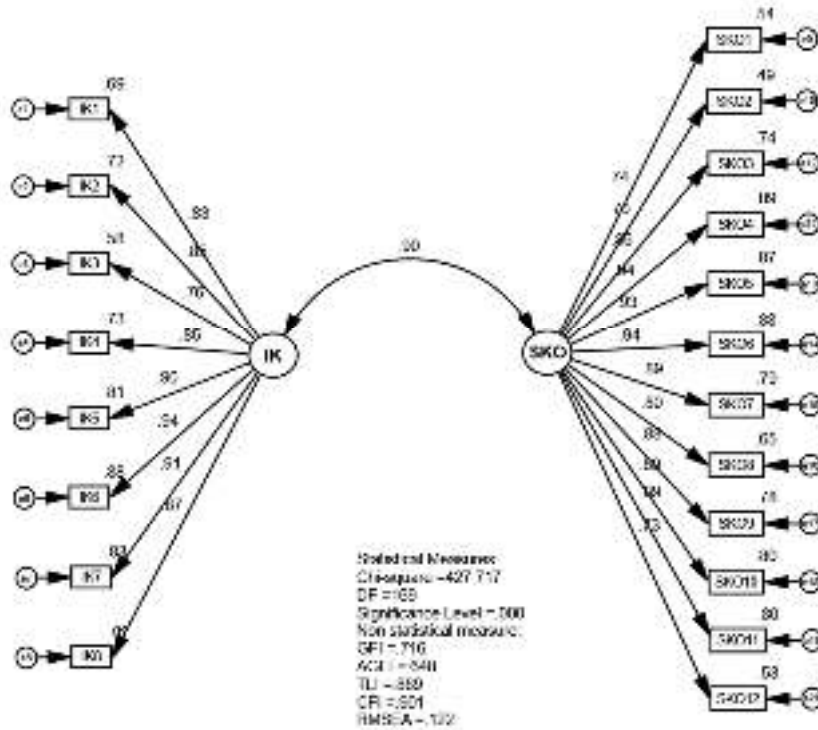
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KT3 <--- KT	1.000				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KT4 <--- KT	1.190	.134	8.853	***	par_1
KT5 <--- KT	1.106	.116	9.525	***	par_2
KT2 <--- KT	1.193	.137	8.723	***	par_3
KT1 <--- KT	.899	.102	8.777	***	par_4
MT2 <--- MT	1.000				
MT3 <--- MT	.381	.046	8.210	***	par_5
MT4 <--- MT	.566	.067	8.514	***	par_6
MT1 <--- MT	1.098	.094	11.707	***	par_7
KP5 <--- KP	1.000				
KP6 <--- KP	1.076	.077	14.035	***	par_8
KP4 <--- KP	.941	.069	13.675	***	par_9
KP3 <--- KP	.831	.073	11.431	***	par_10
KP2 <--- KP	.769	.063	12.183	***	par_11
KP7 <--- KP	1.059	.071	14.958	***	par_12
KP1 <--- KP	.903	.064	14.053	***	par_13

Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Endogen

CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS VARIABEL ENDOGEN
Standardized estimates



Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IK3 <--- IK	.761
IK4 <--- IK	.854
IK5 <--- IK	.901
SKO6 <--- SKO	.939
SKO7 <--- SKO	.887
SKO8 <--- SKO	.804
SKO5 <--- SKO	.934
SKO4 <--- SKO	.943
SKO1 <--- SKO	.738
SKO2 <--- SKO	.700
SKO3 <--- SKO	.862

	Estimate
SKO12 <--- SKO	.729
SKO11 <--- SKO	.893
SKO10 <--- SKO	.894
SKO9 <--- SKO	.884
IK1 <--- IK	.829
IK2 <--- IK	.846
IK8 <--- IK	.874
IK7 <--- IK	.914
IK6 <--- IK	.941

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IK <--> SKO	.902

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IK3 <--- IK	1.000				
IK4 <--- IK	1.027	.108	9.550	***	par_1
IK5 <--- IK	1.082	.106	10.217	***	par_2
SKO6 <--- SKO	1.000				
SKO7 <--- SKO	.875	.056	15.712	***	par_3
SKO8 <--- SKO	.793	.065	12.113	***	par_4
SKO5 <--- SKO	.918	.049	18.826	***	par_5
SKO4 <--- SKO	.970	.049	19.590	***	par_6
SKO1 <--- SKO	.816	.080	10.159	***	par_7

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SKO2 <--- SKO	.857	.093	9.231	***	par_8
SKO3 <--- SKO	.777	.054	14.424	***	par_9
SKO12 <--- SKO	1.002	.101	9.963	***	par_10
SKO11 <--- SKO	.835	.052	15.960	***	par_11
SKO10 <--- SKO	.882	.055	16.062	***	par_12
SKO9 <--- SKO	.761	.049	15.487	***	par_13
IK1 <--- IK	1.119	.122	9.155	***	par_14
IK2 <--- IK	1.290	.138	9.379	***	par_15
IK8 <--- IK	1.166	.119	9.788	***	par_16
IK7 <--- IK	1.133	.109	10.354	***	par_17
IK6 <--- IK	1.217	.113	10.763	***	par_18

Lampiran 6 Hasil *Goodness of Fit Test*

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	64	244.230	212	.064	1.152
Saturated model	276	.000	0		
Independence model	23	2995.929	253	.000	11.842

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.022	.837	.788	.643
Saturated model	.000	1.000		

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Independence model	.347	.100	.018	.092

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.918	.903	.988	.986	.988
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.000	.059	.810
Independence model	.324	.314	.335	.000

Lampiran 7 Regression Weight

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 300
Number of distinct parameters to be estimated: 69
Degrees of freedom (300 - 69): 231

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 267.074
Degrees of freedom = 231
Probability level = .052

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IK <--- KT	.356	.124	2.877	.004	par_7

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IK	<---	MT	.260	.099	2.622	.009	par_8
IK	<---	KP	.274	.092	2.995	.003	par_16
SKO	<---	IK	.986	.150	6.557	***	par_9
SKO	<---	KT	.108	.127	.848	.397	par_13
SKO	<---	KP	-.092	.090	-1.025	.305	par_14
SKO	<---	MT	-.073	.097	-.754	.451	par_15
KT3	<---	KT	1.049	.107	9.839	***	par_1
KT1	<---	KT	1.000				
SKO5	<---	SKO	.937	.032	28.908	***	par_2
SKO6	<---	SKO	1.052	.052	20.175	***	par_3
SKO7	<---	SKO	.907	.059	15.462	***	par_4
SKO8	<---	SKO	.794	.071	11.160	***	par_5
KP6	<---	KP	1.095	.068	16.089	***	par_10
KP5	<---	KP	1.000				
SKO4	<---	SKO	1.000				
SKO11	<---	SKO	.835	.059	14.213	***	par_17
SKO10	<---	SKO	.894	.060	14.872	***	par_18
IK8	<---	IK	1.000				
IK2	<---	IK	1.110	.088	12.565	***	par_21
MT2	<---	MT	1.000				
IK3	<---	IK	.831	.086	9.608	***	par_22
KT2	<---	KT	1.036	.141	7.348	***	par_23

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP7	<---	KP	1.106	.059	18.788	***	par_24
IK7	<---	IK	.952	.067	14.136	***	par_25
IK6	<---	IK	1.010	.069	14.673	***	par_26
MT4	<---	MT	.556	.068	8.123	***	par_27
MT1	<---	MT	1.098	.095	11.591	***	par_28
SKO3	<---	SKO	.802	.056	14.241	***	par_29
IK4	<---	IK	.853	.072	11.917	***	par_33
KT5	<---	KT	1.004	.116	8.664	***	par_38

Lampiran 8 Standardized Regression Weight

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
IK	<---	KT	.322
IK	<---	MT	.306
IK	<---	KP	.343
SKO	<---	IK	.991
SKO	<---	KT	.098
SKO	<---	KP	-.116
SKO	<---	MT	-.087
KT3	<---	KT	.826
KT1	<---	KT	.855
SKO5	<---	SKO	.925
SKO6	<---	SKO	.953

	Estimate
SKO7 <--- SKO	.887
SKO8 <--- SKO	.777
KP6 <--- KP	.914
KP5 <--- KP	.924
SKO4 <--- SKO	.938
SKO11 <--- SKO	.861
SKO10 <--- SKO	.875
IK8 <--- IK	.887
IK2 <--- IK	.861
MT2 <--- MT	.899
IK3 <--- IK	.748
KT2 <--- KT	.677
KP7 <--- KP	.960
IK7 <--- IK	.909
IK6 <--- IK	.923
MT4 <--- MT	.711
MT1 <--- MT	.848
SKO3 <--- SKO	.859
IK4 <--- IK	.840
KT5 <--- KT	.767

Lampiran 9 Correlation

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KT <--> MT	.727
MT <--> KP	.776
KT <--> KP	.764
e34 <--> e35	.615
e31 <--> e32	.278
e29 <--> e27	.320
e29 <--> e35	.150
e32 <--> e35	.155
e19 <--> e20	.210
e23 <--> e22	.280
e28 <--> e29	.614
e23 <--> e20	-.048
e2 <--> e5	.375
e3 <--> e2	.181

Lampiran 10 Squared Multiple Correlation (Hasil Uji Determinasi)

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IK	.790
SKO	.827
KT5	.588
IK4	.705

	Estimate
SKO3	.738
KP7	.922
KT2	.459
IK3	.559
KP5	.854
KP6	.836
SKO11	.741
SKO10	.765
SKO8	.605
SKO7	.787
SKO6	.908
SKO5	.856
SKO4	.880
IK2	.742
IK6	.852
IK7	.825
IK8	.787
MT1	.719
MT2	.809
MT4	.505
KT1	.731
KT3	.682

Lampiran 11 Standardized Indirect Effect

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KP	MT	KT	IK	SKO
IK	.000	.000	.000	.000	.000
SKO	.340	.304	.319	.000	.000
KT5	.000	.000	.000	.000	.000
IK4	.288	.257	.270	.000	.000
SKO3	.192	.186	.358	.851	.000
KP7	.000	.000	.000	.000	.000
KT2	.000	.000	.000	.000	.000
IK3	.256	.229	.241	.000	.000
KP5	.000	.000	.000	.000	.000
KP6	.000	.000	.000	.000	.000
SKO11	.193	.187	.359	.853	.000
SKO10	.196	.190	.365	.867	.000
SKO8	.174	.169	.324	.770	.000
SKO7	.199	.192	.370	.879	.000
SKO6	.213	.207	.397	.944	.000
SKO5	.207	.201	.386	.917	.000
SKO4	.210	.203	.391	.930	.000
IK2	.295	.264	.277	.000	.000
IK6	.317	.283	.297	.000	.000
IK7	.312	.278	.292	.000	.000
IK8	.304	.272	.285	.000	.000

	KP	MT	KT	IK	SKO
MT1	.000	.000	.000	.000	.000
MT2	.000	.000	.000	.000	.000
MT4	.000	.000	.000	.000	.000
KT1	.000	.000	.000	.000	.000
KT3	.000	.000	.000	.000	.000

Lampiran 12 Standardized Regression Weight Bootstrap

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
IK <--- KT	.322	.072	.548	.012
IK <--- MT	.306	.066	.590	.017
IK <--- KP	.343	.084	.577	.015
SKO <--- IK	.991	.712	1.304	.002
SKO <--- KT	.098	-.149	.344	.426
SKO <--- KP	-.116	-.375	.117	.370
SKO <--- MT	-.087	-.369	.169	.487
KT3 <--- KT	.826	.731	.893	.001
KT1 <--- KT	.855	.759	.919	.001
SKO5 <--- SKO	.925	.887	.950	.001
SKO6 <--- SKO	.953	.921	.971	.002
SKO7 <--- SKO	.887	.831	.926	.001
SKO8 <--- SKO	.777	.680	.845	.001
KP6 <--- KP	.914	.866	.946	.002

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
KP5 <--- KP	.924	.880	.954	.001
SKO4 <--- SKO	.938	.901	.961	.002
SKO11 <--- SKO	.861	.799	.907	.001
SKO10 <--- SKO	.875	.814	.919	.001
IK8 <--- IK	.887	.835	.927	.001
IK2 <--- IK	.861	.790	.908	.002
MT2 <--- MT	.899	.822	.954	.001
IK3 <--- IK	.748	.638	.822	.002
KT2 <--- KT	.677	.534	.782	.001
KP7 <--- KP	.960	.928	.982	.001
IK7 <--- IK	.909	.855	.943	.001
IK6 <--- IK	.923	.880	.953	.001
MT4 <--- MT	.711	.567	.810	.001
MT1 <--- MT	.848	.752	.906	.001
SKO3 <--- SKO	.859	.785	.903	.002
IK4 <--- IK	.840	.761	.891	.001
KT5 <--- KT	.767	.650	.847	.002

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
IK <--- KT	.119	.002	.324	.002	.003
IK <--- MT	.130	.002	.311	.005	.003
IK <--- KP	.125	.002	.335	-.008	.003

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
SKO <--- IK	.153	.002	1.014	.023	.003
SKO <--- KT	.129	.002	.096	-.002	.003
SKO <--- KP	.127	.002	-.125	-.009	.003
SKO <--- MT	.137	.002	-.101	-.014	.003
KT3 <--- KT	.041	.001	.825	-.001	.001
KT1 <--- KT	.040	.001	.853	-.002	.001
SKO5 <--- SKO	.016	.000	.925	-.001	.000
SKO6 <--- SKO	.012	.000	.952	.000	.000
SKO7 <--- SKO	.024	.000	.886	-.001	.001
SKO8 <--- SKO	.042	.001	.776	-.002	.001
KP6 <--- KP	.020	.000	.914	-.001	.000
KP5 <--- KP	.018	.000	.923	-.001	.000
SKO4 <--- SKO	.015	.000	.938	.000	.000
SKO11 <--- SKO	.028	.000	.859	-.002	.001
SKO10 <--- SKO	.026	.000	.873	-.002	.001
IK8 <--- IK	.024	.000	.886	-.001	.001
IK2 <--- IK	.029	.000	.860	-.001	.001
MT2 <--- MT	.033	.001	.898	-.002	.001
IK3 <--- IK	.046	.001	.747	-.001	.001
KT2 <--- KT	.063	.001	.674	-.003	.001
KP7 <--- KP	.014	.000	.959	-.001	.000
IK7 <--- IK	.022	.000	.907	-.001	.000

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
IK6 <--- IK	.019	.000	.922	-.001	.000
MT4 <--- MT	.062	.001	.709	-.002	.001
MT1 <--- MT	.038	.001	.846	-.002	.001
SKO3 <--- SKO	.029	.000	.858	-.001	.001
IK4 <--- IK	.032	.001	.838	-.001	.001
KT5 <--- KT	.049	.001	.766	-.001	.001