

## PENGARUH BUDAYA KAIZEN, DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN WONOSOBO

ZULIATUR ROHMAH<sup>1</sup>, YUSQI MAHFUD<sup>2</sup>

<sup>1</sup>zuliaturrohmah24@gmail.com, <sup>2</sup>rafkarahe103310@gmail.com

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS SAINS AL-QUR'AN (UNSIQ) JAWA TENGAH DI WONOSOBO

### ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja, pengaruh kompetensi terhadap kinerja.. Tanggapan valid yang diterima melalui kuesioner terstruktur adalah 65 pegawai kantor kementerian agama Kabupaten Wonosobo. Regresi berganda digunakan untuk memvalidasi hipotesis dari tinjauan pustaka. Hasil penelitian ini menunjukkan Variabel budaya kaizen diperoleh koefisien regresi 0,520 dengan probability pada  $0,000 < 0,05$  dengan  $t_{hitung} 6,387 > t_{tabel} 1,99897$ , artinya budaya kaizen mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Variabel disiplin kerja diperoleh koefisien regresi 0,352 dengan probability  $0,005 < 0,05$  dengan  $t_{hitung} 2,949 > t_{tabel} 1,99897$ , artinya bahwa variabel disiplin kerja secara individu mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Variabel kompetensi diperoleh koefisien regresi 0,206 dengan probability  $0,028 < 0,05$  dengan  $t_{hitung} 2,254 > t_{tabel} 1,99897$  artinya kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

**Kata Kunci :** budaya kaizen, disiplin kerja, kompetensi, kinerja.

### ABSTRACT

*This study examines the influence of kaizen culture on performance, the effect of work discipline on performance, and the effect of competence on performance. The valid responses received through the structured questionnaire were 65 employees of the Wonosobo Regency religious office. Multiple regression was used to validate hypotheses from the literature.*

*The results of this study indicate that the kaizen culture variable has a regression coefficient of 0.520 with a probability of  $0.000 < 0.05$  with  $t_{count} 6,387 > t_{table} 1,99897$ , meaning that kaizen culture has a positive influence on the employee performance variable. So it can be said that H1 is accepted.*

*The work discipline variable obtained a regression coefficient of 0.352 with a probability of  $0.005 < 0.05$  with  $t_{count} 2,949 > t_{table} 1,99897$ , meaning that the individual work discipline variable has a positive influence on the employee performance variable. So it can be said that H2 is accepted. This variable has a regression coefficient of 0.206 with a probability of  $0.028 < 0.05$  with  $t_{count} 2.254 > t_{table} 1.99897$ . So it can be said that H3 is accepted.*

**Key words:** kaizen culture, work discipline, competence, performance

## 1. PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi baru yang bergejolak telah menciptakan skenario baru

bagi perkembangan kompetitif organisasi di abad ke-21. Agar dapat bertahan dan berhasil bersaing di pasar di mana

konsumen berfokus pada kualitas produk yang tinggi, harga rendah, ketersediaan, organisasi harus menggunakan praktik, strategi, dan alat manajemen terbaik. Hasil penelitian lama teori ekonomi dan praktek manajemen menunjukkan bahwa perbaikan terus-menerus memiliki manfaat besar dalam tujuan mencapai keunggulan kompetitif. Yaitu, perbaikan terus-menerus dianggap sebagai kunci untuk mencapai keunggulan dalam produksi dan proses bisnis lainnya. Dalam perbaikan terus-menerus banyak organisasi menemukan cara untuk secara efektif dan efisien mengelola berbagai proses bisnis yang kompleks, seperti pengadaan, pengiriman, pengembangan produk baru dan lain-lain. Tidak dapat dipungkiri bahwa perbaikan terus-menerus telah menjadi faktor yang sangat relevan bagi keberhasilan bisnis yang berkelanjutan. Banyak pertimbangan teoretis dalam literatur kontemporer dan pengalaman praktis memberikan banyak bukti kinerja organisasi yang lebih baik berdasarkan keberhasilan implementasi perbaikan berkelanjutan sebagai alat dan filosofi manajemen (Quesada-Pineda, Madriga, 2013).

Belakangan, dalam literatur baru dan praktik bisnis terbaik, ada diskusi yang paling umum tentang konsep-konsep berikut: produksi ramping, six sigma, teori batas, kontrol kualitas, Kaizen dll. Kaizen adalah teknik manajemen Jepang yang berfokus pada perbaikan melalui berbagai gerakan kecil, langkah dan gagasan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja, efisiensi usaha, kualitas produk dan layanan serta kinerja operasional dan keuangan lainnya. Setelah penerapan yang bermanfaat di banyak organisasi Jepang, teknik ini telah memicu minat besar di kalangan peneliti dan praktisi akademis dalam arti mencapai keluaran berkualitas tinggi dengan upaya minimal. Kaizen menjadi alat manajemen yang populer dan dapat diterapkan di negara lain di seluruh dunia. Tidak diragukan lagi, itu telah memperoleh status proses global.

Peranan sumber daya manusia (SDM) memiliki kedudukan yang sangat penting dan strategis di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya

manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan, sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan tersebut. (Yusuf, 2018).

SDM yang maju dalam kinerja PNS pada Kantor Kementerian Agama adalah dalam pelayanan pegawai turut berperan serta, pembinaan serta pembimbingan di bidang Umrah dan haji, pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi, pengkoordinasian, dan pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di Kabupaten/Kota. PNS yang profesional dan berprestasi menurut visi, misi dan tujuan organisasi yang mengembangkan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karenanya dituntut adanya kompetensi dan kedisiplinan yang handal dalam melaksanakan tugasnya baik secara intern maupun ekstern dengan menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan dinamis dalam menyelesaikan tugas.

Paradigma baru penyelenggaraan pemerintahan di era reformasi dan demokrasi serta mulai diberlakukannya Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang No. 25 tahun 1999 tentang Pemerintah Pusat dan Daerah, menjadi acuan pelaksanaan Otonomi Daerah. Undang-undang terbaru No. 32 tahun 2004, aparat pemerintah yang merupakan kelompok pelaksana kegiatan pemerintahan dalam rangka program-program, dituntut untuk lebih tanggap, profesional di bidangnya, inovatif, dan mempunyai kemampuan untuk dapat mengimplementasikan keinginan yang dimaksud menjadi kenyataan.

Begitupun dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo yang merupakan bagian dari aparat pemerintah, memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja untuk terciptanya pemerintahan yang lebih baik. Itu semua berpedoman kepada Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 13 Tahun 2012 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal kementerian agama. PMA tersebut mengatur tentang organisasi dan tata kerja

instansi vertikal Kementerian Agama. Adapun PMA Nomor 28 Tahun 2013 tentang disiplin kehadiran pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Agama, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo sebagai perwakilan Kementerian Pusat di daerah sebagaimana diketahui bahwa dalam pelaksanaan otonomi daerah salah satu kewenangan yang tidak diberikan pusat pada daerah yaitu soal agama sangat dibutuhkan peranannya dalam membantu Bupati Kabupaten Wonosobo melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintah, pembangunan, dan pembinaan serta memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat terutama di bidang agama.

Nilai rata-rata Sasaran Kerja PNS yang mencakup kualitas, nilai kerjasama, ketepatan waktu dan kuantitas pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo tahun 2019 hanya mencapai angka 86,62 dan 86,5 memperoleh predikat baik. Nilai rata-rata tersebut masih dibawah nilai yang ditetapkan yaitu 91.

Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah budaya kaizen, disiplin kerja dan kompetensi. Hasil penelitian Tiara Suci Bentar, Acep Samsudin, Nor Norisanti (2019) menyimpulkan bahwa budaya kaizen secara positif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Siti Maryam, Renny Sri Purwanti, Mujaddid Faruk (2020) menunjukkan bahwa budaya kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Hestini (2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Siti Maryam, Renny Sri Purwanti, Mujaddid Faruk (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan..

Hasil penelitian Hasrun Afandi Umpusinga, Appin Purisky Redaputri, Vonny Tiara Narundana (2020). menyimpulkan bahwa kompetensi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Riyanda (2017). menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.

Sesuai dengan latar belakang diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan Pengaruh Budaya kaizen, Disiplin kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo.

## LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai kombinasi atau kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerja (Mangkunagara, 2000). Menurut Rival, (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai kinerja yang dihasilkan oleh seseorang sesuai dengan perannya dalam organisasi, perusahaan atau lembaga dan lembaga tempatnya bekerja. Sedangkan kinerja menurut Mangkuprawira (2009) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai suatu tujuan perusahaan secara sah yang tidak melanggar hukum. serta tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Fahmi (2011), definisi Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi yang berorientasi pada laba maupun yang tidak berorientasi pada laba yang dihasilkan selama periode waktu tertentu. Koesmono (2005), kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Stuart, Kottze (2006), Kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu dengan benar pada waktu yang tepat.

Kinerja yang efektif dalam pekerjaan adalah hasil yang tepat, atau sesuatu yang benar untuk pekerjaan tertentu pada waktu tertentu. Kinerja kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari pekerja itu sendiri yang dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensi mereka, serta yang bersumber dari organisasi yang dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin

memberdayakan pekerjanya, bagaimana memberi penghargaan kepada karyawan dan bagaimana membantu meningkatkan kinerja pekerja. kemampuan kinerja. Berdasarkan teori, pengertian dan pandangan serta definisi di atas dapat diartikan bahwa 'kinerja adalah: Proses pencapaian hasil baik secara kuantitas, kualitas pekerjaan/ kegiatan/ program dengan kemampuan, motivasi dan kesempatan seorang pegawai (individu), tim atau organisasi yang ditugaskan dengan tanggung jawab berdasarkan tujuan, sasaran, visi, misi, dan standar. dan waktu yang ditentukan oleh moral dan etika..

### **Budaya kaizen**

Dalam manajemen Jepang, kaizen berarti “perbaikan berkelanjutan” yang melibatkan seluruh tenaga kerja dari manajemen puncak hingga manajer menengah dan pekerja. Kaizen berarti peningkatan produktivitas dan kualitas yang berkelanjutan, berdasarkan proses partisipatif yang melibatkan seluruh tenaga kerja. Tanpa memerlukan investasi besar, ini adalah pendekatan berbiaya rendah untuk peningkatan produktivitas dan kualitas. Kaizen tidak hanya berlaku untuk sektor manufaktur tetapi juga untuk sektor jasa, organisasi publik, dan organisasi nirlaba. Asal mula gerakan kaizen Jepang adalah metode pengendalian mutu yang didatangkan dari Amerika Serikat pada masa pasca perang dunia II. Jepang mengasimilasi dan mengembangkan ini sebagai metode praktik manajemennya sendiri yang kemudian bahkan melampaui kinerja di Amerika Serikat. Metode yang diadaptasi ini, yang kemudian dikenal sebagai kaizen, menyebar dengan cepat di antara perusahaan-perusahaan Jepang termasuk sejumlah besar usaha kecil dan menengah. Kemudian menyebar ke luar negeri ketika kegiatan bisnis Jepang meluas ke luar negeri dan perusahaan Jepang mulai membangun jaringan produksi dengan perusahaan lokal (Schroeder & Robinson, 1991).

Metodologi kaizen sering dikontraskan dengan gaya manajemen barat di mana kaizen mementingkan tempat kerja di mana kegiatan aktual dilakukan dan pekerja di tempat kerja adalah pusat kegiatan kaizen. Meskipun pemilik dan manajer bertanggung

jawab untuk membuat keputusan dan memberikan bimbingan, para pekerja adalah orang-orang kunci yang membuat proposal untuk perbaikan dan implementasi sehingga mengadopsi gaya manajemen bottom-up 3 yang memberdayakan para pekerja. Karakteristik utama kaizen adalah bahwa perbaikan datang dengan investasi minimum, karena penekanannya adalah meminimalkan pemborosan. Secara umum, kaizen adalah pendekatan berbiaya rendah untuk peningkatan produktivitas karena tidak memerlukan investasi modal yang besar, teknologi yang mahal, atau penelitian dan pengembangan yang mahal karena berupaya menggunakan peralatan dan sumber daya manusia yang ada secara lebih efisien dan tidak boros, dan kuncinya tujuan kaizen adalah untuk menghasilkan kemampuan internal dari perusahaan yang ditargetkan (Imai, 1986; 1997). Dengan demikian, kaizen sangat cocok untuk perusahaan di negara berpenghasilan rendah yang menghadapi masalah akses keuangan (Ohno et al., 2009). Hasil penelitian Tiara Suci Bentar, Acep Samsudin, Nor Norisanti (2019) menyimpulkan bahwa budaya kaizen secara positif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Siti Maryam, Renny Sri Purwanti, Mujaddid Faruk (2020) menunjukkan bahwa budaya kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mengingat elaborasi, penelitian ini mengusulkan hipotesis berikut:

H1: adanya pengaruh yang positif Budaya kaizen terhadap kinerja

### **Disiplin kerja**

Goleman (1998) Disiplin dapat diartikan sebagai kegiatan manajemen dalam melaksanakan standar organisasi. Kata “disiplin” berasal dari kata Latin “diciplina” yang berarti melatih atau mendidik individu agar bersahaja dan memiliki rasa spiritualitas dan pembangunan karakter (Moekijat, 1984). Menurut Hasibuan, (2003), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati semua aturan dan norma perusahaan. Sementara itu, Tulus (2004) mengemukakan bahwa disiplin adalah latihan, khususnya latihan pikiran dan sikap untuk dapat mengendalikan diri, melaksanakan adat istiadat, mentaati

peraturan sehingga dapat menjadi kendali dan indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Davis dan Newstrom (1985), bagaimanapun, mendefinisikan disiplin sebagai tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi. Disiplin adalah bentuk pelatihan yang menegakkan aturan organisasi (Mathis dan Jackson, 2002). Disiplin adalah kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan menerapkan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama (Saydam, 1997). Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar aturan atau prosedur. Disiplin merupakan salah satu bentuk pengendalian diri dan pelaksanaan suatu organisasi pegawai (Simamora, 1999).

Hasil penelitian Hestini (2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Siti Maryam, Renny Sri Purwanti, Mujaddid Faruk (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H2 : adanya pengaruh yang positif Disiplin kerja terhadap kinerja

### **Kompetensi**

Kompetensi secara luas dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, kinerja yang efektif dan unggul di tempat kerja atau dalam situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat fundamental dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang terhadap situasi dan aktivitas kerja tertentu (Elbaz et al., 2018). Kompetensi didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dengan profesionalisme dalam melaksanakan tugas tanpa meninggalkan aspek kepribadian dan kemampuan keterampilan sosial dalam melaksanakan tugasnya (Chapman, 1999).

Faktor-faktor yang berhubungan dengan kompetensi dianggap cukup luas karena penting untuk keberhasilan staf dan

manajemen dalam suatu organisasi. Olson dan Bolton (2002) dalam Green (1999) menunjukkan bahwa kompetensi mengacu pada individu atau organisasi. Karakteristik individu meliputi kinerja pengetahuan dan keterampilan teknis, serta kompetensi kontribusi individu. Meskipun keterampilan teknis yang mencakup disiplin berbasis pengetahuan, serta keterampilan penelitian sangat penting, beberapa literatur menyoroti pentingnya keterampilan kinerja dan kompetensi kontributor individu (yaitu keterampilan komunikasi dan kemampuan kerja tim) sebagai faktor yang berkontribusi terhadap produktivitas organisasi. Bentuk organisasi semacam ini diharapkan oleh pekerja (Jonach dan Sommerlatte, 1999).

Selanjutnya, Bass dan Avolio (1990) mendefinisikan kompetensi inti sebagai seperangkat keterampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu organisasi memberikan manfaat tertentu kepada pelanggan agar dapat bersaing secara lebih efektif. Organisasi memiliki kompetensi yang diperlukan dan kompetensi pembeda. Kompetensi yang diperlukan adalah semua kompetensi yang menciptakan nilai, sedangkan kompetensi pembeda adalah kompetensi yang memberikan posisi kompetitif pada organisasi atau kelompok organisasi tertentu (misalnya pangsa pasar, reputasi ilmiah). Glick (2004) mengatakan bahwa sebuah organisasi perlu mempertimbangkan kesuksesan masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Menurut Glick (2004), kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan seseorang untuk menerapkan pengetahuan dalam bentuk tindakan..

Hubungan kausal berarti kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja yang unggul, sedangkan kompetensi acuan kriteria berarti bahwa secara nyata akan memprediksi seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, yang diukur pada kriteria atau standar tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang memungkinkan untuk memberikan kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan, peran atau situasi (Tan, 2018). Semakin tinggi

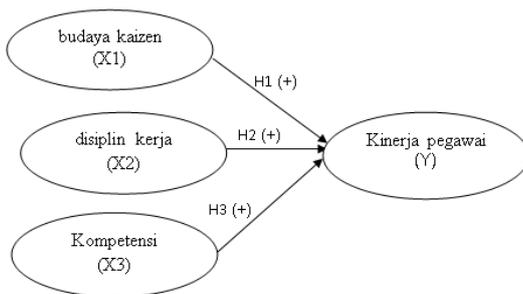
kesesuaian seseorang dalam bidang kompetensinya dapat membuat tingkat kinerja semakin tinggi.

Kompetensi mengacu pada karakter pengetahuan, keterampilan dan kemampuan setiap individu atau karakter pribadi yang mempengaruhi kinerja pekerjaan individu secara langsung. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang terkait dengan ukuran atau efektifitas, atau paling tidak acuan kinerja suatu pekerjaan atau situasi tertentu (Becker & Huselid, 2006).

Hasil penelitian Hasrun Afandi Umpusinga, Appin Purisky Redaputri, Vonny Tiara Narundana (2020). menyimpulkan bahwa kompetensi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Riyanda (2017). menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H3 : adanya pengaruh yang positif kompetensi terhadap kinerja

## KERANGKA TEORITIS



**Gambar 1.**  
**Model Penelitian**

## 2. METODE

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner survei, yang bertujuan untuk membuktikan pengaruh budaya kaizen, kompetensi, disiplin kerja terhadap kinerja. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, dimana jumlah populasi yang dijadikan sampel sebanyak 65 pegawai Kemenag Kabupaten Wonosobo. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan software statistik IBM SPSS versi 21. Skala tipe Likert digunakan dalam kuesioner untuk setiap item mulai dari 1

(mewakili "sangat tidak setuju") hingga 5 (mewakili "sangat setuju"). Untuk mengukur variabel budaya kaizen digunakan 5 indikator. Untuk mengukur variabel kompetensi digunakan 4 indikator. Untuk mengukur disiplin kerja digunakan 4 indikator. Untuk mengukur variabel kinerja digunakan 6 indikator

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

**Tabel 1 Uji Validitas**

Variabel	Kisaran Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Budaya kaizen	0,826** - 0,923**	0,00	Valid
Disiplin kerja	0,846** - 0,910**	0,00	Valid
Kompetensi	0,750** - 0,916**	0,00	Valid
Kinerja pegawai	0,624** - 0,857**	0,00	Valid

Uji Validitas yang dihasilkan menunjukkan bahwa nilai korelasi semua variabel yaitu budaya kaizen, kompetensi, disiplin kerja dan kinerja bertanda positif dan signifikan pada 0,000. Maka data ditarik kesimpulan bahwa item-yang mengukur variable-variabel yang diteliti adalah valid

#### Uji Reliabilitas

**Tabel 2 Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Tanda	Batas $\alpha$	Keterangan
Budaya kaizen	0,935	>	0,7	Reliabel
Disiplin kerja	0,887	>	0,7	Reliabel
Kompetensi	0,895	>	0,7	Reliabel
Kinerja pegawai	0,870	>	0,7	Reliabel

Uji reliabilitas yang dihasilkan menunjukkan nilai cronbach alpha based on standarized item variabel budaya kaizen, kompetensi, disiplin kerja dan kinerja lebih tinggi dari level yang diterima; yaitu ( $\alpha$ ) adalah 0,70, seperti yang disebutkan pada tabel 9 sehingga reliabel.

#### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinieritas

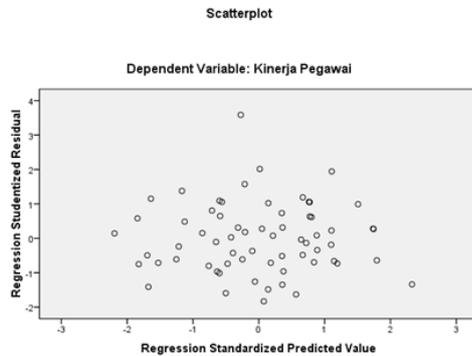
**Tabel 3 Uji Multikolinieritas**

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	
Budaya kaizen	0,699	1,430	Tidak ada multikolinieritas
Disiplin kerja	0,662	1,510	Tidak ada multikolinieritas
Kompetensi	0,705	1,418	Tidak ada multikolinieritas

Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil uji multikolinieritas nilai VIF dari variabel budaya kaizen, kompetensi, disiplin kerja berturut-turut adalah Nilai tolerance variabel Budaya kaizen 0.699 dan VIF

1,430. Nilai tolerance variabel Kompetensi 0,662 dan nilai VIF 1,510. 3) Nilai tolerance variabel Disiplin kerja 0,705 dan nilai VIF 1,418. Oleh karena itu, multikolinearitas tidak terjadi pada semua variabel.

**Uji Heteroskedastisitas**



**Gambar 1**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

berdasarkan grafik *scatterplots* gambar yang diperoleh titik-titik tersebar dengan acak baik di atas ataupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian, tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sedangkan uji heteroskedastisitas terpenuhi..

**Uji Normalitas**

**Tabel 4 Uji Normalitas**

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
		Unstandardized Residual
	N	65
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.39526245
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.045
	Kolmogorov-Smirnov Z	.562
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.910

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan analisis, data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal karena pada *One-Sample Kolmogorof-Smirnof Test* nilai signifikansi 0,158 > 0,05. Oleh karena itu, uji normalitas terpenuhi.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

**Tabel 5 Hasil Regresi Linier Berganda**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	4.931	2.119		2.327	.023
Budaya kaizen	.520	.081	.577	6.387	.000
Disiplin Kerja	.352	.119	.265	2.949	.005
Kompetensi	.206	.091	.182	2.254	.028

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

persamaan yang menunjukkan pengaruh pengaruh budaya kaizen, disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja ditentukan sebagai berikut:  $Y = 4,931 + 0,520X_1 + 0,352X_2 + 0,206X_3 + e$

**Pengujian Hipotesis : Uji Parsial (Uji t) Pengujian Pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja**

Variabel budaya kaizen diperoleh koefisien regresi 0,520 dengan probability pada  $0,000 < 0,05$  dengan  $t_{hitung} 6,387 > t_{tabel} 1,99897$ , artinya budaya kaizen mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya kaizen terhadap Kinerja pegawai diterima.

Variabel disiplin kerja diperoleh koefisien regresi 0,352 dengan probability  $0,005 < 0,05$  dengan  $t_{hitung} 2.949 > t_{tabel} 1,99897$ , artinya bahwa variabel disiplin kerja secara individu mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai diterima.

Variabel kompetensi diperoleh koefisien regresi 0,206 dengan probability  $0,028 < 0,05$  dengan  $t_{hitung} 2,254 > t_{tabel} 1,99897$  artinya kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap Kinerja pegawai diterima.

**Uji Ketetapan Model (Uji F)**

Hasil Hasil pengujian diperoleh nilai  $F_{hitung} = 31.265 > F_{tabel} = 2,75$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, artinya pengaruh antara budaya kaizen ( $X_1$ ), Disiplin kerja ( $X_2$ ), Kompetensi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sudah memenuhi kriteria *good of fit*.

**Pengujian R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)**

Hasil analisis koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (budaya kaizen, disiplin kerja dan kompetensi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,587 atau (58,7%), sedangkan sisanya dipengaruhi

oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini...

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari analisis yang telah dilakukan dan dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti bahwa Budaya kaizen mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin ada perbaikan terus-menerus dalam budaya kerja maka akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik
2. Hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti bahwa Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin disiplin dalam bekerja maka akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik
3. Hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti bahwa Kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin berkompeten seorang pegawai maka akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian bisa diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya kaizen. Maka Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo sebaiknya lebih meningkatkan budaya kaizen agar kinerja pegawai bisa lebih meningkat. Budaya kaizen ditingkatkan dengan cara melakukan perbaikan-perbaikan yang dapat meningkatkan kualitas kerja.
2. Sebaiknya pimpinan pada Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo selalu mengawasi dan mengontrol kedisiplinan pegawai didalam mematuhi segala bentuk peraturan dan norma-norma didalam melaksanakan pekerjaan..
3. Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai. Pada Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo seharusnya menyesuaikan program pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan pegawai sehingga dengan

pelatihan dan pendidikan tersebut dapat meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

## **4. DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Armiaty, R., Z.Ariffin. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Frontliner (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 2 No.2
- Bintarti, S. 2015. *Metodologi Penelitian Ekonomi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Gardjito, A.H. dkk. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 13. No.1
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hartiningih, Aditama Maria. 2017. Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sleman). *Skripsi Program Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*
- Hasim. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Nusa Toyotetsu Corporation (Departemen Welding). *Skripsi Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Bangsa*
- Hasibuan, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Indrajaya, M.H., A.Fathoni, M.Magdalena Minarsih. 2016. Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy sebagai variabel Moderating (Study in PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus). Semarang:

- Journal of Management, Volume 2 No. 2
- Ismaya, S.B. 2015. Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan pada PT MADU PRAMUKA. *Jurnal Administrasi dan Manajemen* Vol. 6 No.2
- Jimantoro, R. 2016. Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen pada PT. ISTANA MOBIL SURABAYA INDAH. *Jurnal AGORA* Vol.4 No.2
- Kariuki, Lydia Wachuka. 2013. Kaizen and Organizational Culture in Manufacturing Firms in Kenya. Research Project Report Submitted in Partial Fulfillment for the Award of Master In Business Administration (MBA) School of Business 83
- Kiruja., Mukuru. 2013. Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya *IJAME. Jurnal Kiruja EK& Elegwa Mukur* 72-82. ISSN 2278-3269
- Kusumaningrum, D., Muhtadin. 2017. Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan PT. Indospring. *Jurnal Fakultas Ekonomi, Volume 06 Nomor 02*
- Mangkunegara, A.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, A.P. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika
- Muliyawati, Feni. 2015. Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia. Skripsi Program Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama Bandung
- Nurma, dkk. 2017. Analisis Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan di PT.Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pangkal Pinang (Studi Kasus pada PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pangkal Pinang). *Jurnal Progressif Manajemen Bisnis (JPMB)*, Vol 18 No.2
- Priansa, D.J. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- Priyatno, D. 2016. *SPSS HANDBOOK “Analisis Data, Olah Data & Penyelesaian Kasus-kasus Statistik”*. Edisi Pertama: Jakarta: MediaKom
- Purnomo, C.A.H. dkk. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 48 No.1 ISSN 2354-5682
- Rahmanian, Fariba. 2013. Impact of Kaizen Implementation on performance of Manufacturing Companies Staff. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.2 , No.3(s), pp. 1094-1103 ISSN 1805-3602
- Sidanti, H. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun *Jurnal JIBEKA*. 9 (1): 44-53
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2016. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Mulyatiningrum, Titin. 2017. Pengaruh Budaya Kaizen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. MITRANOVA. Skripsi Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Bangsa
- Turang, R.C., P.Kindangen., Tumiwa.J. 2015. Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT. Dayana Cipta. *Jurnal Berkala ilmiah Efisiensi*, Vol. 2, No.4 84
- Wellington, P. 1998. *Kaizen Strategies For Customer Care*. Batam: Interaksara
- Wirawan, M.B., Sri Suwarsi. 2018. Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi terhadap Kinerja di PT. ASTRA

INTERNASIONAL TSO (2000)  
Bandung Soekarno Hatta Jawa Barat.  
Jurnal Prosiding Manajemen, Vol.5  
No.2

Widagdho, D. 2004. Ilmu Budaya Dasar.  
Jakarta: Bumi Aksara

Zailani, S. 2015. "Impact of Kaizen on Firm"s  
competitive advantage in a Japanese  
owned company in Malaysia. Int J.  
Productivity and Quality Management,  
Vol. 16, No.2