

PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. JAYA ABADI SOLUSI KABUPATEN SIDOARJO

Shindu Hargo Dedali
Nama Kampus: Universitas Tehnologi Surabaya
Email : shinduhargo@yahoo.com

Received : July 11 th 2019	Revised : Aug 11 th 2019	Accepted : Sept 2 th 2019
---------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

ABSTRACT

The focus of this study is the influence of Kaizen Culture which consists of five variables, namely education and training (X1), work relations (X2), workplace (X3), supervisor (X4), and discipline (X5) on employee performance (Y). Good employee performance both in terms of quality and quantity is needed to support the achievement of company goals and for this it is needed support from various factors, among them the most important is Organizational Culture. Kaizen culture is Japanese corporate culture which means continuous improvement and improvement, kaizen culture is not results oriented but process. The analytical tool used is multiple linear regression analysis and statistical tests, namely the F test and t test. Data obtained through a questionnaire which was stated to 165 employees. From the analysis results obtained the calculated F value of $16,449 > F$ table 4.3874 and tested at $\alpha = 5\%$ and prove that the independent variable simultaneously affects the dependent variable. T test results showed that the supervisor variable had the most dominant influence with the largest t count of $6.676 > t$ table 1.98 and with the smallest significance of 0.003. while the regression analysis shows the results of a constant of -9.475 which means that if the independent variables of the Kaizen culture are not considered the employee's performance will decrease by that constant.

Keywords: Organizational Culture, Kaizen Culture, Employee Performance

ABSTRAK

Fokus kajian dalam penelitian ini adalah pengaruh Budaya Kaizen yang terdiri dari lima variabel yaitu pendidikan dan latihan (X1), hubungan kerja (X2), tempat kerja (X3), penyelia (X4), dan kedisiplinan (X5) terhadap kinerja Karyawan (Y). Kinerja karyawan yang bagus baik dari kualitas dan kuantitas sangat diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan untuk itu diperlukan dukungan dari berbagai factor, diantaranya yang terpenting adalah Budaya Organisasi.

Budaya Kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan yang berkelanjutan, budaya kaizen tidak berorientasi pada hasil tetapi pada proses. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan uji statistik yaitu uji F dan uji t. Data diperoleh melalui kuesioner yang dinyatakan kepada 165 orang karyawan.

Dari hasil analisis didapatkan nilai F hitung sebesar $16.449 > F$ table 4.3874 dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variable terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variable penyelia mempunyai pengaruh paling dominan dengan t hitung paling besar $6.676 > t$ table 1.98 dan dengan signifikansi terkecil 0.003. sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar -9.475 yang berarti jika variable bebas dari budaya Kaizen tidak diperhatikan maka kinerja karyawan akan menurun sebesar konstanta tersebut.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Budaya Kaizen, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Koesmono (2016:1) menyebutkan bahwa salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

Handoko (2014:10) menyatakan, agar dimasyarakatkan tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas social, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan social yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat.

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas out put. Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice Presidenr Toyota Motors Corporation. Disamping memperkenalkan Kaizen, Ohno juga memperkenalkan Just In Time pada perusahaan tersebut (Hardjosoedarmo, 2014:147).

CV. Jaya Abadi Solusi adalah termasuk kelompok perusahaan pengendalian hama (dalam hal ini CV. Jaya Abadi Solusi adalah perusahaan pengendalian hama yang mempunyai kontribusi sebesar 55% klien se Surabaya dan Sidoarjo bersama 100 perusahaan lain yang sejenis). Budaya organisasi dapat memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan memperoleh prestasi

yang gemilang. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian tentang : “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Jaya Abadi Solusi Kabupaten Sidoarjo”.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Manusia adalah makhluk yang berbudaya setiap aktivitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang sebuah permasalahan, pengambilan keputusan dan lain sebagainya.

Kata budaya (culture) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi : yang oleh Killman, et, Al (dalam Nimran, 2013) diartikan sebagai Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat.

Kini konsep tersebut telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah dikedua bidang itu dengan memakai istilah budaya organisasi.

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 2009:85) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain :

- a. Artefak. Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak, lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.
- b. Nilai-Nilai Yang Mendukung. Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi, dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi

- c. Asumsi Dasar. Asumsi adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka.

Fungsi Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (2007:21) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

- a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat
- c. Sebagai sumber
- d. Sebagai kekuatan penggerak
- e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
- f. Sebagai pola perilaku
- g. Sebagai warisan
- h. Sebagai pengganti formalisasi
- i. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation-state.

Kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Ini membawa kita kepada sumber utama dari budaya sebuah organisasi yaitu para pendirinya.

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi, karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana ide-ide tersebut harus dipenuhi.

Budaya Kaizen

Dalam slidenya Waluyo (2006:1) menuliskan bahwa sejak awal ketika mengadopsi sistem kualitas, perusahaan-perusahaan Jepang selalu mempertimbangkan budaya setempat dan Jepang Unggul karena

menggunakan pendekatan adaptasi budaya dalam penjualan produknya. Keunggulan kompetitif produk Jepang adalah budaya organisasi yang akan menjadi “*Key Drivers*”, budaya organisasi adalah “*softside*” sedangkan “*hardslide*” meliputi struktural, sistem produksi, teknologi, dan desain.

Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Handoko (2000:50), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Menurut Amstrong (dalam Irianto 2000:175) “Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan”.

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu. Stoner (dalam Irianto. 2001:56) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu :

1. Diskriminasi
Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak member sumbangan
2. Penghargaan
Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi
3. Pengembangan
Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah memupuk

kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja

4. Komunikasi

Para Manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Chatman (1999:289) dikemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu Inovasi, Kemantaban, Penghargaan terhadap orang, orientasi hasil, orientasi detail, orientasi tim, dan keagresifan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Sugiyono (1994:6) mengemukakan bahwa penelitian yang dilakukan dengan maksud untuk menggali data dari responden dan untuk mengkaji hipotesis adalah penelitian dengan menggunakan tingkat *eksplanatory* yaitu tingkat dimana variable yang diteliti diharapkan dapat menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul.

Berkaitan dengan judul, rumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan adanya Pengaruh Variabel Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan diperusahaan CV. Jaya Abadi Solusi yang beralamat di Jl. Taruna Kav. IX B No.126 Wage – Taman Sidoarjo

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, dalam hal ini populasinya adalah seluruh karyawan CV. Jaya Abadi Solusi yang berjumlah 282 orang. Sampel adalah wakil dari populasi yang diteliti. Pengambilan jumlah sampel pada penelitian ini

mengacu pada rumus Slovin (dalam Umar :133), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Standar deviasi

Berdasarkan rumus diatas, jika diketahui jumlah populasi adalah 282 orang dengan menggunakan standar deviasi sebesar 5%, maka jumlah sampel dari penelitian ini adalah 165 responden.

Pengumpulan Data

Sumber Data

- Data Primer adalah data yang diperoleh dari sumbernya, diambil dan dicatat untuk pertama kalinya berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden.
- Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, data yang diperolehnya dari literature-literatur dan informasi diluar obyek penelitian yang berhubungan dengan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

- Kuesioner yaitu alat untuk menjaring data sehingga diperoleh data yang akurat berupa tanggapan langsung dari responden
- Wawancara yaitu Tanya jawab dengan pihak terkait dalam perusahaan

Instrumen Penelitian

- Kuesioner Peneliti menggunakan jenis angket atau kuesioner tertutup sebagaimana menurut Sumarsono (2004:101) Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang sudah disediakan oleh peneliti dan responden tinggal menuliskan jawabannya. Untuk keperluan analisis secara kuantitatif maka jawaban diberi criteria melalui skor pada skala likert
- Pedoman Wawancara yaitu pedoman untuk interview atau

wawancara dengan pihak yang terkait dalam perusahaan.

antara 2 variabel, dalam penelitian ini digunakan model regresi sebagai berikut (Sugiyono, 2006 : 211) :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots + b_ix_i + e$$

Analisis Data

Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur mampu mengukur apa yang hendak diukur. Dengan menggunakan *Product Moment*, Item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0 (Sugiyono, 1999:115). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$R = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{(N(\sum x^2) - (\sum x)^2)(N(\sum y^2) - (\sum y)^2)}$$

Dimana :

r = Koefisien korelasi

x = Skor item

y = Total skor

n = Jumlah responden

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda.

Menurut Arikunto (1998:154) "Untuk uji reliabilitas digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrument dapat dikatakan handal (reliable) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$r_i = \frac{(K)(St^2 - \sum P_i q_i)}{(K-1) St}$$

Dimana :

r_i = Reliabilitas instrument

K = Jumlah item dalam instrument

P_i = Proporsi banyaknya subyek yang menjawab pada item 1

Analisis Regresi Berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh

Dimana :

Y = Variabel terikat (kinerja karyawan)

X_i = Variabel bebas (budaya organisasi)

b_i = Parameter arah

e = standard error

Uji Hipotesis

Uji F

Untuk mengetahui apakah variable bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variable terikat F digunakan rumus (Sugiyono, 2005:190)

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1-R^2)(N-k-1)}$$

Dimana :

F = F hitung selanjutnya disbanding F table

R² = Koefisien determinasi

k = Jumlah Variabel

n = Banyaknya sampel

Dengan hipotesis

F_h > F_t, maka H₀ ditolak dan H_a diterima

F_h < F_t, maka H₀ diterima dan H_a ditolak

Nilai kritis yaitu nilai yang didapat dari table distribusi F dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dimana F tab = F (a:K-1.K(n-1))

Uji t

Untuk menguji koefisien regresi secara parsial guna mengetahui apakah variable bebas secara individu berpengaruh terhadap variable terikat digunakan uji t dengan rumus : (Sugiyono:184)

$$T = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

R = Korelasi produk moment

n = Jumlah responden

t = Banyaknya sampel

Dengan hipotesis

$t_h > t_t$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
 $t_h < t_t$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak
 Nilai kritis atau nilai tingkat signifikansi 5% dimana $t_{tab} = t(a/2 : n-k-1)$

HASIL

Perusahaan CV. Jaya Abadi Solusi didirikan pada tanggal 12 November 2008, pendirian Perusahaan tersebut disepakati dengan nama "JAS" yang merupakan singkatan dari kata "Jaya Abadi Solusi" atau belajar memperbaiki ekonomi. Tujuan pendirian Perusahaan "JAS" adalah memperbaiki keadaan ekonomi masyarakat dan membantu perusahaan bebas dari gangguan hama. Pada saat itu konsumen yang dimiliki sebanyak 50 perusahaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Seperti yang telah dipaparkan diatas bahwa penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 165 responden. Penyebaran angket dilakukan dengan menitipkan di tiap kepala bagian.

Deskripsi Responden Penelitian

Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini :

Tabel 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
Laki-Laki	123	75
Perempuan	42	25
Jumlah	165	100

Sumber : Data diolah

Dari Data diatas dapat dijelaskan bahwa responden terbanyak atau sebagian responden berjenis laki-laki yakni 75% atau 123 reponden dan sisanya sebanyak 42 orang atau 25% berjenis kelamin perempuan.

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase (%)
Dibawah 21 Tahun	15	15
21-30 Tahun	99	60
Diatas 30 Tahun	51	25
Jumlah	165	100

1

Sumber : Data diolah

Dari tabel usia dapat diketahui bahwa sebagian besar responden atau sebanyak 99 orang (60%) mempunyai usia diantara 21-30 tahun dan sisanya diatas 30 tahun dan yang paling sedikit dibawah 21 tahun.

Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase (%)
SMP	78	40
SMA	50	38
Diploma	25	15
S1	12	7
Jumlah	165	100

Sumber : Data diolah

Dari tabel tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dengan tingkat pendidikan SMP yaitu sebanyak 78 responden atau 40% dari total sampel dan sisanya dengan tingkat pendidikan seperti pada tabel diatas.

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase (%)
Kurang dari 1 Tahun	33	20
1-5 Tahun	57	35
5 tahun ke atas	75	45
Jumlah	165	100

Sumber : Data diolah

Sedangkan jumlah responden jika dilihat dari masa kerja, maka dapat dikatakan responden terbanyak adalah karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun (45%) kemudian karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun (35%) dan kurang dari 1 tahun (20%).

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen
 Uji Validitas

Pengukuran Validitas dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Sugiyono (1999:115) yaitu menggunakan korelasi *Product Moment* dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) dengan cara membandingkan nilai korelasi masing-masing item dengan nilai korelasi tabel (r tabel), jika r *Product Moment* > r tabel dan nilai korelasinya harus diatas atau sama dengan 0.3. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5. Uji Validitas

No	Item	Korelasi Product Moment	Sig. (2-tailed)	r tabel $\alpha = 0.05$	Keterangan Hasil
1	X _{1,1}	0,487	0,000	0,116	Valid
	X _{1,2}	0,515	0,000	0,116	Valid
	X _{1,3}	0,473	0,000	0,116	Valid
2	X _{2,1}	0,666	0,000	0,116	Valid
	X _{2,2}	0,742	0,000	0,116	Valid
	X _{2,3}	0,565	0,000	0,116	Valid
3	X _{3,1}	0,638	0,000	0,116	Valid
	X _{3,2}	0,656	0,000	0,116	Valid
	X _{3,3}	0,566	0,000	0,116	Valid
4	X _{4,1}	0,596	0,000	0,116	Valid
	X _{4,2}	0,644	0,000	0,116	Valid
	X _{4,3}	0,570	0,000	0,116	Valid
5	X _{5,1}	0,636	0,000	0,116	Valid
	X _{5,2}	0,475	0,000	0,116	Valid
	X _{5,3}	0,577	0,000	0,116	Valid
6	Y _{1,1}	0,599	0,000	0,116	Valid
	Y _{1,2}	0,839	0,000	0,116	Valid
	Y _{1,3}	0,766	0,000	0,116	Valid

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa Item pernyataan mempunyai korelasi yang lebih besar dari r tabel (> 0.116) sehingga item pernyataan yang diajukan dinyatakan valid dan layak dianalisis.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas mengacu pada Arikunto (1998:154) yaitu dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach*, dimana instrument dinyatakan reliable jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh paling tidak mencapai 0.6. Dan hasil ujinya adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Nilai Koefisien Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha
X ₁	0,7753
X ₂	0,8556
X ₃	0,7027
X ₄	0,8127
X ₅	0,7590
Y	0,7967

Sumber : Data diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0.6, sehingga instrument yang digunakan dinyatakan reliabel

Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dihitung dengan menggunakan program SPSS For Windows dapat disusum ringkasan hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Nilai Analisis Regresi Berganda

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t hitung	Prob. (Sig.t)
Pendidikan dan latihan (X1)	0,138	4,900	0,004
Hubungan Kerja (X2)	0,120	2,261	0,018
Tempat Kerja (X3)	0,114	1,471	0,038
Penyelia (X4)	0,174	6,676	0,003
Kedisiplinan Kerja (X5)	1,148	2,486	0,014
Konstanta	-9,475		
F hitung	16,449		
R ²	0,767		
Adjusted R ²	0,767		
R	0,876		
Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Y)			

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas dapat dibuat persamaan linier berganda sebagai berikut :

$$Y = -9.475 + 0.138X_1 + 0.120X_2 + 0.114X_3 + 0.174X_4 + 0.148X_5$$

Dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Konstanta -9.475 menunjukkan tingkat kinerja karyawan jika dianggap tidak ada pengaruh budaya Kaizen. Jadi, jika budaya Kaizen tidak diperhatikan oleh perusahaan maka tidak ada yang mendorong karyawan untuk

meningkatkan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan.

- b. Pendidikan dan latihan (X_1) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 4.900 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.0004 lebih kecil dari 0.05. Sedangkan koefisien regresi sebesar 0.138 menunjukkan bahwa jika pendidikan dan latihan semakin dikembangkan maka kinerja karyawan akan meningkat.
- c. Hubungan kerja (X_2) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} 2.261 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.018 lebih kecil dari 0.05
- d. Tempat Kerja (X_3) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 1.471 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.038 lebih kecil dari 0.05.
- e. Penyelia (X_4) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 6.676 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.003 lebih kecil dari 0.05.
- f. Kedisiplinan Kerja (X_5) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.486 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.014 lebih kecil dari 0.05.

Sedangkan kontribusi masing-masing variable independen terhadap variable dependen adalah sebagai berikut :

Tabel 8. Kontribusi Variabel

Variabel	r	r ²	Kontribusi (%)
Pendidikan dan latihan (X_1)	0,526	0,277	27,67
Hubungan Kerja (X_2)	0,255	0,065	6,5
Tempat Kerja (X_3)	0,110	0,012	1,21
Penyelia (X_4)	0,754	0,569	56,85
Kedisiplinan Kerja (X_5)	0,389	0,151	15,13

Sumber : Data diolah

Dari persamaan regresi diatas dapat dilihat bagaimana pengaruh variable bebas (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5) terhadap variable terikat (Y). Pengaruh positif menunjukkan bahwa perubahan variable bebas Budaya Kaizen akan searah dengan perubahan Kinerja Karyawan.

Sedangkan nilai R adjust square (R^2) sebesar 0.767 menunjukkan bahwa variable bebas secara bersama-sama memberikan kontribusi atau sumbangan terhadap perubahan variable terikat (Y) sebesar 76.7% dan sisanya sebesar 23.3% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis Uji F (Simultan)

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh variable bebas X_1, X_2, X_3, X_4 , dan X_5 secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), maka digunakan uji F. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dan hasil ujinya adalah :

Tabel 9. ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	9,444	5	1,889	16,449	,001 ^a
Residual	207,259	159	1,304		
Total	216,703	164			

Sumber : Data diolah

Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F Tabel, pada taraf nyata $\alpha = 5\%$. Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa $F_h 16.449 > F_t 4.3874$ yang berarti bahwa pada taraf nyata $\alpha = 5\%$ variable-variabel Budaya Kaizen secara simultan atau bersama-

sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Y).

Uji t (Parsial)

Sedangkan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variable bebas X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , dan X_5 secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), maka dilakukan uji t. Apabila besarnya $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dan hasilnya adalah :

Tabel 10. Hasil Analisis Regresi Coeffients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Tero-order	Partial	Part
Constanta	-9,475	,566		-3,693	,031			
X1	,138	,120	,199	4,900	,004	,526	,371	,170
X2	,120	,075	,160	2,261	,018	,255	,021	,002
X3	,114	,088	,137	1,471	,038	,110	,037	,035
X4	,174	,099	,355	6,676	,003	,754	,535	,352
X5	,148	0,100	,195	2,466	,014	,389	,193	,128

Dependent Variable : Y

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variable penyelia (X_4) sebesar 6.676 > t_{tabel} 1.984 dengan taraf signifikan 0.003 dapat dikatakan mempunyai nilai hitung tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis ketiga yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan teruji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut Variabel-Vriabel Budaya Kaizen yang terdiri dari Pendidikan dan latihan (X_1), Hubungan kerja (X_2), Tempat Kerja (X_3), Penyelia (X_4), dan Kedisiplinan kerja (X_5) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap kinerja (y) karyawan pada CV. Jaya Abadi Solusi pada taraf $\alpha = 0.05$, sehingga menolak H_0 dan menerima H_a . Hal ini juga membuktikqn bahwa Budaya Kaizen

dapat dikatakan berkembang baik diperusahaan CV. Jaya Abadi Solusi dan membuktikan bahwa obyek penelitian terdapat perbaikan proses secara terus menerus dan berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan hasil kajian darisebelumnya, selanjutnya peneliti dapat memberikan sumbangan saran dalam penelitian ini yaitu bawahan sebaiknya diberikan kesempatan yang lebih besar dalam memberikan masukan untuk memecahkan sebuah permasalahan, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki perusahaan dan timbul sebuah tanggung jawab yang besar.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Handoko, T Hani.,2014. *Manajemen.BPFE*. Jogjakarta
- Hardjosoedarmo, S. 2014. *Total Quality Management*. Andi Offset. Yogyakarta
- Nimran, Umar.2013. *Perilaku Organisasi*. Citra Media. Surabaya
- Mohyi, Achmad.2009. *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMM Press. Malang
- Ndraha, Talidziduhu.2007.*Budaya Organisasi.Rineka Cipta*. Jakarta
- Waluyo, Harry.2006.*Kaizen : Budaya Organisasi dan Peningkatan Jepang*. The Jakarta Consultinging Group

Jurnal

- Koesmono, Teman H.2016. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Of Economic and Management Magister Manajemen UPN*. Surabaya