

PENGARUH BUDAYA KAIZEN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PABRIK GULA LESTARI NGANJUK

Mochammad Reza Ardiansah

Ardiansahreza15@gmail.com

Widhi Ariestianti Rochdianingrum

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTARCT

This research aimed to find out the effect of kaizen culture, work environment, and organisation commitment at sugar factory Lestari. The population was all employees who worked at the sugar factory Lestari. Moreover, the research was quantitative. Furthermore, the data collection technique used purposive sampling, in which every member in the population were given equal opportunities to be chosen as the sample. Additionally, the instrument in data collection data used questionnaires. The questionnaires were distributed to 87 respondents as samples. In addition, the data analysis technique used PLS (partial least square) with SmartPLS 3.0. The research result concluded that kaizen culture did not have a positive and significant effect on employees' performance. This was proven with p -value for about $0.400 < 0.05$. On the other hand, the work environment had a positive and significant effect on employees' performance. It was proven with p -value for about $0.048 < 0.05$. Likewise, organisation commitment had a positive and significant effect on employees' performance of sugar factory Lestari. This was proven with p -value for about $0.025 < 0.05$.

Keywords: kaizen culture, work environment, organisation commitment, employees' performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya *kaizen*, lingkungan kerja dan komitmen organisasi di pabrik gula lestari. Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang bekerja pabrik gula lestari. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan *probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih sesuai anggota sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 87 responden. Teknik analisa yang digunakan adalah teknik PLS (*partial least square*) dengan menggunakan instrumen pendukung yaitu *software* SmartPLS 3.0. Hasil uji penelitian ini menunjukkan bahwa budaya *kaizen* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai p -value sebesar $0,400 < 0,05$. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai p -value sebesar $0,048 < 0,05$. Komitmen organisasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pabrik gula lestari, hal ini dibuktikan dengan nilai p -value sebesar $0,025 < 0,05$.

Kata kunci: budaya *kaizen*, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Pada era pasar global yang dialami Indonesia saat ini mendorong perusahaan untuk bersaing semakin ketat. Hal tersebut menjadi sebuah tantangan sendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan hasil produksinya. Dilihat dari sudut pandang ketatnya persaingan pada era pasar global saat ini, perusahaan harus dapat menerapkan suatu strategi yang dapat mempertahankan bahkan meningkatkan bisnisnya, termasuk diantaranya perusahaan gula.

Pabrik Gula Lestari merupakan pabrik gula yang berada di bawah naungan perusahaan gula PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). Pabrik Gula Lestari melakukan usaha di bidang agrobisnis serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermutu dan berdaya saing kuat. Pabrik Gula Lestari adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan hasil perkebunan khususnya tebu. Saat ini Pabrik Gula Lestari memiliki kapasitas giling ± 4000 TCD (*ton cane per day*).

Berbagai upaya dilakukan oleh Pabrik Gula Lestari, baik disisi *on farm* maupun *off farm* untuk dapat bersaing dalam persaingan global. Pada sisi *on farm*, tebu yang masuk pabrik

wajib memenuhi standar manis, bersih, segar, sehingga nantinya rendemen yang dihasilkan juga tinggi. Pada sisi *off farm*, jam berhenti dan *losses* gula terus ditekan dengan maksimal. Selain itu untuk dapat tercapai target produksi Pabrik Gula Lestari melakukan *monitoring*, evaluasi, dan perbaikan setiap harinya agar dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya. Berikut ini merupakan data produksi gula di Pabrik Gula Lestari tahun 2017-2021:

Tabel 1
Data Produksi gula di Pabrik Gula Lestari Tahun 2017-2021

Tahun	Produksi Gula (Ton)
2017	22.226,30
2018	20.768,90
2019	15.054,21
2020	14.672,90
2021	16.915,35

Sumber: Data PG Lestari Per Tahun, diolah (2022).

Berdasarkan pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa produksi gula pada Pabrik Gula Lestari mengalami kenaikan dan penurunan (fluktuasi). Perubahan posisi kerja karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuan kerja karyawan yang menyebabkan sifat resistensi atau perilaku penolakan terhadap perubahan sehingga karyawan tidak dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan optimal yang mengakibatkan penurunan produksi gula di Pabrik Gula Lestari.

Upaya meningkatkan kinerja karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan menciptakan *culture* (budaya) organisasi yang mendukung kinerja pegawai tersebut. Budaya perusahaan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang unggul dengan menciptakan motivasi bagi karyawan untuk menunjukkan keterampilan dan kemampuan terbaik. Budaya organisasi merupakan persepsi terhadap tujuan perusahaan yang perlu disosialisasikan kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemahaman dan aplikasi sikap yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja individu-individu di dalamnya, salah satu budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya *kaizen* (Sihotang, 2021).

Budaya *kaizen* adalah proses perbaikan yang terjadi secara terus-menerus untuk memperbaiki cara kerja, meningkatkan mutu dan produktivitas dengan cara antara lain menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan serta menciptakan tempat kerja yang nyaman bagi karyawan yang melibatkan semua anggota dalam perusahaan (Bentar *et al*, 2019). Pada Pabrik gula lestari terdapat budaya kerja yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu budaya disiplin, jujur dan bersih. Terdapat kesamaan antara budaya organisasi yang diterapkan pada Pabrik Gula Lestari dengan budaya *kaizen* yaitu menumbuhkan sikap disiplin terhadap karyawan sehingga memungkinkan budaya *kaizen* dapat diterapkan pada Pabrik Gula Lestari.

Selain menciptakan budaya kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang nyaman merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik tentu akan membuat pegawai melaksanakan dan meluangkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk bekerja secara maksimal. Perasaan aman dan nyaman di dalam perusahaan yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkatkan efektifitas dan loyalitas karyawan dalam perusahaan, namun sebaliknya jika lingkungan kerja yang tidak memadai akan menurunkan kinerja karyawan. Sedarmayanti (2015: 27) suatu kondisi lingkungan kerja yang dinilai baik ataupun sesuai bila pegawai di dalam perusahaan mampu melakukan aktivitas secara optimal, sehat, aman, serta nyaman.

Selain memastikan kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta budaya organisasi yang dapat mendukung kegiatan sehari-hari, adanya komitmen organisasi terhadap karyawan juga mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karyawan. Komitmen organisasi

adalah kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terikat dalam kegiatan organisasi (Wibowo, 2016). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan mencurahkan seluruh keahliannya untuk bekerja dan akan bekerja lebih lama di perusahaan. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang diatas di dapatkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah budaya *kaizen* mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Pabrik Gula Lestari? (2) Apakah lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Pabrik Gula Lestari? (3) Apakah komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Pabrik Gula Lestari?. Dengan memperhatikan rumusan masalah yang dikemukakan peneliti, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Mengetahui pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Pabrik Gula Lestari (2) Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Pabrik Gula Lestari (3) Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Pabrik Gula Lestari.

TINJAUAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah suatu pengetahuan atau strategi bagaimana mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peran dalam melaksanakan, merencanakan, dan mempelajari berbagai macam aspek yang bersangkutan. MSDM menggunakan sistem dan praktik yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja dari perusahaan, praktik dari manajemen sumber daya manusia merupakan sumber meningkatnya efisiensi perusahaan. Pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan menjadi keunggulan kompetitif yang sifatnya sukar ditiru oleh para pesaing maupun dibeli secara bebas di pasar (Kasmawati, 2018).

Budaya *Kaizen*

McLoughlin dan Miura (2017) budaya *kaizen* adalah suatu budaya kerja yang berupaya memberikan perubahan untuk membawa hal-hal kepada perbaikan yang lebih baik. Kusumaningrum dan Muhtadin (2018) *Kaizen* merupakan bentuk budaya organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja ke arah lebih baik secara berkesinambungan atas proses produksi, kualitas produk, pengurangan biaya operasional hingga peningkatan keamanan kerja.

Lingkungan Kerja

Afandi (2018) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas, metode kerja yang dihadapi di lingkungan sekitar di mana seorang bekerja yang mempengaruhi kerjanya. Peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan produktivitas kinerja harian, meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen, tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim, fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan, rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan yang kemudian perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya secara substansial.

Komitmen Organisasi

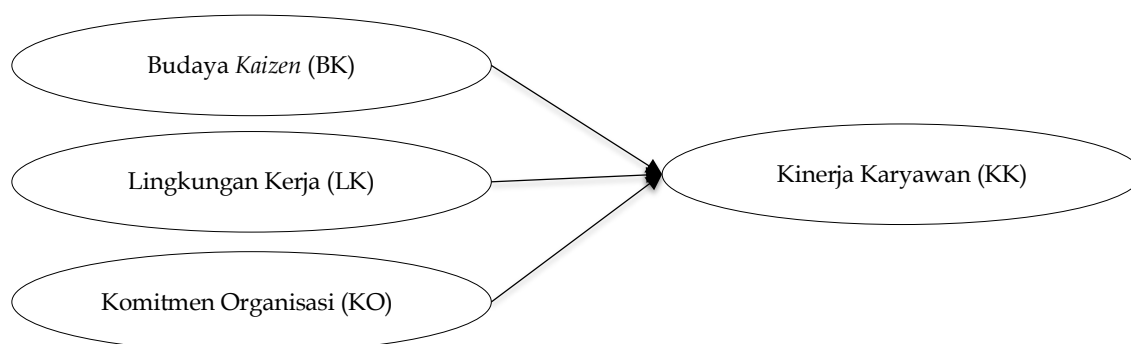
Priansa dan Donni (2018:233) komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan

adanya komitmen yang tinggi, seorang karyawan akan mencintai pekerjaannya dan mampu bekerja dengan rasa penuh tanggungjawab.

Kinerja Karyawan

Budianto dan Katini (2015) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja perlu dijadikan bahan evaluasi bagi pimpinan atau manajer. Kinerja memiliki cakupan yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi mencakup bagaimana proses kerja itu berlangsung. Sinambela (2016:480) kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan sesuai dengan moral dan etika.

Rerangka Konseptual



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan budaya *kaizen* dalam suatu perusahaan dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Bentar *et al*, 2019). Hal tersebut dikarenakan setiap karyawan berusaha meningkatkan kedisiplinan bekerja, mematuhi semua peraturan yang ada dan berusaha secara terus menerus menunjukkan hasil kerja yang baik. Karyawan akan bertanggung jawab untuk memperbaiki setiap kesalahan kerja, serta menyempurnakan proses kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Apabila karyawan memiliki disiplin kerja, mengikuti aturan dan memiliki keterampilan yang baik maka kinerja karyawan akan maksimal. Dengan kinerja yang baik, perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan pemaparan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas, hubungan antar karyawan yang baik dapat menciptakan semangat kerja sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung karyawan untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi yang pada akhirnya dapat menghasilkan prestasi dan kinerja karyawan yang tinggi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menurunkan kinerja karyawan (Afandi, 2018). Berdasarkan pemaparan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Apabila kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawan terhadap perusahaan (Suhardi *et al*, 2021). Berdasarkan pemaparan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data dapat bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya (Sugiyono, 2017:8). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Pabrik Gula Lestari yang berjumlah 647 populasi.

Teknik Pengambilan Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel merupakan bagian dari populasi dan karakteristik serta representatif (Sugiyono, 2017:149). Mengingat jumlah pasti dari populasi dalam penelitian ini terlalu banyak atau tidak diketahui, maka dalam menentukan jumlah sampel akan digunakan rumus *slovin* yang terdapat dalam jurnal Ismail dan Yusuf (2021). sebagai berikut:

Rumus *Slovin* untuk menentukan sampel:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Nilai presisi sebesar 10% (Persen kelonggaran ketidaktelitian akibat kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir).

Maka untuk mengetahui jumlah sampel, digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{647}{1 + 647(0,1)^2}$$

$$n = \frac{647}{7,47} = 86,6 \text{ disesuaikan menjadi } 87 \text{ responden.}$$

Maka, jumlah sampel yang terdapat dalam penelitian ini adalah 87 responden. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* (data kuisioner). Sugiyono (2017:122) *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (data *self-disclosure*) dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti lapangan dari responden (Sugiyono, 2017:137). Data yang dibutuhkan pada penelitian ini diperoleh melalui observasi langsung menggunakan kuesioner kepada karyawan Pabrik Gula Lestari.

Definisi Operasional Variabel Budaya Kaizen

Budaya *kaizen* merupakan budaya kerja yang berupaya untuk melakukan perubahan pada proses produksi, kualitas produk, pengurangan biaya operasional hingga peningkatan keamanan kerja dengan yang mengikutsertakan semua orang dalam organisasi. Pengukuran budaya organisasi berdasarkan Nurma *et al* (2017) yang menjadi dasar pemahaman budaya *kaizen*, yaitu: (1) *seiri* (ringkas) (2) *seiton* (rapih) (3) *seiso* (resik) (4) *seiketsu* (rawat) (5) *shitsuke* (rajin).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah situasi atau suasana di sekitar tempat kerja karyawan yang mempengaruhi cara karyawan bekerja. Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2015), yaitu: (1) penerangan (2) suhu udara (3) suara bising (4) penggunaan warna (5) ruang gerak (6) kemampuan bekerja (7) hubungan pegawai dengan pegawai lainnya.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Busro (2018:78) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu: (1) *affective commitment* (2) *continuance commitment* (3) *normative commitment*.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan didasarkan pada perilaku kerja saat bekerja. Indikator kinerja karyawan menurut Priansa dan Donni (2018:271), yaitu: (1) kuantitas pekerjaan (*quantity of work*) (2) kualitas pekerjaan (*quality of work*) (3) kemandirian (*dependability*) (4) inisiatif (*inisiative*) (5) adaptabilitas (*adaptability*) (6) kerjasama (*cooperation*).

Teknik Analisis Data

Metode *Partial Least Square* (PLS)

Metode *partial least square* (PLS) adalah salah satu metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data (*powerful*) dengan asumsi dan ukuran sampel dapat seminimal mungkin. Peneliti menggunakan metode PLS (*partial least square*) sebagai alat analisis data yang nantinya akan diadakan. Kelebihan dari PLS sendiri adalah dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung pada variabel *multipath*.

Metode Pengukuran *Outer Model*

Uji Realibilitas

Composite Reliability

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (Ekawati, 2020).

Cronbach Alpha

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach's alpha* jika memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7 (Ekawati, 2020).

Uji Validitas

Convergent Validity

Convergent validity merupakan nilai *outer loading* pada variabel laten dengan indikatornya. Nilai *outer loading* antara > 0,7 dianggap sangat baik untuk memenuhi syarat *convergent validity* (Ekawati, 2020).

Discriminant Validity

Discriminant validity dievaluasi melalui *cross loading* yang kemudian membandingkan nilai AVE dengan kuadrat nilai korelasi antar konstruk (atau membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk). Nilai indikator pada *cross loading* harus lebih tinggi dari indikator lain atau di atas >70 (Ekawati, 2020).

AVE (Average Variance Extracted)

AVE (*average variance extracted*) digunakan sebagai ujian untuk mendukung hasil tes yang telah diuji sebelumnya menggunakan uji validitas diskriminan, dimana nilai uji validitasnya diskriminan dapat dinyatakan sah sepenuhnya apabila telah melalui tes AVE. Kriteria nilai AVE diterima dan valid yaitu sama dengan > 0,5. Begitu juga jika nilai AVE < 0,5 maka dinyatakan tidak valid (Ekawati, 2020).

Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi (R²)

Nilai R-squared berkisar antara $0 < R^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 maka semakin kuat hubungannya, begitu pula sebaliknya. Koefisien determinasi yang digunakan adalah nilai *adjusted R-square* karena lebih reliabel dalam mengevaluasi model regresi, nilai *adjusted R-square* dapat meningkat atau menurun jika ditambahkan variabel independen ke dalam model (Syukri dan Hinaya, 2019).

Goodness of Fit (GoF)

Goodness of fit (Gof) digunakan untuk memvalidasi model secara keseluruhan, indeks Gof merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi kinerja gabungan dari model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk menggambarkan tingkat kelayakan model secara keseluruhan. Nilai GoF diperoleh dari akar kuadrat indeks komunalitas rata-rata dikalikan dengan nilai rata-rata model R² dan diperpanjang dari 0 hingga 1 dengan interpretasi nilai dibagi menjadi tiga, nilai Gof = 0,1 (kecil), GoF = 0,25 (sedang) dan Gof= 0,38 (besar) (Edalmen, 2019).

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya variabel secara keseluruhan dengan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Kriteria variabel dapat dinyatakan mempunyai pengaruh signifikan baik pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada nilai *t-statistics*, ketika nilai *t-statistics* sebesar > 1,96 maka dinyatakan berpengaruh signifikan, sedangkan jika nilai *t-statistics* sebesar < 1,96 maka dinyatakan tidak berpengaruh signifikan. Selain menggunakan *t-statistics*, pengaruh signifikan pada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung bisa diidentifikasi melalui *p-value*, ketika nilai *p-value* $0 < 0,05$ (5%) maka baik pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan (Nuryanti, 2020).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Metode Pengukuran Outer Model

Uji Relibilitas

Composite Reliability

Tabel 2
Hasil Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability	Keterangan
BK	0.928	Reliabel
LK	0.908	Reliabel
KO	0.869	Reliabel
KK	0.897	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa hasil perhitungan *composite reliability* untuk semua konstruk lebih dari 0,60. Menunjukkan responden konsisten dalam menjawab pertanyaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Cronbach Alpha

Tabel 3
Hasil Cronbach Alpha

Konstruk	Cronbach Alpha	Keterangan
BK	0.911	Reliabel
LK	0.881	Reliabel
KO	0.799	Reliabel
KK	0.858	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Berdasarkan Tabel 3 di setiap variabel budaya *kaizen*, lingkungan kerja, komitmen organisasi secara keseluruhan mempunyai nilai *cronbach alpha* > 0,7, yang artinya variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria dari *composite reliability* dengan didukung dari pengujian *cronbach alpha* dan dinyatakan seluruh variabel adalah reliabel.

Uji Validitas

Convergent Validity

Tabel 4
Hasil Loading Faktor Awal

Indikator	Budaya Kaizen	Lingkungan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
BK1	0.731			
BK2	-0.029			
BK3	0.154			
BK4	0.755			
BK5	0.714			
BK6	0.783			
BK7	0.836			
BK8	0.804			
BK9	0.813			
BK10	0.825			
LK1		0.771		
LK2		0.769		
LK3		0.785		
LK4		0.778		
LK5		0.747		
LK6		0.777		
LK7		0.72		
KO1			0.882	
KO2			0.46	
KO3			0.486	
KO4			0.792	
KO5			0.674	
KO6			0.737	
KK1				0.769
KK2				0.775
KK3				0.2
KK4				0.765
KK5				0.845
KK6				0.829

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Indikator yang nilainya tidak valid harus dikeluarkan dari model, jadi untuk indikator model BK2, BK3, KO2, KO3, KK3 harus dihilangkan kemudian algoritma PLS diulang dan ditampilkan pada Tabel 5 dimana semua indikator lebih dari 0,5.

Tabel 5
Hasil Loading Faktor Akhir

Indikator	Budaya Kaizen	Lingkungan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
BK1	0.716			
BK4	0.765			
BK5	0.715			
BK6	0.796			
BK7	0.841			
BK8	0.813			
BK9	0.811			
BK10	0.822			
LK1		0.771		
LK2		0.768		
LK3		0.785		
LK4		0.778		
LK5		0.747		
LK6		0.778		
LK7		0.72		
KO1			0.882	
KO4			0.847	
KO5			0.696	
KO6			0.722	
KK1				0.771
KK2				0.773
KK4				0.761
KK5				0.847
KK6				0.833

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Dari hasil Tabel 5 semua indikator model muatan (*loading*) memiliki nilai lebih besar dari 0,50 yang artinya kontruk dapat diterima.

Discriminant Validity

Tabel 6
Hasil Cross Loading

Indikator	BK	LK	KO	KK	Arti
Budaya Kaizen					
BK1	0.716				Valid
BK4	0.765				Valid
BK5	0.715				Valid
BK6	0.796				Valid
BK7	0.841				Valid
BK8	0.813				Valid
BK9	0.811				Valid
BK10	0.822				Valid
Lingkungan Kerja					
LK1		0.771			Valid
LK2		0.768			Valid
LK3		0.785			Valid
LK4		0.778			Valid
LK5		0.747			Valid
LK6		0.778			Valid
LK7		0.72			Valid
Komitmen Organisasi					
KO1			0.882		Valid
KO4			0.847		Valid
KO5			0.696		Valid
KO6			0.722		Valid

Kinerja Karyawan		
KK1	0.771	Valid
KK2	0.773	Valid
KK4	0.761	Valid
KK5	0.847	Valid
KK6	0.833	Valid

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa korelasi variabel laten dengan indikator lebih besar dari ukuran variabel laten, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten pada blok tersebut lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Selain itu, nilai *cross loading* pada satu variabel lebih dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa analisis *cross loading* tidak memiliki masalah validitas diskriminan.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 7
Nilai AVE (*Average Variance Extracted*)

Konstruk	AVE	Ket
Budaya Kaizen	0.618	Valid
Lingkungan Kerja	0.584	Valid
Komitmen Organisasi	0.625	Valid
Kinerja Karyawan	0.636	Valid

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 7 dapat dilihat nilai AVE (*average variance extracted*) memiliki nilai lebih besar dari 0,50 yang artinya nilainya valid dan memenuhi syarat nilai AVE. sehingga variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid dan memenuhi kriteria validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan didukung oleh pengujian AVE (*average variance extracted*).

Hasil Statistik Deskriptif

Deskripsi Identitas Responden

Pada penelitian ini data diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap 87 responden. Responden yang digunakan sebagai sampel pada penelitian ini adalah karyawan Pabrik Gula Lestari. Pada penelitian ini karakteristik dari responden akan dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, dan lama bekerja. Adapun uraian tersebut, sebagai berikut:

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 8
Deskripsi Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	78	89.7
Perempuan	9	10.3
Jumlah	87	100

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 8 diketahui bahwa rata-rata responden sebagian besar berjenis kelamin laki-laki. Dari 87 sampel (100%) responden, 89.7% responden berjenis kelamin laki-laki dan hanya 10.3% responden berjenis kelamin perempuan.

Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 9

Deskripsi Responden Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SD-SMP	0	0
SMA	78	89.7
D3	1	1.1
S1	8	9.2
>S1	0	0
Jumlah	87	100

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 9 bahwa presentasi jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan responden yaitu SMA 78 orang sebesar 89.7%, D3 1 orang sebesar 1.1%, S1 8 orang sebesar 9.2%.

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 10

Deskripsi Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
23-26 Tahun	1	1.1
31- 35 Tahun	1	1.1
27- 30 Tahun	3	3.4
>35 Tahun	82	94.3
	87	100

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 10 bahwa responden di dominasi oleh responden dengan usia >35 tahun sebesar 94.3%, usia 27-30 tahun sebesar 3.4%, usia 31-35 tahun sebesar 1.1% dan usia 23-26 tahun sebesar 1.1%.

Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 11

Deskripsi Responden Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
< 1 Tahun	0	0
1-3 Tahun	2	2.3
4-6 Tahun	0	0
7-10 Tahun	2	2.3
>10 Tahun	83	95.4
Jumlah	87	100

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 11 diketahui bahwa dapat diketahui jumlah responden yang lama bekerjanya di atas 10 tahun sebanyak 83 orang (95.4%). Jumlah responden yang lama bekerjanya antara 1 - 3 tahun sebanyak 2 orang (2.3%) dan sisanya 2 orang responden (2.3%) masih bekerja selama 7 - 10 tahun di Pabrik Gula Lestari.

Deskripsi Tanggapan Responden

Tanggapan Responden Terhadap Budaya *Kaizen*

Tabel 12
Tanggapan Responden terhadap Budaya *Kaizen* (BK)

No	Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah	Mean
1	BK1	1	1	0	61	24	367	4,22
2	BK2	0	8	2	39	38	368	4,23
3	BK3	0	7	7	31	42	369	4,24
4	BK4	2	2	5	33	45	378	4,34
5	BK5	3	1	1	34	48	384	4,41
6	BK6	2	1	4	31	49	385	4,43
7	BK7	1	1	3	29	53	393	4,52
8	BK8	1	1	1	30	54	396	4,55
9	BK9	2	1	3	34	47	384	4,41
10	BK10	1	1	3	37	45	385	4,43
Jumlah							3809	4,38

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 12 diketahui bahwa dilihat bahwa variabel budaya *kaizen* memiliki nilai mean yang tinggi yaitu sebesar 4,38. Hasil ini berarti karyawan Pabrik Gula Lestari menyatakan setuju dengan kuesioner yang diajukan. Secara lebih rinci, indikator (BK7) saya selalu menjaga tempat kerja tertata rapi nilai mean 4,52 dan (BK8) saya menyukai tempat kerja yang bersih dan rapi memiliki 4,53 yang merupakan indikator dari *seiketsu* (rawat). Nilai terendah adalah indikator (BK1) saya melakukan pemilihan pada barang yang tidak diperlukan dan tidak diperlukan dengan nilai mean 4,22 dan (BK2) saya selalu menyimpan barang yang dipakai dan membuang barang yang tidak dipakai dengan nilai mean 4,23 yang merupakan indikator dari *seiri* (ringkas).

Tanggapan Responden Terhadap Lingkungan Kerja

Tabel 13
Tanggapan Responden terhadap Lingkungan Kerja (LK)

No	Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah	Mean
1	LK1	1	1	1	53	31	373	4,29
2	LK2	1	1	1	53	31	373	4,29
3	LK3	2	1	2	48	34	372	4,28
4	LK4	1	2	4	50	30	367	4,22
5	LK5	1	2	3	46	35	373	4,29
6	LK6	1	1	3	50	32	372	4,28
7	LK7	1	2	2	51	31	370	4,25
Jumlah							2580	4,27

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 13 diketahui bahwa variabel lingkungan kerja memiliki nilai mean yang tinggi yaitu sebesar 4,27. Hasil ini berarti lingkungan kerja karyawan Pabrik Gula Lestari memiliki lingkungan kerja yang kondusif dalam mendukung kinerja karyawannya. Secara lebih rinci, indikator (LK1) lingkungan kerja saya memiliki pencahayaan yang cukup memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,29, (LK2) tempat kerja saya memiliki sirkulasi udara yang cukup baik memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,29 dan (LK5) penataan ruang memudahkan saya dalam bekerja memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,29. Nilai terendah adalah pada indikator (LK4) di lingkungan kerja terdapat petunjuk kerja yang cukup jelas dengan nilai mean 4,22.

Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Organisasi

Tabel 14

Tanggapan Responden terhadap Komitmen Organisasi (KO)

No	Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah	Mean
1	KO1	2	1	0	39	45	379	4,44
2	KO2	0	3	1	43	40	381	4,38
3	KO3	1	1	1	42	42	384	4,41
4	KO4	1	1	4	36	45	384	4,41
5	KO5	0	2	5	44	36	380	4,31
6	KO6	0	4	4	42	37	373	4,29
Jumlah							2652	4,37

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 14 diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai mean yang tinggi yaitu 4,37. Hal ini berarti karyawan Pabrik Gula Lestari memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan. Secara lebih detail, indikator (KO3) menurut saya perusahaan cukup memperhatikan kebutuhan karyawan, dengan nilai mean 4,41 dan (KO4) perusahaan ditempat saya bekerja sangat berarti bagi saya, dengan nilai mean 4,41 yang merupakan indikator dari dimensi *continuance commitment*. Adapun nilai terendah adalah pada indikator (KO5) apapun yang saya lakukan berdampak pada perusahaan, dengan nilai mean 4,31 dan (KO6) saya merasa sukses tidaknya perusahaan merupakan tanggungjawab saya dengan nilai mean 4,29 yang merupakan indikator dari *normative commitment*.

Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 15

Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan (KK)

No	Indikator	STS	TS	RR	S	SS	Jumlah	Mean
1	KK1	1	1	1	46	38	380	4,37
2	KK2	1	1	3	58	24	364	4,18
3	KK3	1	8	1	47	30	358	4,11
4	KK4	1	2	5	57	22	358	4,11
5	KK5	1	1	1	47	37	379	4,36
6	KK6	1	1	3	43	39	379	4,36
Jumlah							2218	4,25

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Pada Tabel 15 diketahui bahwa variabel kinerja karyawan memiliki nilai mean yang tinggi yaitu 4,25. Hal ini berarti karyawan Pabrik Gula Lestari merasa memiliki kinerja yang baik. Secara lebih detail, indikator (KK1) saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan kepada saya, (KK5) saya dapat menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan kerja dan (KK6) saya tidak khawatir harus bekerjasama dengan rekan kerja yaitu kuantitas pekerjaan, adaptibilitas dan kerjasama memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,37 dan 4,36. Adapun nilai terendah adalah pada indikator (KK3) saya dapat menyelesaikan permasalahan pekerjaan secara mandiri dan (KK4) saya dapat menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan kerja yaitu dengan nilai mean 4,11.

Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian Model Struktural

Pengujian Model Struktural Pengaruh Langsung

Tabel 16

Hasil Original Sample

Pengaruh Variabel	Original Sample	Keterangan
Budaya <i>Kaizen</i> ->Kinerja Karyawan	0.127	Positif
Lingkungan Kerja ->Kinerja Karyawan	0.372	Positif
Komitmen Organisasi ->Kinerja Karyawan	0.338	Positif

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Hasil pengujian pada penelitian ini dapat diinterpretasikan dan dapat diuraikan dalam pernyataan sebagai berikut ini: (a) budaya *kaizen* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (b) lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (c) komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 17
Hasil Koefisien Determinasi Berganda

Variabel	R Square	Kategori
Budaya <i>Kaizen</i>		
Lingkungan Kerja		
Komitmen Organisasi		
Kinerja Karyawan	0.596	Moderet

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Berdasarkan Tabel 17 hasil nilai *R-square* yang diketahui pada variabel budaya *kaizen*, lingkungan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 0,597 yang termasuk dalam kategori “moderet”.

Goodness Of Fit (GOF)

$$GOF : (AVE \times R^2)^{0,5}$$

$$GOF : (0,638 \times 0,596)^{0,5}$$

$$: 0,797$$

Dari hasil diatas nilai Gof sebesar 0,627 yang menunjukkan Gof lebih tinggi dari 0,36 sebagai syarat instrument yang baik. Nilai Gof 0,797 menunjukkan bahwa sampel data yang diambil sesuai dengan model yang diteliti. dari pengujian *R-square* dan GoF yang telah dilakukan terlihat bahwa model yang dibentuk adalah kuat, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Tabel 18
Pengujian Hipotesis

NO	Variabel	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
1	Budaya <i>Kaizen</i> >KinerjaKaryawan	0.843	0.400	Tidak Signifikan
2	Lingkungan Kerja>KinerjaKaryawan	1.982	0.048	Signifikan
3	Komitmen Organisasi>KinerjaKaryawan	2.253	0.025	Signifikan

Sumber: Data Primer, diolah (2022).

Berdasarkan Tabel 18 pada hasil uji hipotesis yang sudah dilakukan pengujian dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0, sebagai berikut: (a) budaya *kaizen* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan *p-value* mempunyai nilai sebesar $0,400 < 0,05$. (b) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan *p-value* mempunyai nilai sebesar $0,048 < 0,05$. (c) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan *p-value* mempunyai nilai sebesar $0,025 < 0,05$.

Pembahasan

Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai pengaruh sebesar 0,127 dan nilai *p-value* sebesar 0,400. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen*

berpengaruh positif dan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Lestari.

Namun budaya *kaizen* tidak memiliki signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Lestari. Hal ini dikarenakan indikator budaya *kaizen* yaitu *seiso* (resik) belum tampak penerapan pada Pabrik Gula Lestari. Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan Pabrik Gula Lestari adalah laki-laki daripada perempuan, hal ini bertolak belakang dengan pernyataan kuisisioner budaya *kaizen* yang menyatakan tentang keringkasan, kerapihan, kebersihan, perawatan, dan kerajinan yang umumnya dilakukan oleh seorang wanita, namun tidak menutup kemungkinan bahwa pria juga melakukannya serta mayoritas usia karyawan dari Pabrik Gula Lestari di atas 35 tahun, mereka lebih cenderung menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat tanpa peduli dengan terhadap 5R (resik, rawat, resik, rawat, dan rajin).

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Sihotang (2021) serta Lestari *et al* (2018) tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya *kaizen* terhadap kinerja. Namun tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningrum dan Muhtadin (2018), Sulistiyarini (2018) serta Kartika (2020) yang menyatakan budaya *kaizen* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai pengaruh positif sebesar 0,372 dan *p-value* sebesar 0,048. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Lestari.

Suatu kondisi lingkungan kerja yang dinilai baik ataupun sesuai bila pegawai di dalam perusahaan mampu melakukan aktivitas secara optimal, sehat, aman, serta nyaman. Karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan mendapatkan hasil yang optimal jika didukung oleh kondisi lingkungan yang sesuai. Karyawan selalu menuntut lingkungan kerja yang nyaman agar optimalisasi kerja karyawan dapat tercapai dengan baik. Karyawan tidak bekerja secara maksimal jika kondisi lingkungan di tempat kerja tidak baik, seperti penerangan yang kurang memadai, ruang gerak yang bebas, serta suhu udara yang lembab dan panas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Moulana *et al* (2017), Priyono *et al* (2018) serta Budianto dan Katini (2015) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Veronica (2015), Setyani (2014) serta Siahaan dan Bahri (2019) yang menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai pengaruh positif sebesar 0,338 dan nilai *p-value* 0,048. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Lestari.

Komitmen organisasi merupakan ikatan emosional antara pegawai dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan sebagai bagian dari organisasi dan hal inilah yang membuat pegawai akan tetap berada dalam suatu organisasi baik dalam keadaan menyenangkan maupun tidak menguntungkan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan cenderung menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dengan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai target perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Syawal (2018) serta Buchori dan Djaelani (2017) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marsoit *et al* (2017), Alamsyah dan Andri (2016) serta Suhardi *et al* (2021) menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Budaya *kaizen* berpengaruh positif dan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Lestari. Budaya *kaizen* dapat memperbaiki cara kerja, meningkatkan mutu dan produktivitas dengan cara antara lain menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan. Namun penerapannya yang disesuaikan agar mudah dipahami serta memperhatikan faktor lain seperti usia, jenis kelamin, dan lainnya. (2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Lestari. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, kondusif, nyaman, dan aman dapat meningkatkan gairah dan semangat karyawan untuk bekerja. Kondisi ini dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. (3) Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Lestari. Hal ini menunjukkan karyawan yang merasa memiliki keterikatan emosional lebih terhadap perusahaan dan merasa memiliki tanggung jawab lebih terhadap perusahaan akan meningkatkan kualitasnya dalam menyelesaikan pekerjaan serta menimbulkan rasa enggan untuk keluar dari perusahaan dan cenderung ada kesadaran bahwa keluar dari perusahaan lebih merugikan dan lebih memilih untuk menetap pada perusahaan.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil dari penelitian dan perlu dijadikan bahan pertimbangan untuk mengembangkan penelitian selanjutnya. Berikut keterbatasan dari penelitian ini: (1) Sampel lebih didominasi oleh responden laki-laki daripada responden perempuan, sudut pandang jawaban yang diberikan pada budaya *kaizen* lebih banyak dilihat dari laki-laki, sedangkan di Indonesia karakteristik budaya *kaizen* lebih melekat pada perempuan. (2) Perbedaan dalam menjawab pertanyaan angket antara karyawan kantor yang mayoritas tingkat pendidikannya S1 dengan karyawan lapangan dengan tingkat pendidikan SMA, sehingga membuat beberapa jawaban yang diberikan responden menjadi kurang optimal.

Saran

Berdasarkan dari hasil pembahasan dan kesimpulan, maka terdapat beberapa saran yang diberikan peneliti sebagai berikut: (1) Bagi pihak manajemen Pabrik Gula Lestari sebaiknya sebaiknya meningkatkan hubungan antar pegawai agar tercipta suasana kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai, memperhatikan ruang gerak pegawai saat bekerja sehingga tercipta rasa aman saat karyawan bekerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif seperti pencahayaan yang memadai saat karyawan bekerja, menangani tingkat kebisingan selama proses kerja, menggunakan warna sebagai pedoman saat karyawan bekerja, dan menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan kerjanya. (2) Bagi pihak manajemen Pabrik Gula Lestari guna meningkatkan kinerja karyawan karyawan Pabrik Gula Lestari, pimpinan lebih banyak melibatkan karyawan dalam setiap membuat keputusan sehingga karyawan merasa memiliki peran dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, karena pengaruh terbesar keberhasilan suatu perusahaan ada pada komitmen organisasi pada karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, F. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja Disiplin Kerja Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Honorar. *Disertasi*. Progam Pasca Sarjana Universitas Jenderal Soedirman. Purwokerto.

- Alamsyah, M dan S. Andri. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indah Logistik Cargo Pekanbaru. *JOM FISIP* 3(2):1-18.
- Bentar, T. S., A. Samsudin., dan A. Norisanti. (2019). Peran Budaya Kaizen dan Reward dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal of Management and Business* 1(1): 37-47.
- Buchori, W.I dan A.Q. Djaelani. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasional, Stress Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 6(7): 13-28.
- Budianto, A. A. T., dan A. Katini. 2015. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi wilayah I Jakarta. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang* 3(1).
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group. Jakarta.
- Edalmen, P. F. N. 2019. Efek Mediasi Keterikatan Karyawan pada Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Terhadap Keinginan Berpindah. *Jurnal Ekonomi* 24(3): 400-420.
- Ekawati, T. 2020. Kajian Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Niat Beli Produk Organik. *Journal of Business and Information Systems* 2(1): 32-45.
- Ismail, T., dan R. Yusuf. 2021. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Kantor Indihome Gegerkalong Di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA* 5(3): 413-423.
- Kartika, H. 2020. Penerapan Lean Kaizen untuk Meningkatkan Produktivitas Line Painting pada Bagian Produksi Automotive dengan Metode PDCA. *Jurnal Sistem Teknik Industri* 22(1): 22-32.
- Kasmawati, K. 2018. Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Manajemen Pendidikan* 2(2): 2-29.
- Kusumaningrum, D., dan M. Muhtadin. 2018. Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indospring, Tbk di Gresik. *GEMA EKONOMI (Jurnal Fakultas Ekonomi)* 6(2): 185-201.
- Lestari, F. O., M. Musringah, dan S. Irdiana. 2018. Pengaruh Budaya Kaizen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Lumajang. *Proceedings Progress Conference* 1(1): 584-595.
- Marsoit, P., G. Sendow, dan F. Rumokoy. 2017. Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. *Jurnal EMBA* 5(3):4285-4294.
- McLoughlin, C. dan T. Miura. 2017. *True Kaizen Management's Role in Improving Work Climate and Culture*. CRC Press Taylor & Francis Group. New York.
- Moulana, F., B. S. Sunuharyo, dan H. N. Utami. 2017. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Melalui variabel mediator motivasi kerja : studi pada karyawan pt. Telkom indonesia, tbk witel jatim selatan, jalan a. Yani, Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis* 44(1): 178-185.
- Nurma, N., H. Harjono, dan H. Hariyani. 2017. Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pangkalpinang: Studi Kasus Pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pangkalpinang. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis* 18(2) : 1-12.
- Nuryanti. 2020. Analisis Kesuksesan Sistem Informasi Website Pemerintah Kota Sukabumi Menggunakan Model Delone Dan Mclean. *Skripsi*. Universitas Bina Sarana Informatika. Sukabumi.
- Priansa., dan J. Donni. 2018. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Alfabeta. Bandung.
- Priyono, B. H., N. Qomariah, dan P. Winahyu. 2018. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi guru dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru SMAN 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 4(2): 144-160.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju. Bandung.
- Setyani, T. B. 2014. Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Budaya

- Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Boyolali. *Tesis*. Program S2 Akuntansi Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Siahaan, S., dan S. Bahri. 2019. Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1): 16-30.
- Sihotang, J. S. 2021. Pengaruh Penerapan Budaya Kaizen dan Reward terhadap Kinerja Pegawai KPPN di Sumatera Barat. *Journal of Management Review* 5(1): 611-619.
- Sinambela. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabet. Bandung.
- Suhardi, A., I. Ismilasari, dan J. Jasman. 2021. Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah* 4(2): 1117-1124.
- Sulistyarini, 2018. Analisis Risiko Kegagalan Proses Menggunakan Fuzzy-Ahp Failure Mode And Effect Analysis Dan Kaizen Method. *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Syawal, M. A. 2018. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Mega Jasa. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri* 1(1): 1-5.
- Syukri, M., dan Hinaya. 2019. Pengaruh Pertumbuhan Ekonomi, Pendapatan Asli Daerah, Dana Alokasi Umum Dan Dana Alokasi Khusus Terhadap Anggaran Belanja Modal Kabupaten & Kota Provinsi Sulawesi Selatan. *Jemma Jurnal of Economic, Management and Accounting* 2(4): 30-37.
- Veronica, A. D. S 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomulti Plasindo Di Kota Semarang. *Skripsi*. Universitas Dian Nuswantoro. Semarang.
- Wibowo, M. M. Y. 2016. Pengaruh Locus of Control, Komitmen Organisasi, Kinerja, Turnover Intention, Tekanan Anggaran Waktu, Gaya Kepemimpinan dan Kompleksitas Tugas terhadap Perilaku Disfungsional Auditor. *Tesis*. Program S2 Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.

