



**Pengaruh Budaya *Kaizen*, Pelatihan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**  
**(Studi Pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur)**  
**Oleh :**

**Madra'ie \*)**

**Abd. Kodir Djaelani \*\*)**

**Farurrozi Rahman \*\*\*)**

**Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Malang**

**Email : [madraie023@gmail.com](mailto:madraie023@gmail.com)**

***ABSTRACT***

*The purpose of this study was used to determine how the influence of kaizen culture, training and communication on employee performance at the Arjasa District Office, Sumenep Regency, East Java. In this study, four variables are used, namely kaizen culture variables, training and communication which are independent variables, while employee performance is the dependent variable. Whereas in this study the number of respondents was 43 respondents. The data collection method is done by using a questionnaire. The analytical method used is multiple linear regression analysis. The results showed that the kaizen culture, training and communication simultaneously had an effect on employee performance. Kaizen culture partially affects employee performance, training partially affects employee performance, and communication partially affects employee performance.*

*Keywords: Kaizen, Training, Communication, Employee Performance*

**Pendahuluan**

**Latar Belakang**

Kinerja karyawan merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena manfaatnya yang telah terbukti, suatu lembaga menginginkan karyawan bekerja benar-benar sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa kinerja yang baik dari semua karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit dicapai. Seorang karyawan dikatakan berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya atau memiliki pekerjaan yang baik, apabila pekerjaan yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahuinya, perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja setiap karyawan di perusahaan. Pengukuran kinerja memiliki pengertian proses penilaian suatu kemajuan pekerjaan menuju tujuan dan sasaran dalam mengelola sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi tentang efisiensi dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2012: 95).

Berdasarkan pemahaman teori di atas dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang telah dicapai dalam suatu organisasi dengan periode waktu tertentu. Usaha-usaha manajemen kinerja di tunjukkan untuk mendorong kinerja dalam mencapai tingkat tertinggi organisasi atau perusahaan. Setiap manusia memiliki keinginan berprestasi dalam segala hal, termasuk dalam bidang pekerjaan khususnya untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Budaya kerja memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengeluarkan kemampuan terbaiknya terhadap apa yang diberikan organisasi kepadanya untuk meningkatkan kinerja memberi hasil yang terbaik. Budaya organisasi masyarakat Jepang disebut *kaizen* yang secara bahasa Jepang *kai* berarti perubahan sedangkan *zen* berarti baik dan secara istilah artinya adalah perbaikan dan penyempurnaan yang berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Budaya *kaizen* pertama kali menyatakan keyakinannya bahwa, sebenarnya *Kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan dan 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.

Menurut Imai (2008:11), *kaizen* adalah “perbaikan secara terus-menerus memberi kemajuan pada setiap kegiatan”. Perusahaan-perusahaan di Indonesia saat ini banyak menerapkan *kaizen*, sebab *kaizen* bertujuan merapikan semua kegiatan perusahaan meskipun perlahan tetapi bisa memberi kemajuan yang bermanfaat, dan itu termasuk dari proses *kaizen* (Imai, 2008:318)

Dalam proses bekerja, pelatihan merupakan suatu hal yang penting. Menurut Dessler (2015:284), mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja, baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Menurut Yusuf (2015:69), Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relative singkat.

Dalam dunia kerja membutuhkan orang-orang dengan kemampuan komunikasi yang baik dan benar, karena ketika dalam suatu perusahaan terdapat orang-orang yang memiliki kemampuan ini akan mendorong perusahaan semakin maju dan berkembang. Keterampilan berkomunikasi bagian dari soft skill, soft skill sendiri dapat di tingkatkan dengan salah satu cara yaitu dengan pelatihan. Sebelum seseorang melakukan atau memunculkan perilaku tertentu di butuhkan

aspek kepercayaan diri akan kemampuan yang di miliki, atau disebut dengan efikasi diri. Efikasi diri adalah sebuah keyakinan yang di miliki oleh seseorang untuk mampu melakukan suatu tugas tertentu. Efikasi juga merupakan kepercayaan diri yang di miliki oleh individu, dengan memiliki efikasi diri yang tinggi seseorang akan mampu menghasilkan suatu hal dengan lebih baik.

Firmansyah (2016:31), menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi atau pesan antara dua orang atau lebih dengan cara efektif, sehingga pesan yang di maksud dapat dimengerti. Gibson et al. (2012:241) mengemukakan bahwa “komunikasi dapat mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat bawah organisasi termasuk kebijakan manajemen, instruksi, dan memo resmi”.

Pada Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep Jawa Timur, banyak masyarakat yang mengeluhkan pelayanan publik pegawai yang berada di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep. Dalam proses pembuatan kartu keluarga dan E-KTP pelayanan yang diberikan pegawai tidak sesuai yang di harapkan oleh masyarakat, kurangnya disiplin waktu dan efektif dan efisiensi dalam melaksanakan tugas serta minimnya sarana dan prasarana. Permasalahan di atas sangat menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam bentuk pelayanan belum baik dan tidak sesuai dengan Undang-undang 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.

Dalam penelitian ini saya mengambil Kecamatan Arjasa sebagai objek penelitian, karena Kecamatan Arjasa merupakan salah satu bagian dari Kecamatan yang ada di Kepulauan Kangean Kabupaten Sumenep Jawa Timur. Di Kecamatan Arjasa sering terjadinya pembagian yang tidak tepat sasaran, di antaranya pembagian bantuan langsung tunai (BLT). Sehingga sering terjadinya pengaduan-pengaduan dari masyarakat. Dari itu saya tertarik untuk meneliti di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep Jawa Timur.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya *Kaizen*, Pelatihan Dan komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur)”**

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan di atas maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur?
2. Bagaimana pengaruh budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur?
3. Bagaimana pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur?

4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur?
5. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas terdapat beberapa hal yang ingin di capai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui deskripsi budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai pengaruh budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan, serta menambah wawasan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Instansi

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan atau sumbangan pemikiran bagi karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur.

- b. Bagi Mahasiswa

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan dan gambaran, di dalam dunia kerja agar mahasiswa bisa mempersiapkan diri untuk menghadapi masa depan.

### **Tinjauan Teori**

#### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013:67), pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Marwansyah (2014:228) mengemukakan kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang di bebankan

kepadanya. Kinerja dapat pula di pandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus di capai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Menurut Lestari (2016: 36) kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas pekerjaan yang dibebankan. Kinerja bukanlah akhir dari rangkaian proses kerja tetapi merupakan tampilan keseluruhan yang dimulai dari elemen-elemen proses input aktivitas, output dan material outcome.

### **Budaya Kaizen**

Menurut Khan (2011:181) menyatakan bahwa *kaizen* meningkatkan pemamfaatan ruang, kualitas produk, penggunaan modal, komunikasi, kapasitas, produk dan retensi karyawan. Menurut Ardiansyah (2013:6), menjelaskan *kaizen* merupakan konsep payung yang mencakup sebagian besar praktis khas jepang yang belakangan ini terkenal di seluruh dunia. Imai (2014:5) menjelaskan budaya *kaizen* secara khusus dalam lingkup bisnis bahwa “*Kaizen* berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan”. Filasat *kaizen* ini berasumsi pada penyempurnaan pekerjaan disetiap saat. Dengan terus melakukan penyempurnaan, setiap individu didalam perusahaan juga berkontribusi terhadap perbaikan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.

### **Pelatihan**

Menurut Zainal Dkk (2014:164) “pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkat laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya”. Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Menurut Robert Dalam Sinambela (2016:170), pelatihan di artikan sebagai kegiatan yang di rancang untuk mempersiapkan pegawai yang mengikuti pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan yang di butuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

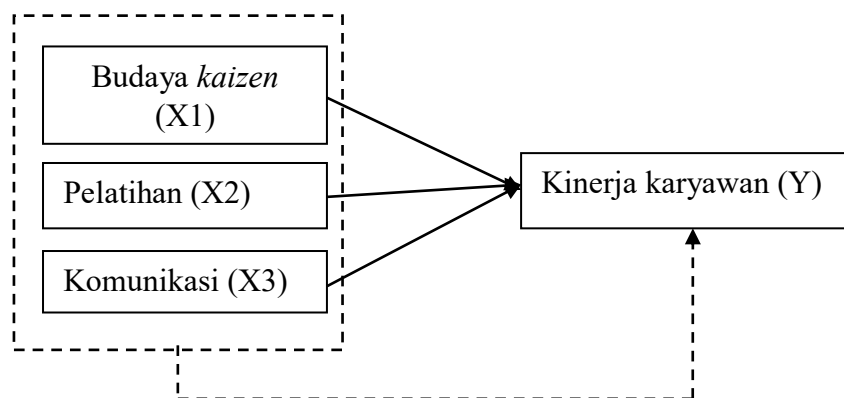
### **Komunikasi**

Haryani (2010:13), Komunikasi merupakan proses dimana seorang (komunikator) mengirimkan stimuli (Biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan). Prabawa (2013:19), mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Prabawa (2013:19)

mencatat bahwa komunikasi internal berbeda dengan eksternal dan memandang peran komunikasi terutama dalam koordinasi personal dan tujuan organisasi serta isu-isu dalam pengaktifan kegiatan. Menurut Ramadanty (2014:3), menyatakan bahwa komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman suatu maksud. Jika tidak ada informasi atau ide yang disampaikan, komunikasi tidak terjadi. Agar komunikasi berhasil, maksud harus di tanamkan dan dipahami.

### Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual yang digunakan berfungsi untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas, yakni budaya *kaizen* (X1), pelatihan (X2), dan Komunikasi (X3). Dengan variabel terikat yakni kinerja karyawan (Y).



### Hipotesis

- H1: Budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur.
- H2: Budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur.
- H3: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur.
- H4: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur.

### Metode Penelitian

#### Jenis, Lokasi Dan Waktu Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013:13) penelitian kuantitatif yaitu analisis yang menggunakan dasar pendekatan angka atau data kualitatif yang di anggakan dan

dapat di artikan sebagai metode penelitian yang menggunakan paradikma positivisme. Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2020.

### **Populasi Dan Sampel**

Populasi dalam peneliti ini adalah karyawan Pada Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep Jawa Timur. Dengan jumlah karyawan 43 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah non probability sampling dengan menggunakan sampel jenuh, yaitu penentuan sampel seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur, dengan jumlah 43 karyawan.

### **Definisi Operasional Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah pada penelitian ini, maka berikut adalah variabel yang di gunaka dalam penelitian ini:

#### **Kinerja Karyawan**

Marwansyah (2014:228) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya. Menurut Edison et.al (2016:195) mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut: target, kualitas, waktu penyelesaian, taat asas

#### **Budaya *Kaizen***

Menurut Imai (2014:5) menjelaskan budaya *kaizen* secara khusus dalam lingkup bisnis bahwa “*Kaizen* berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan”. Filasat *kaizen* ini berasumsi pada penyempurnaan pekerjaan disetiap saat. Menurut Imai (2012:83) mengemukakan bahwa indikator budaya *kaizen* sebagai berikut: *seiri* (ringkas), *seition* (rapi), *seiso* (bersih), *seiketsu* (patuh), *shitsuke* (rajin)

#### **Pelatihan**

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Menurut Mangkunegara (2013:62), indikator pelatihan yaitu sebagai berikut: instruktur, peserta, materi, metode’tujuan.

#### **Komunikasi**

Menurut Haryani (2010:13), Komunikasi merupakan proses dimana seorang (komunikator) mengirimkan stimuli (Biasanya dengan simbol-simbol verbal)

untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikasikan). Menurut Mifta (2014:191) menyatakan bahwa indikator komunikasi antara lain: keterbukaan, empati, dukungan, positif, kesamaan.

## Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### Uji Instrumen

#### Uji Validitas

Variabel	No. item	R hitung	R table	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,790	0,3008	V A L I D
	Y2	0,861	0,3008	
	Y3	0,884	0,3008	
	Y4	0,663	0,3008	
Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	X1.1	0,465	0,3008	V A L I D
	X1.2	0,515	0,3008	
	X1.3	0,323	0,3008	
	X1.4	0,332	0,3008	
	X1.5	0,459	0,3008	
Pelatihan (X2)	X2.1	0,801	0,3008	V A L I D
	X2.2	0,790	0,3008	
	X2.3	0,677	0,3008	
	X2.4	0,546	0,3008	
	X2.5	0,590	0,3008	
Komunikasi (X3)	X3.1	0,712	0,3008	V A L I D
	X3.2	0,758	0,3008	
	X3.3	0,646	0,3008	
	X3.4	0,573	0,3008	
	X3.5	0,677	0,3008	

**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel di atas diketahui bahwa semua variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah valid, hal tersebut dibuktikan dari r hitung lebih besar dari r tabel (0,3008).



### Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,814	Reliabel
Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	0,761	Reliabel
Pelatihan (X2)	0,716	Reliabel
Komunikasi (X3)	0,685	Reliabel

**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa nilai *alpha cronbach* pada variabel independen berada di atas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut telah reliabel dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data mempunyai distribusi normal atau tidak. Metode normalitas yang baik adalah berdistribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* terhadap nilai residual regresi. Bila probabilitas hasil uji *Kolmogorov Smirnov* lebih besar dari 0,05 maka asumsi normalitas terpenuhi.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.04034633
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.073
	Negative	-.091
Test Statistic		.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada Tabel di atas diketahui bahwa “Nilai *asympt. Sig. (2-tailed)* yaitu sebesar 0,200 > 0,05 lebih besar dari taraf nyata 5% atau memiliki nilai sig > 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas tersebut terpenuhi.

## Uji Asumsi Klasik

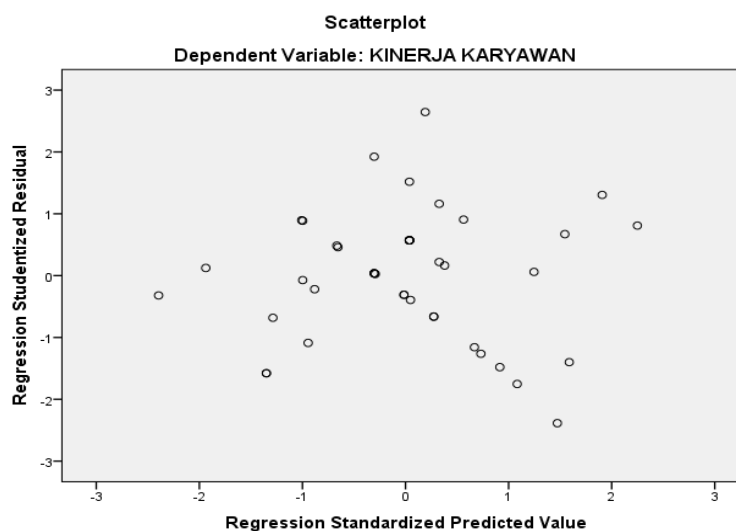
### Uji Multikolinearitas

Variabel bebas	Nilai tolerance	VIF	Keterangan
Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	0,826	1,211	Non multikolinearitas
Pelatihan (X2)	0,795	1,258	Non multikolinearitas
Komunikasi (X3)	0,838	1,194	Non multikolinearitas

**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

Berdasarkan Tabel di atas diketahui variabel bebas dalam penelitian ini bahwa nilai  $VIF < 10$  dan nilai  $tolerance > 0,1$  yaitu Budaya *kaizen* (X1) nilai  $VIF$  1,211 dan nilai  $tolerance$  0,826, Pelatihan (X2) nilai  $VIF$  1,258 dan nilai  $tolerance$  0,795 dan Komunikasi (X3) nilai  $VIF$  1,194 dan nilai  $tolerance$  0,838 sehingga dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas antara variabel bebas dalam penelitian ini.

### Uji Heteroskedastisitas



**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

Berdasarkan gambar dari grafik scatterplot di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini, sehingga model regresi layak dipergunakan.

### Anlisis Regresi Linier Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-9.105	3.555		-2.561	.014
Budaya <i>Kaizen</i>	.436	.170	.285	2.560	.014
Pelatihan	.369	.114	.367	3.228	.003
Komunikasi	.449	.132	.377	3.408	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

$$Y = -9,105 + 0,436X_1 + 0,369X_2 + 0,449X_3$$

- Nilai konstanta sebesar -9,105 memiliki arti jika variabel Budaya *kaizen* (X1), Pelatihan (X2) dan Komunikasi (X3) bernilai nol, maka Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar -9,105 (negatif)
- Nilai koefisien regresi pada variabel Budaya *Kaizen* (X1) mempunyai nilai sebesar 0,436 bertanda positif yaitu dapat dikatakan jika semakin tinggi tingkat Budaya *kaizen* (X1) maka Akan semakin tinggi juga tingkat Kinerja Karyawan (Y).
- Nilai koefisien regresi pada variabel Pelatihan (X2) mempunyai nilai sebesar 0,369 bertanda positif yaitu dapat dikatakan jika semakin baik Pelatihan (X2) maka semakin baik juga tingkat Kinerja Karyawan (Y).
- Nilai koefisien regresi pada variabel Komunikasi (X3) mempunyai nilai sebesar 0,449 bertanda positif yaitu dapat dikatakan jika semakin baik Komunikasi (X3) maka semakin baik juga tingkat Kinerja Karyawan (Y).

### Uji Hipotesis

#### Uji Simultas (F)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	68.310	3	22.770	19.535	.000 <sup>b</sup>
Residual	45.457	39	1.166		
Total	113.767	42			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Komunikasi, Budaya *Kaizen*, Pelatihan

**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

Berdasarkan tabel di atas hasil uji F diperoleh bahwa nilai *F hitung* sebesar 19,535 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 yang mana lebih kecil dari 5% atau  $< 0,05$  maka  $H_1$  diterima. Dengan demikian berdasarkan hasil penelitian, hipotesis yang diajukan yaitu bahwa secara simultan budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji Parsial (t)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-9.105	3.555		-2.561	.014
Budaya <i>Kaizen</i>	.436	.170	.285	2.560	.014
Pelatihan	.369	.114	.367	3.228	.003
Komunikasi	.449	.132	.377	3.408	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

Berdasarkan tabel di atas dapat diartikan bahwa:

1. Variabel Budaya *Kaizen* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh nilai signifikan sebesar 0.014 yaitu  $< 0,05$  maka  $H_2$  diterima. Hal ini memberikan arti bahwa Budaya *kaizen* (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Variabel Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh nilai signifikan sebesar 0.003 yaitu  $< 0,05$  maka  $H_3$  diterima. Hal ini memberikan arti bahwa Pelatihan (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
3. Variabel Komunikasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh nilai signifikan sebesar 0.002 yaitu  $< 0,05$  maka  $H_4$  diterima. Hal ini memberikan arti bahwa Komunikasi (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

### Uji Kofisien Determinasi (*R Square*)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 <sup>a</sup>	.600	.570	1.080

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Budaya *Kaizen*, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020**

Berdasarkan tabel di atas hasil nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh berdasarkan output sebesar 0.570. Dengan itu menunjukkan bahwa Budaya *kaizen* (X1), Pelatihan (X2) dan Komunikasi (X3) memberikan pengaruh simultan (bersama-sama) sebesar 57% terhadap Kinerja Karyawan (Y) Karyawan Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep. Adapun sisanya yaitu 43% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil deskripsi pada penelitian ini, yang diperoleh melalui uji secara statistik menunjukkan bahwa variabel budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan adalah, bagai berikut:

### **Pengaruh Budaya *Kaizen*, Pelatihan Dan Komunikasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini di karenakan karyawan Kantor Kecamatan Arjasa setuju jika pekerjaannya dapat mencapai target. Adapun karena karyawan selalu taat pada peraturan Kantor. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Sakti (2015) dalam jurnal yang berjudul “pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu pramuka” yang menyatakan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang juga sejalan dari Anggia (2016) yang berjudul tentang Pengaruh Komunikasi, Dan Manajemen Hubungan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Panin Dubai Syariah Cabang Medan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi dan manajemen hubungan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan Secara Parsial**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan setuju dapat membiasakan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah di tetapkan, karena karyawan setuju membiasakan sikap disiplin, rapi dan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sakti (2015) yang menunjukkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Parsial**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan setuju jika metode pelatihan sesuai dengan materi yang di sampaikan, kemudian

dikarenakan karyawan setuju jika mengikuti instruktur pendidikan untuk menguasai materi pelatihan. Hal ini sejalan dengan penelitian Rifki dkk (2015) dan Yulianti (2015) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Parsial**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dikarenakan karyawan setuju jika selalu memiliki pemikiran positif kepada karyawan lain, kemudian dikarenakan karyawan menyetujui jika karyawan dapat mengetahui kesamaan keperibadian semua karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Shinta (2015) dan Anggia (2016) yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Simpulan Dan Saran**

#### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka didapatkan simpulan bahwa:

1. Budaya *kaizen*, Pelatihan dan Komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep.
2. Budaya *Kaizen* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep.
3. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep.
4. Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Sumenep.

#### **Keterbatasan**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, diantaranya sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini hanya menggunakan empat variabel yaitu budaya *kaizen*, pelatihan, komunikasi dan kinerja karyawan.
2. Jumlah sampel yang diteliti kecil yaitu kurang dari 100 karyawan.
3. Penelitian ini terkendala dengan adanya pandemi covid 19 yang menyulitkan peneliti dalam melakukan proses penelitian dan juga penyebaran kuesioner.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian yang diperoleh, maka dapat dirumuskan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Instansi
  - a. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi merupakan pemicu kinerja karyawan, oleh karena itu diperlukan untuk meningkatkan budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi yang baik dalam perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
  - b. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan, karena dengan adanya budaya *kaizen* dapat melatih karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam bekerja, pelatihan yang baik merupakan hal yang penting untuk karyawan untuk meningkatkan kemampuannya agar kinerjanya lebih meningkat dan komunikasi yang baik dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi pihak-pihak yang telah melakukan penelitian lebih lanjut diharapkan untuk:

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini tentang budaya *kaizen*, pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga dapat menambah variabel pada penelitian selanjutnya agar dapat memperkuat dan dapat membandingkan asumsi penelitian, serta memperoleh hasil yang lebih baik dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk lebih banyak menyebar kuisioner pada responden, yaitu tidak hanya menyebar kuisioner dibawah 100 akan tetapi diatas 100 responden agar data yang diperoleh jauh lebih akurat.
- c. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan cara tidak hanya meneliti di satu perusahaan saja.

### **Daftar Pustaka**

- Ardiansyah, E. (2013). *Pengendalian Kualitas Menggunakan Pendekatan Kaizen*. Jurnal Manajemen.
- Dessler, Gary (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M, et al. (2012). *Organization Behavior Structure Processes. Eight Edition*. Boston: Richard D Irwin Inc Homewood.
- Hariyani, Iswi. (2010). *Restruktutisasi dan Penghapusan Kredit Macet*. Jakarta: PT, Elex MediaKomputindo



- Imai, Masaaki. (2014) *Kaizen Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. Dialihbahasakan oleh Dra. Mariani Gandamihardja. Jakarta: PPM
- Imai, Masaaki. (2014) *Kaizen Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. Dialihbahasakan oleh Dra. Mariani Gandamihardja. Jakarta: PPM
- Imai, Masaaki. 2008. *The Power of Kaizen, Think*. Yogyakarta.
- Khan, I.A (2011) *KAIZEN: the Japanese strategy for continuous improvement*. VSRD
- Lestari (2016) “*Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 Dan 2014*”. Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Mangkunegara (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Alfabeta, Bandung.
- Moehariono (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Prabawa. (2013) *Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Ramadhanty, Rezky Wulan. (2013) *Pengaruh Pengalaman, Otonomi, Profesionalisme, dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Auditor Pada KAP di DIY*. Jurnal Akuntansi: Vol 2, No:2, 2013.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. CV
- Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Yusuf, Burhanuddin. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zainal, dkk (2014) *Penelitian Tindakan Kelas untuk Guru SD, SLB dan TK*. Bandung: Yrama Widya.

**Madra'ie \*) Adalah Alumni FEB Universitas Islam Malang**  
**Abd. Kodir Djaelani \*\*) Adalah Dosen Tetap FEB Universitas Islam Malang**  
**Fahrurrozi Rahman \*\*\*) Adalah Dosen Tetap FEB Universitas Islam Malang**