

# Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rimba Kencana Bumi Nusantara

Ronaldo Yunico Tampubolon<sup>1)</sup>, Ferryal Abadi<sup>2)</sup>

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul  
Jalan Arjuna Utara No. 9, Kebon Jeruk, Jakarta Barat, 11510

<sup>1</sup>Email: ronaldoyunicotampubolon16@gmail.com

<sup>2</sup>Email: ferryal@esaunggul.ac.id

**Abstract:** *This study aims to analyze how the influence of kaizen culture, job training and competence on employee performance at PT Rimba Kencana Bumi Nusa. This study uses primary data, namely questionnaires for employees of the production department, quality control, ppic, warehouse, marketing. The sample taken in this study is the data from the questionnaire, totaling 77 respondents. The analysis technique in this study is multiple linear regression analysis using statistical application programs. The results of the study statistically show that kaizen culture has a positive but not significant effect on employee performance, job training has a positive and significant effect on employee performance, and competence has a positive and significant effect on employee performance, and together kaizen culture, job training, and competence have a significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *Competence, Employee Performance, Kaizen Culture, Training*

**Abstrak:** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh budaya kaizen, pelatihan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Rimba Kencana Bumi Nusa. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuisioner pada karyawan departemen produksi, quality control, ppic, gudang, dan marketing. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah data hasil kuesioner yang berjumlah 77 responden. Teknik analisis pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program aplikasi statistik. Hasil penelitian secara statistik menunjukkan bahwa budaya kaizen berpengaruh secara positif namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara bersama-sama budaya kaizen, pelatihan kerja, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Kata kunci:** *Budaya Kaizen, Kinerja Karyawan, Kompetensi, Pelatihan*

## I. PENDAHULUAN

Perkembangan industri yang semakin pesat menuntut kecakapan sumber daya manusia (SDM) yang semakin kreatif dan inovatif. Manusia tidak hanya diminta untuk mengeluarkan tenaganya saja melainkan juga akal budi dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, perusahaan melakukan berbagai cara dalam peningkatan SDM di dalamnya.

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset perusahaan. Artinya, SDM merupakan roda utama guna menghadapi persaingan bisnis demi keberlangsungan perusahaan. Namun kualitas dari SDM tidak tercipta begitu saja. Adapun faktor diantaranya budaya kerja, pelatihan kerja, dan kompetensi. Menurut Wiranda & Tarigan (2019), budaya kerja adalah sebuah konsep yang memupuk keyakinan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki karyawan, dan pola pikir untuk berkontribusi pada pekerjaan dengan memperoleh imbalan, prestasi

tertentu. Budaya kerja yang tumbuh dan dibangun dengan baik akan menciptakan etos kerja yang baik pula pada karyawan sehingga membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Menurut Madra'ie et al (2020) yaitu Pengaruh Komunikasi, Budaya Kaizen, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan, dimana tujuan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana pengaruh komunikasi, budaya kaizen dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Balai Kecamatan Arjasa Kota Sumenep Jawa Timur. Hasil penelitian membuktikan jika komunikasi, budaya kaizen, dan pelatihan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh pada kinerja karyawan. Namun didapatkan hasil yang berbeda pada penelitian Lestari et al (2018) dimana salah satu contoh variabel penelitian yaitu budaya kaizen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Dalam Mempertahankan etos kerja tersebut diperlukan juga pelatihan kerja pada setiap karyawan

baik dari dalam maupun luar perusahaan. Penelitian yang dibuat oleh Tanujaya (2016) yaitu Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Produksi PT. Coronet Crown, dimana tujuan penelitian ini agar mengetahui pengaruh dari pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Divisi Produksi PT Coronet Crown. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Jika karyawan hanya memiliki kemampuan kerja tanpa diadakannya program pelatihan, karyawan akan sulit mendapat capaian kinerja yang diharapkan. Hal ini dikarenakan pelatihan dan kemampuan kerja mempunyai dampak penting terhadap kinerja karyawan.

Pada dasarnya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Menurut Ataunur & Ariyanto (2015), organisasi akan bertahan dan terus berkembang bila didukung secara konsisten oleh karyawan yang ahli di bidangnya. Menurut Kepmen Nomor. 236 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu, ISO 9001 adalah standarisasi internasional dalam mengatur perihal Sistem Manajemen Mutu (Management Quality System). Menurut Rumawas (2012), sistem ini memberikan informasi penting yang diperlukan untuk merumuskan jaminan kualitas produk yang dihasilkan atau kebijakan manajemen, dan mengimplementasi ke dalam bentuk tindakan, misalnya termasuk memberikan demonstrasi di lingkungan pabrikasi dan pembuktian produksi bahwa sistem mutunya memadai dan produknya sesuai dengan yang diminta konsumen.

Salah satu perusahaan sudah bersertifikat ISO 9001: 2015 adalah PT. Rimba Kencana Bumi Nusa. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur kayu. Pemberian sertifikat ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menjalankan sistem manajemen mutu dengan baik. Artinya, perusahaan telah berhasil menciptakan budaya kerja yang baik serta diiringi dengan peningkatan kompetensi di dalamnya, sehingga berdampak baik bagi kinerja karyawan untuk menghasilkan produk yang sesuai standard mutu yang berlaku.

Namun demikian, pemberian penghargaan sebagai perusahaan yang telah bersertifikasi tidak semata-merta membuat perusahaan luput dari kekurangan. Adapun kekurangan yang penulis temukan khususnya berkaitan dengan SDM yaitu kurangnya keahlian karyawan dalam pengarsipan dokumen, menurunnya hasil produksi akibat kesalahan karyawan (human error), kurangnya

pengawasan leader setiap bagian pada bawahannya, dan labor turn over (perputaran karyawan) yang tinggi. Alasan peneliti memilih PT. Rimba Kencana Bumi Nusa sebagai objek penelitian karena perusahaan dinyatakan mampu menjalankan standard mutu dengan baik. Ini menunjukkan setiap departemen mampu berkoordinasi menyesuaikan manajemen sistem mutu ISO 9001: 2015 di dalamnya.

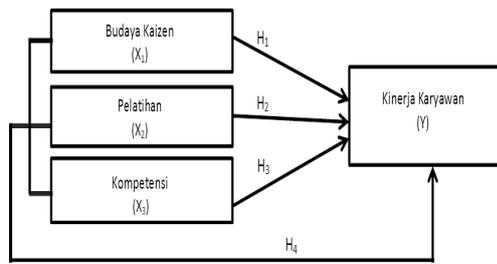
Penelitian ini mengkaji bagaimana pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya kaizen, pelatihan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Rimba Kencana Bumi Nusa. Penelitian terdahulu membahas pengaruh budaya kaizen, pelatihan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sudah banyak dilakukan. Namun yang membedakan dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti memilih perusahaan yang telah bersertifikasi ISO 9001 : 2015 sebagai objek penelitiannya, dimana objek penelitian ini belum pernah dilakukan sampai saat ini.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan data kuantitatif yang memiliki tujuan untuk menunjukkan hubungan dua variabel atau lebih (Umar, 2005). Penelitian ini menyatakan bagaimana keterkaitan dari variabel yang ingin diteliti. Adapun tiga variabel bersifat independen yakni budaya kaizen, pelatihan, dan kompetensi, serta variabel dependennya ialah kinerja karyawan.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan di departemen produksi, quality control, ppic, gudang, marketing yang berjumlah 100 orang dengan sample 77 orang. Metode yang digunakan adalah metode purposive sampling dengan kriteria, karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, pernah mengikuti pelatihan kerja yang diberikan oleh perusahaan. Sumber data memakai data langsung yang diambil dari penelitian lapangan (field research).

Teknik analisis data yang akan dilakukan yaitu analisis data deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji t, dan juga dilakukan uji F dimana pengolahan dilakukan dengan aplikasi statistik, SPSS. Model penelitian ini menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti, dan bertujuan untuk memudahkan dalam memperoleh pemahaman tentang arah penelitian. Sehingga dari hubungan antar variabel berdasarkan tinjauan diatas, maka model penelitiannya seperti pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Penelitian

Menurut Imai dalam Lestari et al (2018) menjelaskan Budaya Kaizen suatu perbaikan secara berkesinambungan yang menyertakan semua orang di organisasi, termasuk manajemen dan karyawan. Filosofi Kaizen ini selalu mengutamakan kesempurnaan pekerjaan. (Madra'ie et al. 2020)

Penelitian yang dilakukan Madra'ie et al. (2020), Hakim et al. (2016), dan Pamungkas & Franksiska. (2018) membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya kaizen. Maka dari itu, hipotesis yang diperoleh adalah:

Ha1: Budaya Kaizen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan memberikan arah bagaimana membantu karyawan mencapai kinerja puncak mereka. Salah satu tujuannya agar dapat membuka kompetensi yang dimiliki karyawan, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Ataunur & Ariyanto (2015), Madra'ie et al. (2020), dan Rachmawati, (2016) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, hipotesis yang diperoleh adalah:

Ha2: Pelatihan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang dimiliki dan dibutuhkan guna efektivitas pekerjaan. Dengan begitu, karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. (Yuliantini et al. 2017).

Penelitian yang dilakukan Yuliantini et al. (2017), Raffie.et.al. (2018), dan Andi et.al. (2018) membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi SDM. Maka dari itu, hipotesis yang diperoleh adalah:

Ha3: Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi merupakan keseluruhan bilamana bisa meningkatkan perusahaan menjadi lebih baik, terutama peningkatan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari kinerja itu mendapat pandangan di mata investor atau masyarakat, nilai perusahaan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas & Franksiska (2018), Ataunur & Ariyanto (2015) membuktikan jika kompetensi dan pelatihan berdampak positif secara signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim et al. (2016) menunjukkan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga penelitian dilakukan oleh Madra'ie et al. (2020) menunjukkan jika pelatihan dan budaya kaizen berdampak positif secara simultan pada kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

Ha4: Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Karakteristik Responden

Penulis melakukan penilitan terhadap karyawan PT. Rimba Kencana Bumi Nusa pada departemen produksi, quality control, ppic, gudang, marketing dengan karakteristik yang diteliti oleh penulis, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin

Tabel 1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Wanita	22	28,6%
Pria	55	71,4
Total	77	100%

Pada Tabel 1. Dalam penelitian ini, penulis membuat jenis kelamin responden menjadi dua kelompok, yaitu perempuan dan laki-laki. Hasil penelitian untuk jenis kelamin responden dapat diketahui bahwa kelompok terbanyak yaitu pria sejumlah 55 responden (71,4%) dan wanita sejumlah 22 responden (28,6%)

##### 2. Usia

Tabel 2 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
20-29 tahun	40	52%
30-39 tahun	23	29,8%
40-49 tahun	9	11,6%
>50 tahun	5	6,6%
Total	77	100%

Pada Tabel 2. Dalam penelitian ini, penulis membuat usia responden menjadi empat kelompok, yaitu kelompok 20-29 tahun, 30-39 tahun, 40-49 tahun dan >50 tahun. Hasil penelitian untuk usia responden dapat diketahui bahwa kelompok terbanyak yaitu kelompok usia 20-29 tahun dengan jumlah 40 responden (52%), usia 30-39 tahun dengan jumlah 23 responden (29,8%), usia 40-49 tahun dengan jumlah 9 responden (11,6%), dan usia >50 tahun dengan jumlah 5 reponden (6,6%).

### 3. Tingkat Pendidikan

Tabel 3 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	61	79,2%
D3	3	3,9%
S1	12	15,6%
S2	1	1,3%
Total	77	100%

Pada Tabel 3 Dalam penelitian ini, penulis membuat tingkat pendidikan responden menjadi empat kelompok, yaitu kelompok SMA, D3, S1 dan S2. Hasil penelitian untuk masa kerja responden dapat diketahui bahwa kelompok terbanyak untuk tingkat pendidikan responden di dalam penelitian ini yaitu kelompok SMA sejumlah 61 responden (79,2%), S1 sejumlah 12 responden (15,6%), D3 sejumlah 3 reponden (3,9%), dan S2 sejumlah 1 responden (1,3%)

### 4. Masa Kerja

Tabel 4 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	33	42,3%
5-10 tahun	31	39.7%
10-15 tahun	11	15,4%
15-20 tahun	1	1,3%
20 – 25 tahun	1	1,3%
Total	77	100%

Pada Tabel 4. Pada penelitian ini, penulis membuat masa kerja responden dibagi dalam empat kelompok, yaitu kelompok 1-5 tahun, 5-10 tahun, 10-15 tahun dan 15-20 tahun. Hasil penelitian untuk masa kerja responden dapat diketahui bahwa kelompok terbanyak untuk masa kerja responden di dalam penelitian ini yaitu kelompok masa kerja 1-5 tahun dengan jumlah 33 responden (42,3%), kelompok

masa kerja 5-10 tahun dengan jumlah 31 responden (39,7%), kelompok masa kerja 10-15 dengan jumlah 11 responden (15,4%), dan kelompok masa kerja 15-20, 20-25 masing-masing mendapat 1 responden (1,3%).

## B. Hasil Uji Validitas

Uji ini dilakukan agar mengetahui batasan apakah pertanyaan atau pernyataan dalam angket yang digunakan valid atau tidak valid. Dari 30 responden yang didapatkan menunjukkan hasil valid jika nilai > 0,361 dan dapat dinyatakan tidak valid jika < 0,361.

Adapun hasil yang didapatkan pada penelitian ini yaitu, hasil uji validitas pada variabel budaya kaizen dengan 14 butir pernyataan dinyatakan valid. Hasil variabel pelatihan kerja dengan 12 butir pernyataan dinyatakan valid. Hasil variabel kompetensi dengan 16 butir pernyataan dinyatakan valid. Hasil variabel kinerja karyawan dari 12 butir pernyataan, 11 pernyataan valid dan 1 pernyataan tidak valid. Pernyataan tidak valid itu, pernyataan nomor 11, maka pernyataan tersebut tidak diikutsertakan pada penelitian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa sebanyak 53 butir pernyataan dinyatakan valid karna  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Sehingga ditarik kesimpulan jika sebanyak 53 butir pernyataan layak digunakan dan dapat mengukur indikator dan variabel dalam penelitian ini.

## C. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Cut of	Kesimpulan
Budaya Kaizen	0,944	0,60	Sangat Reliabel
Pelatihan Kerja	0,953	0,60	Sangat Relibel
Kompetensi	0,958	0,60	Sangat Reliabel
Kinerja Karyawan	0,925	0,60	Sangat Reliabel

Pada tabel 5. Uji ini dilakukan agar mengetahui tingkat keakuratan pada suatu pernyataan atau pernyataan dari kuesioner, apakah setiap pernyataan tersebut mempunyai konsistensi agar dapat digunakan untuk penelitiannya selanjutnya. Suatu kuesioner dapat dibilang reliabel bila menunjukan nilai koefisien cronbach alpha > 0,60 dan dapat dikatakan tidak reliabel jika < 0,60.

Untuk hasil pengujian uji reliabilitas pada variabel budaya kaizen menunjukkan nilai cronbach alpha sebesar 0,944. Variabel pelatihan kerja

menunjukkan nilai cronbach alpha sebesar 0,953. Variabel Kompetensi menunjukkan nilai cronbach alpha sebesar 0,958 dan variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai cronbach alpha sebesar 0,925. Maka diketahui, semua konsep pengukuran setiap variabel pada kuesioner yang terdapat pada penelitian ini reliabel yang artinya bahwa kuesioner dalam penelitian ini teruji.

**D. Hasil Uji Deskriptif**

Tabel 6. Hasil Uji Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOTALX1	77	19.00	70.00	56.3766	8.44493
TOTALX2	77	23.00	60.00	47.8052	7.02072
TOTALX3	77	18.00	80.00	64.4675	8.27740
TOTALY1	77	11.00	51.00	43.1299	5.80234
Valid N (listwise)	77				

Pada Tabel 7. Tujuan pengujian statistik ini adalah agar memberi gambaran data yang dilihat dari nilai terendah (min), tertinggi (max), rata-rata (mean), dan standar deviasi. Penelitian ini menggunakan 77 sampel.

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif dengan SPSS didapatkan kesimpulan bahwa variabel budaya kaizen menghasilkan nilai minimum 19,00 dan nilai maksimum 70,00 dengan nilai rata-rata 56,37 lalu standar deviasi sebesar 8,44 hasil penelitian ini membuktikan nilai standar deviasi kurang dari nilai rata-rata distribusi budaya kaizen baik.

Sementara variabel pelatihan kerja menghasilkan nilai minimum 23,00 dan nilai maksimum 60,00 dengan nilai rata-rata 47,80 lalu standar deviasi sebesar 7,02 hasil penelitian ini menunjukkan nilai standar deviasi kurang dari nilai rata-rata distribusi pelatihan kerja baik.

Sementara variabel kompetensi menghasilkan nilai minimum 18,00 dan nilai maksimum 80,00 dengan nilai rata-rata 64,46 lalu standar deviasi sebesar 8,27 hasil penelitian ini menunjukkan nilai standar deviasi kurang dari nilai rata-rata distribusi kompetensi baik. Dan untuk variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai minimum 11,00 dan nilai maksimum 51,00 dengan nilai rata-rata 43,12 lalu standar deviasi sebesar 5,80 hasil penelitian ini menunjukkan nilai standar deviasi kurang dari nilai rata-rata distribusi kinerja karyawan baik.

Selain itu, untuk menambah penjelasan kecendrungan jawaban responden terhadap penyebaran kuisisioner, uji deskriptif ini ditambah dengan metode Indeks Three Box Methode. Dimana

rumus adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5))/5$$

Dimana:

- F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1
- F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2
- F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3
- F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4
- F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5

Dengan rumus itu, didapat nilai didapat nilai indeks minimum dan minimum sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks maksimum: } (\%F_x5)/5 = (77 \times 5)/5 = 77$$

$$\text{Nilai indeks minimum: } (\%F_x1)/5 = (77 \times 1)/5 = 15,5$$

Untuk mengetahui nilai interval, cara yang dilakukan adalah nilai maksimum dikurangi nilai minimum dan hasilnya dibagi tiga akan menghasilkan nilai interval sebesar 20,5 yang akan digunakan sebagai daftar interpretasi nilai indeks, yang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$15,5 - 36 = \text{Rendah}$$

$$36 - 56,5 = \text{Sedang}$$

$$56,5 - 77 = \text{Tinggi}$$

Hasil rekapitulasi jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan adalah sebagai berikut:

Pada variabel Budaya Kaizen, tanggapan responden terhadap pernyataan yang disebar memperoleh skor sebanyak 862 dengan rata-rata 62.01 dimana termaksud dalam tingkatan skor yang tinggi. Pada variabel Pelatihan Kerja, tanggapan responden terhadap pernyataan yang disebar memperoleh skor sebanyak 736 dengan rata-rata 61.35 dimana termaksud dalam tingkatan skor yang tinggi. Pada variabel Kompetensi, tanggapan responden terhadap pernyataan yang disebar memperoleh skor sebanyak 992 dengan rata-rata 62.05 dimana termaksud dalam tingkatan skor yang tinggi. Dan untuk variabel Kinerja Karyawan tanggapan responden terhadap pernyataan yang disebar memperoleh skor sebanyak 664 dengan rata-rata 60.38 dimana termaksud dalam tingkatan skor yang tinggi.

**E. Uji Linier Regresi Berganda**

Tabel 8. Hasil Uji Linier Regresi Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.233	3.212		1.007	.317
	TOTALX1	.036	.059	.052	.608	.545
	TOTALX2	.234	.069	.284	3.408	.001
	TOTALX3	.414	.067	.591	6.213	.000

a. Dependent Variable: TOTALY1

Pada Tabel 8. Tujuan pengujian ini melihat pengaruh antara variabel independen yaitu Budaya Kaizen (X1), Pelatihan Kerja (X2), dan Kompetensi

(X3) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). Berikut hasil penelitian analisis regresi linier berganda pada penelitian ini:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 3,233 + 0,036X_1 + 0,234X_2 + 0,414X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

$\beta_1 - \beta_3$  = Koefisien berganda

X1 = Budaya Kaizen

X2 = Pelatihan Kerja

X3 = Kompetensi

e = Standar error

Dengan hasil persamaan diatas, bisa disimpulkan bahwa nilai konstanta senilai 3,233 menyatakan bahwa jika Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi nilainya 0, setiap penambahan variabel independent Budaya Kaizen akan menambah Kinerja Karyawan sebesar 0.036, setiap penambahan variabel Pelatihan Kerja akan menambah sebesar 0.234, setiap penambahan variabel Kompetensi akan menambah sebesar 0.414.

#### **F. Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Pada penelitian membuktikan bahwa Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi berpengaruh secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan dalam PT. Rimba Kencana Bumi Nusa.

Hal ini diarenakan ketiga variabel ini saling berkaitan dan membawa dampak pada perilaku dan pengembangan diri karyawan. Budaya kaizen bila diterapkan dengan baik dan konsisten pada kegiatan pekerjaan sehari-hari akan menciptakan pola perilaku karyawan yang berdampak baik pada kinerja yang dihasilkan, lalu pelatihan kerja yang sesuai kebutuhan para karyawan akan membawa karyawan kearah pengembangan dan menumbuhkan kompetensi pada setiap karyawan dalam hal kinerja. Kompetensi karyawan bila diberdayakan dengan baik oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut yang akan berdampak pada peningkatan keuntungan perusahaan.

Kemajuan sebuah perusahaan tidak lepas dari pengaruh kinerja (job performance) karyawan, maka itu setiap perusahaan selalu berupaya mengembangkan kinerja karyawannya, dalam upaya menggapai visi yang ingin dituju. Menurut Husnan dalam Dwiyantri et al (2016), adapun dimensi kinerja antara lain (1) kualitas kerja yang terdiri dari keterampilan, ketepatan waktu, dan keyelitan karyawan. (2) kuantitas kerja terdiri dari menyanggupi standar kerja serta pekerjaan

rutin terlaksana sesuai jadwal, (3) tingkat keandalan terdiri dari rajin, inisiatif dan (4) sikap tidak hanya mencakup tanggung jawab dan loyalitas pribadi namun juga dalam tim kerja.

#### **H. Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam bahasa jepang, kaizen berari perbaikan yang berkelanjutan. Ini merujuk kepada semua elemen yang terlibat dalam perusahaan.

Filsafat kaizen memberikan arahan kepada individu atau kelompok dalam merubah pola pikir dalam segala aspek, baik itu kehidupan kerja atau kehidupan sosial, agar hendaknya lebih fokus dalam upaya perbaikan terus menerus (Lestari et al., 2018). Konsep ini sudah banyak melekat pada orang Jepang, dan begitu alamiah karena memang banyak digunakan dalam segala aspek kehidupan.

Berdasarkan pendapat Imai pada Lestari et al (2018), dimensi budaya kaizen adalah gerakan 5s yaitu Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke. Tahap pertama, Seiri memiliki arti yaitu ringkas. Kegiatan ringkas yang dimaksud yaitu memilah berkas dan barang yang tidak diperlukan. Ringkas ini ditujukan agar tempat penyimpanan menjadi lebih efisien sehingga lingkungan kerja terlihat lebih rapi dan teratur. Tahap kedua, Seiton memiliki arti yaitu rapi. Setelah tahap Seiri dilakukan, lalu pastikan segala sesuatu harus diletakkan pada tempatnya, agar mudah dicari. Tahap ketiga, Seiso memiliki arti yaitu resik. Setelah tahap Seiton dilakukan, langkah selanjutnya yaitu membersihkan lingkungan kerja yang meliputi area dan peralatan di dalamnya. Secara tidak langsung pola pikir bahwa kebersihan hal yang penting dalam setiap benak karyawan. Tahap keempat, Seiketsu yang berarti rawat, dimana tahap ini mengatur setiap karyawan untuk menjaga lingkungan kerja sesuai standar yang telah ditentukan. Dan tahap terakhir Shitsuke yang memiliki arti rajin. Tahap ini memiliki tujuan agar setiap individu dan kelompok melakukan kegiatan 5S ini secara berkelanjutan dan konsisten, sehingga tercapainya tujuan pada efektivitas, efisiensi, produktivitas kerja yang akan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Pada penelitian membuktikan bahwa Budaya Kaizen bukanlah variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan PT. Rimba Kencana Bumi Nusa. Hal ini dikarenakan budaya kaizen berpengaruh terhadap perilaku dan kebiasaan karyawan, bukan terhadap kinerja karyawan itu sendiri dikarenakan dimensi budaya kaizen bukanlah sesuatu yang baru pada PT

Timba Kencana Bumi Nusa, namun cara dan nama implementasi yang di adaptasi dari budaya Jepang membuat karyawan berasumsi bahwa itu adalah hal yang baru dan asing untuk diterapkan dalam pekerja sehari-hari.

Dilihat dari deskripsi responden, dalam hal ini responden lebih banyak karyawan laki-laki daripada perempuan, hal ini bertentangan bahwa dalam pernyataan kuisioner budaya kaizen menyatakan mengenai keringkasan, kerapian, kebersihan, perawatan, dan kerajinan yang pada umumnya lebih keterikatan pada perempuan, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa laki-laki juga melaksanakan hal tersebut. Tapi dilihat kembali dari deskripsi responden bahwa usia responden di perusahaan paling banyak 20-29 tahun. Usia ini ada usia yang paling produktif dalam hal bekerja, secara umum mereka lebih cenderung menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan fokus terhadap output yang dihasilkan, sehingga abai bahkan cenderung kurang peduli terhadap 5R (ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Lestari et al. (2018), namun tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Madra'ie et al. (2020), Hakim et al. (2016), dan Pamungkas & Franksiska. (2018)

### **I. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Noe dalam Ataunur & Ariyanto (2015), Pelatihan membantu karyawan mengembangkan keterampilan khusus yang akan membantu mereka berhasil dalam pekerjaan mereka saat ini dan berkembang dalam pekerjaan mereka di masa depan. Dimana pelatihan yang dibuat harus dirancang dan diprogram sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut P. Siagian dalam Lodjo (2013), pengertian pelatihan secara konseptual adalah suatu proses pengajaran melalui metode dan teknik tertentu, dan pelatihan yang ditujukan untuk menumbuhkan kemampuan dan keterampilan pada individu dan tim kerja. Orang-orang yang telah bekerja dalam suatu organisasi sering merasa bahwa efisiensi, efektivitas dan produktivitas pekerjaan mereka harus meningkatkan cara mereka dibimbing.

Pada penelitian membuktikan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan PT. Rimba Kencana Bumi Nusa.

Hal ini dikarenakan sarana dan prasarana yang mendukung selama pelatihan, dan juga konsistensi perusahaan agar pelatihan selalu tetap terlaksana bagi karyawannya. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Ataunur & Ariyanto, (2015) didalam penelitiannya

menyatakan bahwa proses pelatihan yang dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perencanaan pelatihan harus disusun melalui tahap-tahapan yang strategis agar dapat memiliki standar kualitas yang baik dan berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Madra'ie et al. (2020), Rachmawati, (2016), dan (Ataunur & Ariyanto, 2015) yang membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **J. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Agar dapat menanggulangi pekerjaan pada bidang tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Menurut Zohar dan Marshall dalam Silvia et al (2016), kompetensi memainkan peran sangat penting, dikarenakan kompetensi umumnya menyangkut keahlian dasar individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Tanpa kompetensi, akan sulit bagi seorang pekerja untuk menangani pekerjaan sesuai standar yang sudah dibuat. Maka dari itu, organisasi akan mencapai visi yang ditetapkan apabila selalu didukung SDM yang berkompentensi tinggi. Menurut Ataunur & Ariyanto (2015), kompetensi mencirikan keterampilan, pengetahuan dan profesionalisme karyawan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Pada penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan PT. Rimba Kencana Bumi Nusa.

Kompetensi yang dimiliki semakin tinggi, akan selaras dengan kinerja karyawan yang semakin baik pula. Dilihat dari deskripsi responden, dalam hal ini responden lebih banyak usia produktif, yakni 20-29 tahun, usia dimana seseorang mampu memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya, dan usia dimana seseorang masih bisa belajar hal baru untuk meningkatkan kompetensinya agar berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Andi et al.,(2018) menyatakan jika kompetensi merealisasikan dimensi perilaku yang melatarbelakangi kinerja kapabel. kompetensi adalah aspek utama personalitas yang mendasari kinerja terampil. Pernyataan ini memberikan gambaran kompetensi berpengaruh besar pada kontribusi efektivitas kinerja, dan baik buruknya kinerja pada pengoperasian tertentu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Yuliantini et al. (2017), Raffie et al. (2018), dan Andi et al. (2018) yang membuktikan jika kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi SDM.

#### IV. SIMPULAN

Pada pembahasan hasil penelitian yang telah disampaikan sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Budaya *Kaizen* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu dikarenakan budaya *kaizen* sendiri berdampak pada pola dan perilaku karyawan bukan terhadap kinerja yang dihasilkan. Budaya *Kaizen* dianggap hanya sebagai aturan yang tidak terikat dan bersifat formalitas belaka. Penerapan Budaya *Kaizen* ini sendiri luput dari pengawasan dari tiap manajemen perusahaan sehingga karyawan hanya akan melakukannya menjelang Audit Internal 5R.

Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan perusahaan secara konsisten memberikan pelatihan dan mempersiapkan segala fasilitas yang dibutuhkan dengan baik. Dengan begitu, karyawan dapat menyerap materi dengan cepat. Kemudahan itu kemudian berdampak pada peningkatan *softskill* dan *hardskill* setiap karyawannya.

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan adanya konsistensi perusahaan untuk melakukan pelatihan kerja guna *skill improvement* pada karyawan. Contoh dalam kegiatan sehari – hari, *supervisor* atau *leader* produksi akan melihat hasil output bawahannya.

Budaya *kaizen*, pelatihan kerja dan kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, dapat dijadikan suatu evaluasi bagi pihak manajemen PT. Rimba Kencana Bumi Nusa dalam pembuatan kebijakan guna mengembangkan kinerja pada karyawan. Ini akan sangat diperlukan karna peningkatan kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap peningkatan keuntungan perusahaan.

Meskipun penelitian ini sudah dilaksanakan sebaik mungkin, tetapi masih ditemukan batasan yang tak terhindarkan. Keterbatasan yang bisa saja memberikan pengaruh penelitian ini yaitu objek penelitian yang menggunakan perusahaan manufaktur kayu yang memang pada penelitian ini hanya terdapat karyawan sebanyak 100 orang.

Beberapa keterbatasan dan kelemahan dari penelitian yang dilakukan yaitu faktor – faktor yang memengaruhi kinerja karyawan perusahaan PT. Rimba Kencana Bumi Nusa pada penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel yaitu budaya *kaizen*, pelatihan kerja, dan kompetensi. Padahal masih ada beberapa aspek lain yang mempengaruhi dari kinerja karyawan di PT. Rimba Kencana Bumi Nusa, seperti

motivasi kerja, tunjangan, gaji, disiplin kerja, dan lain sebagainya.

Berkaitan pada penelitian yang sudah dilakukan, peneliti menyarankan supaya penelitian selanjutnya yang mau melakukan penelitian serupa disarankan lebih dapat mengembangkan variabel independen dan variabel dependennya serta menyempurnakan penelitian ini dengan objek penelitian pada perusahaan yang lebih baik lagi, agar hasil penelitian menjadi lebih baik.

Saran untuk perusahaan agar mampu memperbaiki sistem yang ada, seperti pemberian reward pada kelompok kerja atau departemen yang memperoleh nilai teratas saat audit 5R, sehingga karyawan termotivasi untuk mengimplementasikan budaya *kaizen* dalam pekerjaannya, Dengan begitu budaya *kaizen* ini para karyawan akan terbiasanya melakukannya, sehingga diharapkan budaya *kaizen* dampak berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

#### V. DAFTAR RUJUKAN

- Andi, P. M., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Index Cabang Bekasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 6(2), 665–669. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v6i2.186>
- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, 16(2), 135–150.
- Dwiyanti, N. K. A., Heryanda, K. K., & Susila, G. P. A. J. (2016). *Kinerja Karyawan*. 4(1), 121–130.
- Hakim, M. A., Musadieg, M. Al, & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 35(1), 104–109.
- Lestari, F. O., Musringah, & Irdiana, S. (2018). Pengaruh Budaya *Kaizen* Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kanto Pos Lumajang. *Progress Conference*, 1(1), 584–595.
- Lodjo, F. S. (2013). Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 747–755. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1882>
- Madra'ie, Djaelani, A. K., & Rahman, F. (2020). Pengaruh Budaya *Kaizen*, Pelatihan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 9, 82–94.

- Pamungkas, E. I., & Franksiska, R. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 20(1). <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v20i1.6037>
- Rachmawati, F. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. *Agora*, 4(2), 259–264.
- Raffie, D. S., Azis, N., & Idris, S. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 36–45.
- Rumawas, W. (2012). Pengaruh kompetensi SDM terhadap Komitmen Organisasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Jasa Konstruksi Bersertifikasi ISO-9000 di Provinsi Sulut) (pp. 1322–1334).
- Silvia, Bagia, I. W., & Cipta, W. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4, 1–10. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26274>
- Tanujaya, lia R. (2016). Karyawan Depertemen Produksi PT Coronet Crown. *Jurnal Agora*, 3(1), 1–7.
- Umar, H. (2005). Metode Penelitian Untuk Tesis dan Bisnis. Grafindo Persadda.
- Wiranda, W., & Tarigan, V. (2019). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pada Pt.Telkom Indonesia,Tbk Pematangsiantar. *Jurnal AccUsi – Jurnal of Accounting USI Vol*, 1(1), 23–35.
- Yuliantini, P. A., Astika, I. . P., & Badera, D. N. (2017). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengurus Barang. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10, 3697–3730.