

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
REWARD SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. VS TECHNOLOGY  
INDONESIA**

**Alifiandy Putra Sejati  
Drs. Ec. Mudji Kuswinarno, M. Si  
R. Gatot Heru Pranjoto, S.E.,M.M.**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Trunojoyo Madura Bangkalan**

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas tentang permasalahan yang ada di PT. VS Technology Indonesia Departemen Manual Insert yang terletak di Delta Silicon 3 Industrial Park Jl. Cendana Raya Blok F10/06B Kecamatan Cikarang Selatan Bekasi. Penelitian ini terdiri dari 3 variabel, budaya kaizen, reward, dan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan dengan reward sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Moderated Regression Analysis (MRA). Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan teknik simple random sampling jumlah sampel untuk digunakan sebagai responden sebanyak 78 karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya kaizen berpengaruh pada kinerja karyawan PT. VS Technology dan reward sebagai variabel moderasi juga memperkuat pengaruh positif dan signifikan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** budaya kaizen, reward, kinerja karyawan

**ABSTRACT**

*This study explains about the problems of PT. VS Technology Indonesia's Manual Insert Department at Delta Silicon 3 Industrial Park Cendana Raya street Blok F10/06B South Cikarang Sub-District Bekasi. This study consist of 3 variables, kaizen cultural, reward, and employee performance. The purpose of this study is to know the effect of kaizen cultural on employee performance with reward as moderate variable. This study uses quantitative approach using Moderated Regression Analysis (MRA). The data collection method is using questionnaire with using simple random sampling technique the number of samples to be used as respondents as many as 78 employees. The result of this study indicated that kaizen cultural has effect on PT. VS Technology's employee performance and reward as moderate variable also strengthen positive significant effect of kaizen cultural on employee performance.*

**Keywords:** *kaizen cultural, reward, employee performance*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang dialami Indonesia saat ini, menjadikan perusahaan industri semakin ketat dalam bersaing. Hal tersebut menjadi sebuah tantangan sendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan hasil produksinya. Dilihat dari sudut pandang ketatnya persaingan pada era globalisasi saat ini, perusahaan harus dapat menerapkan suatu strategi yang dapat mempertahankan bahkan meningkatkan bisnisnya. Salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan agar tetap dapat bersaing di dunia industri saat ini adalah dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, perusahaan perlu menyadari bahwa SDM merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan. Melihat pentingnya pengembangan kualitas SDM di perusahaan, maka dari itu tiap perusahaan perlu mengoptimalkan kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan menjadi suatu acuan dalam pencapaian terwujudnya pelaksanaan kegiatan sesuai sasaran, visi, tujuan serta misi organisasi yang tertuang pada strategi perencanaan dalam organisasi. Proses pengukuran kinerja karyawan adalah kemajuan terhadap pekerjaan yang sebelumnya ditentukan oleh tujuan dan sasaran sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan menerapkan budaya perusahaan atau budaya kerja yang benar. Perusahaan perlu mempertahankan juga memperkuat serta mengenalkan pada karyawannya dengan mensosialisasikan penerapan budaya kerja supaya persepsi karyawan sesuai dengan harapan perusahaan. Salah satu budaya kerja yang paling banyak diterapkan pada banyak perusahaan salah satunya adalah budaya *kaizen*.

*Kaizen* merupakan konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter dalam Bahasa Jepang yaitu: *Kai* artinya perubahan dan *Zen* artinya baik, sehingga kalau digabungkan menjadi satu kata maka secara harfiah berarti “perbaikan”. Perusahaan yang menerapkan budaya *kaizen* akan menekankan dalam program 5S yaitu: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*. Dengan penerapan budaya *kaizen*, seluruh elemen yang ada pada perusahaan baik atasan maupun karyawan dituntut untuk melakukan perbaikan

terus-menerus dan perlahan-lahan dengan keikutsertaan aktif serta berkomitmen dalam melaksanakannya. Apabila program 5S dari penerapan budaya *kaizen* ini dapat terlaksana dengan baik, maka dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik sehingga akan mengurangi tingkat penurunan kinerja dari karyawan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan selain menerapkan budaya kerja yang baik, perusahaan juga perlu memberikan keseimbangan antar kontribusi yang diharapkan dengan apa yang telah diberikan dalam bentuk imbalan atau penghargaan tertentu (Puwanenthiren, 2011). Sistem *reward* berperan penting bagi perusahaan dalam hal menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi. *Reward* pada PT. VS Technology Indonesia berupa Insentif. Insentif menurut Mangkunegara (2013: 89) merupakan pemberian uang di luar gaji yang diberikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi.

Persoalan yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah budaya *kaizen* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. VS Technology Indonesia dan apakah *reward* memperkuat pengaruh positif dan signifikan budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan PT. VS Technology Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan dengan *reward* sebagai variabel moderasi. Manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberikan pengetahuan serta penjelasan mengenai pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan di PT. VS Technology Indonesia dengan *reward* sebagai variabel moderasi apakah memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut.

## KAJIAN PUSTAKA

### Tinjauan Teori Budaya *Kaizen*

Budaya kerja Jepang dikenal dengan sebutan *Kaizen*. *Kaizen* menurut Imai (2008: 11) adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja. Sedangkan menurut Gasperz dalam Risma (2008) menyatakan *Kaizen* merupakan istilah dalam bahasa Jepang terhadap konsep *Continuous Incremental Improvement* yang pada dasarnya merupakan suatu kesatuan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi yang bertujuan untuk melaksanakan perbaikan terus-menerus.

*Kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari *Kaizen* itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan.

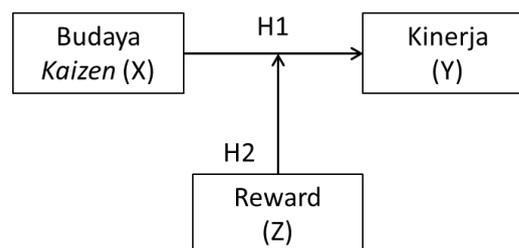
### **Tinjauan Teori *Reward***

*Reward* merupakan bagian dari proses manajemen kinerja yang mencoba memberikan kepada pegawai semacam imbalan atas pencapaian target mereka. Menurut Hamzah (2007: 68), *Reward* adalah insentif positif yang berupa penghargaan, anugerah, dan imbalan akibat hasil kerja yang baik yang dilakukan karyawan.

### **Tinjauan Teori Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Mangkunegara (2009: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Kinerja seseorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.



Gambar 1. Sumber : Erix Pamungkas & Rosaly Franksiska (2018), Muhammad Imam Ramadhan dkk (2014), Rizky Cahyaningtyas (2017)

## **HIPOTESIS**

Berdasarkan tinjauan teoritis dan hasil temuan empiris di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Diduga budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. VS Technology Indonesia

H2: Diduga *reward* memperkuat pengaruh positif dan signifikan budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan PT. VS Technology Indones

## METODE PENELITIAN

Jenis pendekatan penelitian pada PT. VS Technology Indonesia, yaitu jenis penelitian kuantitatif. Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka seperti jumlah karyawan, umur responden dan total *scoring* dari jawaban kuesioner yang akan dibagikan pada karyawan PT. VS Technology Indonesia Departemen Manual Insert. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil responden karyawan PT. VS Technology Indonesia pada Departemen Manual Insert. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah *simple random sampling*. Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. VS Technology Indonesia pada Departemen Manual Insert sejumlah 345 karyawan. Untuk menguji hipotesis yang ada, maka responden yang akan menjadi sampel adalah sebanyak 78 responden sesuai dengan rumus slovin.

Metode yang digunakan untuk mengambil data dari responden adalah menggunakan kuesioner. Untuk variabel budaya *kaizen* menurut Risma (2008) diukur dengan 5 indikator yaitu *seiri* (ringkas), *seiton* (rapi), *seiso* (resik), *seiketsu* (rawat), dan *shitsuke* (rajin). Untuk variabel kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009: 75) diukur dengan 4 indikator yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Untuk variabel *reward* menurut Hamzah (2007: 70) diukur dengan 4 indikator yaitu insentif yang diberikan, kenaikan pangkat, pendidikan dan pelatihan, dan motivasi dan tujuan. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. VS Technology Indonesia adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *manufacturing* yang melayani jasa *assembling electronic* dan *injection molding*, berdiri sejak Mei 2002 yang dimiliki oleh V.S Holdings (M) Limited dan V.S Industry Berhad. Kebijakan utama dari perusahaan adalah mengenai kebijakan kualitas perusahaan yaitu

menghasilkan barang dengan kualitas dan pelayanan terbaik. Melihat hal tersebut tentunya diperlukan kinerja karyawan yang tinggi.

Dalam penelitian ini terdapat 78 responden yang bekerja di PT. VS Technology Indonesia Departemen Manual Insert, sebagai karakteristik responden dijabarkan menjadi tiga antara lain jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Berdasarkan seluruh jumlah responden, didapatkan bahwa karakteristik jenis kelamin pada karyawan PT. VS Technology Departemen Manual Insert yang paling dominan adalah karyawan dengan jenis kelamin perempuan dengan jumlah sebesar 97 persen. Sedangkan untuk usia didominasi oleh karyawan yang berusia 21 sampai 30 tahun sebesar 86 persen. Untuk masa kerja karyawan yang bekerja di PT. VS Technology Indonesia Departemen Manual Insert kebanyakan <5 tahun sebesar 91 persen.

### **Deskripsi Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan objek penelitian pada karyawan PT. VS Technology Indonesia Departemen Manual Insert untuk mengetahui pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan dengan *reward* sebagai variabel moderasi. Hasil penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada responden sebanyak 78 orang sesuai dengan sampel yang diambil dari keseluruhan jumlah karyawan yang ada yaitu 345 orang. Peneliti menggunakan skala *Likert* dalam mengukur penelitian ini. Menurut Hadi (1991: 19), modifikasi terhadap skala *Likert* dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang terkandung oleh skala lima tingkat dengan alasan kategori jawaban yang ditengah memiliki arti ganda dan memunculkan keraguan sehingga hasil penelitian menjadi bias. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item- item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan yang perlu dijawab oleh responden. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pertanyaan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata sebagai berikut:

- Jawaban Sangat Setuju (SS) = Diberi bobot 4
- Jawaban Setuju (S) = Diberi bobot 3
- Jawaban Tidak Setuju (TS) = Diberi bobot 2
- Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) = Diberi bobot 1

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji kesahihan pernyataan yang dijadikan kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut dan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur tersebut benar-benar sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan (Ghozali, 2013: 52). Uji validitas dilakukan dengan melihat  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  dari setiap item pernyataan melalui pengolahan data yang dilakukan dengan program *IBM SPSS Statistics 22*. Setiap item pernyataan dinyatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka pernyataan tersebut dikatakan tidak valid (Ghozali, 2013: 53).

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu pengujian yang akan menunjukkan konsistensi jawaban seseorang terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner tersebut dari waktu ke waktu di dalam mengukur gejala yang sama. Untuk menguji tingkat keandalan (reliabel) suatu pernyataan digunakan teknik analisis *Cronbach's Alpha* untuk tiap variabel penelitian melalui program *IBM SPSS Statistics 22*. Uji reliabilitas digunakan metode *Cronbach's Alpha*, dimana suatu variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2013: 47).

### Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan dengan melakukan uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

### Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji untuk mengetahui normalitas (normal atau tidaknya) faktor pengganggu et (*error terms*). Sebagaimana telah diketahui bahwa faktor pengganggu tersebut diasumsikan memiliki distribusi normal, sehingga uji t dan uji F dapat dilakukan. Untuk dapat menguji normalitas model regresi, penelitian ini menggunakan beberapa metode diantaranya:

- Metode *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Dasar

Pengambilan keputusan ini adalah jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak

memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya jika data tidak menyebar jauh dari garis diagonal atau mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013: 163).

- Metode Grafik Histogram. Dasar

Pengambilan keputusan ini adalah jika pola distribusi pada grafik tidak terjadi kemiringan maka distribusi dikatakan normal. Ghozali (2013: 112) menyatakan bahwa uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan jika tidak dilakukan secara hati-hati, secara visual terlihat normal namun secara statistik tidak, atau sebaliknya secara visual tidak normal padahal secara statistik normal.

- Metode Uji *Kolmogorof-Smirnov*.

Metode ini dianjurkan karena menurut Ghozali (2013: 112) menyatakan bahwa uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan, maka dari itu dilengkapi dengan uji statistik non-parametrik *Kolmogorof-Smirnov*. Jika hasil K-S mempunyai nilai  $\alpha \geq 0,05$ , maka dapat dikatakan Unstandardized residualnya normal.

### Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas yaitu budaya *kaizen* (X). Multikolinieritas dapat diketahui dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *Tolerance*  $< 0.1$  atau nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $> 10$ , maka terjadi multikolinieritas. Jika nilai *Tolerance*  $> 0.1$  dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mendeteksi terjadinya nilai relevan yang berbeda pada varian variabel bebas yaitu budaya *kaizen* dalam model regresi. Masalah heteroskedastisitas dalam penelitian ini dideteksi dengan menggunakan *scatterplot* yaitu dengan memplotkan *standardized predictors* (ZPRED) dengan *standardized residual* model (SRESID). Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013: 139).

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Uji hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi 10%, agar diperoleh gambaran mengenai pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen model analisis regresi dengan persamaan yaitu: tanpa moderasi  $Y = a + b_1X + e$  dan dengan moderasi  $Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$ .

### Pembuktian Hipotesis H1

H1 : Diduga budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. VS Technology Indonesia

Berdasarkan data pada tabel hasil uji t Budaya *Kaizen* mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,654. Dengan persamaan regresi  $Y = 5,957 + 0,654X$ . Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruhnya adalah searah, yaitu kenaikan Budaya *Kaizen* 1% maka Kinerja Karyawan pada PT.VS Technology Indonesia mengalami peningkatan sebesar 0,654%.

Tabel *coefficient* pada kolom sig. Menunjukkan bahwa pengaruh Budaya *Kaizen* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan karena  $\text{Sig. } 0,000 < 0,05$ . Nilai  $t_{\text{hitung}}$  untuk variabel Budaya *Kaizen* (X) pada *output coefficient* adalah sebesar  $t_{\text{hitung}} 14,836 > t_{\text{tabel}} 1,665$ . Hasil  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,665 dapat dilihat dari tabel distribusi *t student* uji dua arah  $78-2=76$  dengan standart perhitungan  $(\alpha) 0,1/2 = 0,05$ . maka dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan pembuktian ini maka dapat disimpulkan hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) diterima.

### Pembuktian Hipotesis H2

Berdasarkan hasil uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* diketahui bahwa beta interaksi dari *Reward* (Z) dengan Budaya *Kaizen* (X) adalah positif (0,925). Dengan nilai  $t_{\text{hitung}} 21,270 > t_{\text{tabel}} 1,665$  atau nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan arah koefisien positif. Hal ini berarti bahwa variabel moderasi *reward* signifikan memperkuat pengaruh dari budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pembuktian ini maka dapat disimpulkan Hipotesis Kedua (H<sub>2</sub>) diterima.

### Model Regresi Berganda

Model regresi berganda yang dihasilkan dalam penelitian ini diambil dari *output Coefficient*, yaitu:

- Tanpa moderasi  $Y=5,957+0,654X+e$

Model ini menunjukkan bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X) memberikan pengaruh yang positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Artinya pada saat Variabel X= 0 maka Kinerja Karyawan pada PT. VS Technology Indonesia mengalami peningkatan sebesar 5,957.

- Dengan moderasi  $Y=15,857+0,925ZX_1+e$

Model ini menunjukkan bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X) dan variabel *Reward* (Z) memberikan pengaruh yang positif atau memperkuat terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Artinya pada saat Variabel X dan Z = 0 maka Kinerja Karyawan pada PT. VS Technology Indonesia sebesar 15,857.

### Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Jika nilai  $R^2$  mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika  $R^2$  mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel independen menerangkan variabel dependen.

Besaran nilai angka *Adjusted R Square* yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 0,856. Angka tersebut dapat digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,856 \times 100\% = 85,6\%$$

Jadi, didapatkan kesimpulan bahwa kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat dalam model ini adalah sebesar 85,6%, sedangkan sisanya 14,4% (100% - 85,6%) disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini. Nilai 14,4% dalam penelitian ini disebut error dengan maksud bahwa ada faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi, baik positif maupun negatif pada tingkat kinerja karyawan.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05 dan hasil  $t_{hitung}$  sebesar 14,836 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,665. Nilai positif terlihat dari koefisien sebesar 0,654. Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh budaya *kaizen* searah dengan kinerja karyawan. Artinya apabila budaya *kaizen* diterapkan dengan baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitupun sebaliknya. Penelitian ini mendukung penelitian Mohammad Ariful Hakim dkk (2016) dengan judul “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja”. Hasil penelitian ini bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara variabel penerapan Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis diterima. Dengan demikian pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan yang bekerja pada PT. Semen Indonesia Tbk adalah signifikan.

Indikator tertinggi pada penelitian ini adalah indikator *seiso* atau resik pada pernyataan karyawan menjaga kebersihan lingkungan kerja. Adapun indikator terendah pada penelitian ini adalah indikator *shitsuke* atau rajin pada pernyataan karyawan dapat disiplin dalam menaati peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan pada PT. VS Technology Indonesia sudah mampu menjaga kebersihan lingkungan kerjanya, namun masih kurang dalam hal disiplin untuk menaati peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan. Sesuai dengan salah satu faktor dari budaya *kaizen* yaitu *personal discipline* (disiplin pribadi), dimana disiplin erat kaitannya dengan hal yang memotivasi individu dalam bekerja. Seseorang dapat termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan jika seseorang tersebut sudah menyadari berbagai hal menyenangkan yang dapat diperoleh pada saat melakukan pekerjaan tersebut. Apabila disiplin pribadi setiap karyawan dapat dilatih dengan baik, maka penerapan budaya *kaizen* akan terlaksana dengan baik.

Lalu berdasarkan hasil SPSS dapat dilihat bahwa beta interaksi dari *Reward* (Z) dengan Budaya *Kaizen* (X) adalah positif (0,925). Dengan nilai  $t_{hitung}$

$21,270 > t_{tabel} 1,665$  atau nilai sig  $0,000 > 0,05$  dan arah koefisien positif. Hal ini berarti bahwa variabel moderasi *reward* signifikan memperkuat pengaruh dari budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pembuktian ini maka dapat disimpulkan Hipotesis Ketiga (H2) diterima.

Indikator tertinggi pada penelitian ini adalah indikator motivasi dan tujuan pada pernyataan karyawan berusaha melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Sedangkan indikator terendah pada penelitian ini adalah indikator insentif yang diberikan pada pernyataan karyawan menerima insentif sesuai dengan standar dan kemampuan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan PT. VS Technology Indonesia Departemen Manual Insert merasa pemberian *reward* masih kurang baik. Seharusnya pemberian *reward* yang baik diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan fungsi Susilo dalam Nur Hanida (2018) diantaranya:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktifitas karyawan sangat menentukan.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka akan dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Sedangkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda tanpa moderasi menunjukkan bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X) memberikan pengaruh yang positif terhadap variabel Kinerja Karyawan. Artinya pada saat Variabel  $X = 0$  maka Kinerja Karyawan pada PT. VS Technology mengalami peningkatan sebesar 5,957. Selanjutnya hasil perhitungan analisis regresi linier berganda menggunakan moderasi menunjukkan bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X) dan variabel *Reward* (Z) memberikan pengaruh yang positif atau memperkuat terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Artinya pada saat Variabel X dan Z = 0 maka Kinerja Karyawan pada PT. VS Technology Indonesia sebesar 15,857.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Felix Pamungkas dan Rosaly Fransiska (2018) yang menunjukkan bahwa *reward* bisa menjadi variabel yang memoderasi dari pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Felix dan Rosaly, variabel *reward* memperkuat pengaruh antara budaya *kaizen* dan kinerja karyawan, *reward* disini sebagai penyemangat atau motivasi agar karyawan mau melakukan budaya *kaizen* dengan baik dan dampaknya kinerja karyawan juga akan meningkat. Jika dilihat dari hasil penelitiannya, sumbangan dari *reward* sebagai variabel moderasi 4,2%.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut, yaitu:

1. Variabel budaya *kaizen* menunjukkan bahwa secara parsial variabel independen (Budaya *Kaizen*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) pada PT. VS Technology Indonesia. Hal ini dapat dilihat dengan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,654 yang memiliki nilai positif dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  serta hasil  $t_{hitung}$  sebesar 14,836 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,665.
2. Beta interaksi dari *Reward* (Z) dengan Budaya *Kaizen* (X) adalah positif (0,925). Dengan nilai  $t_{hitung} 21,270 > t_{tabel} 1,665$  atau nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan arah koefisien positif. Hal ini berarti bahwa variabel moderasi *reward* signifikan memperkuat pengaruh dari budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.

## Saran

Berdasarkan dari hasil kesimpulan di atas maka dalam penelitian ini dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Diharapkan perusahaan memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang budaya *kaizen* lebih mendalam kembali, sehingga karyawan memiliki pandangan yang terarah dan karyawan dapat bekerja lebih giat lagi.
2. Bagi peneliti selanjutnya, agar dapat menambah variabel lain selain budaya *kaizen* yang belum diteliti.
3. Bagi peneliti selanjutnya, agar dapat dilakukan pengukuran lebih mendetail (parsial) untuk masing-masing jenis *item reward* yang ada, sehingga hasil yang didapat lebih menggambarkan kondisi yang ada lebih jelas

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharismi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basri A. F. M. dan Rivai, V. 2004. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi Ketujuh*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai*. Yogyakarta: FP UGM
- Hakim, Muhammad Ariful, Mochammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono. 2016. *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Semen Indonesia Tbk)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 35 No. 1 Juni 2016, hal. 104-109.
- Hamzah, B. Uno. 2007. *Teori Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hanida, Nur. 2018. *Pengaruh Reward, Efikasi Diri Terhadap Kinerja, dengan Targetting sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Semarang)*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri Salatiga.
- Hasibuan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Ilmania, Nuro. 2015. *Pengaruh Reward Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Wachid Hasyim Surabaya*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.
- Imai, Masaaki. 2008. *Gemba Kaizen*. Jakarta: CV. Taruna Grafica.
- Indrajaya, Muhamad Herman, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih. 2016. *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating (Study In PT. Djarum Unit SKT. Kradenan Kudus*. Journal Of Management, Vol. 2 No.2 Maret 2016.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. dan Noe, R. M. 2005. *Human Resource Management*. Massachusetts: Prentice Hall.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pamungkas, Felix dan Franksiska, Rosaly. 2018. *Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis*. DAYA SAING jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya, Vol. 20 No. 1 Juni 2018, hal. 52-62.
- Rahmanian, Fariba and Ziba Rahmatinejad. 2013. *Impact of Kaizen implementation on performance of manufacturing companie's staff*. European Journal of Natual and Social Sciences, Vol. 2 No. 3, pp. 1094-1103.
- Ramadhan, Muhammad Imam, Ahmad Alim Bachri dan Maya Sari Dewi. 2014. *Analisis Pengaruh Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin*. Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 2 No. 2 Juni 2014, hal. 189-199.
- Ramdhani, Arif. 2011. *Penilaian Kinerja*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Simanjuntak, Risma A. dan Dian Hernita. 2008. *Usulan Perbaikan Metode Kerja Berdasarkan Micromotion Study dan Penerapan Metode 5S untuk Meningkatkan Produktivitas*. Jurnal Teknologi, Vol. 1 No. 2 Desember 2008, hal. 191-203.
- Rizky Cahyaningtyas. 2017. *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat*. Skripsi. Universitas Pasundan.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: ALFABETA.

\_\_\_\_\_. 2011. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: ALFABETA.