
IMPLEMENTASI BUDAYA KAIZEN DAN KREATIVITAS KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI

Gelegar Kinasih

Qori Al Banin

qori@peradaban.ac.id

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Peradaban

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of kaizen culture and work creativity in improving employee performance with work motivation as mediation at PT Jeram Indah Sungai Comal. The data used in this study is primary data obtained by distributing questionnaires to respondents. The sample in this study amounted to 143 respondents. The sampling technique uses probability sampling with random sampling method. Data analysis in this study used multiple linear regression analysis with the help of SPSS V.26. Based on the results of this study, it shows that the application of a kaizen culture has a positive effect on employee performance so that employees will have high performance. Work creativity has a positive effect on employee performance so that it can also improve the performance of employees at PT Jeram Indah Sungai Comal. Kaizen culture has a positive effect on work motivation so that employees will also have high motivation in their work at the company. Work creativity has a positive effect on performance. Motivation so that it will increase motivation in the employees themselves. Work motivation is able to mediate the application of kaizen culture and work creativity to employee performance at PT Jeram Indah Sungai Comal.

keywords: kaizen culture, work creativity, work motivation, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan dari budaya *kaizen* dan kreativitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi di PT. Jeram Indah Sungai Comal. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 143 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *random sampling*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS V.26. Berdasarkan hasil dari studi ini menunjukkan bahwa penerapan budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga para karyawan akan mempunyai kinerja yang tinggi. Kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan pula kinerja para karyawan di PT. Jeram Indah Sungai Comal. Budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja sehingga para karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi pula dalam pekerjaannya di perusahaan tersebut. Kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi sehingga akan meningkatkan motivasi pada diri para karyawan. Motivasi kerja mampu memediasi penerapan budaya *kaizen* dan kreativitas kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jeram Indah Sungai Comal.

Kata kunci: budaya *kaizen*, kreativitas kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Wisata merupakan kegiatan yang dilakukan sekumpulan orang ataupun perseorangan dengan tujuan memenuhi kebutuh-

an kesehatan jiwa ataupun untuk kegiatan edukasi, jenis kegiatannya sangat beragam mulai dari wisata alam ataupun buatan, namun semuanya tidak mengurangi nilai

dari sebuah kegiatan pariwisata. Indonesia sangat identik dengan tempat-tempat wisatanya yang sudah mendunia, bahkan pemerintah negara mengalokasikan dana tersendiri bagi setiap daerah yang berpotensi dan menyandang gelar sebagai daerah, kota, ataupun desa wisata. Hal tersebut dilakukan untuk menunjang perekonomian masyarakat yang akan berdampak juga terhadap peningkatan ekonomi negara. *Wonderfull Indonesia* menjadi slogan dari kepariwisataan di Indonesia sebagai wujud komitmen untuk memperkenalkan destinasi bagi wisatawan domestik maupun internasional, dalam hal tersebut terdapat faktor-faktor utama untuk menunjang komitmen dan integritas kepariwisataan di Indonesia, seperti para pengusaha wisata, pemerintah, pendamping, tim wisata, dan pemandu wisata. Diperlukan keahlian yang ekstra bagi para pemain wisata, karena para wisatawan tidak hanya sekedar datang dan menikmati kegiatan wisatanya, namun para pengunjung juga harus diberikan pengetahuan dan arahan oleh para pemandu, maka dari itu kualitas manajemen sumber daya manusia bagi para karyawan di tempat destinasi wisata sangatlah penting diperhatikan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara garis besar merupakan cara *manager* menerapkan konsep sesuai dengan perencanaan yang matang dalam mengatur manusia, dalam hal ini adalah karyawan untuk mencapai tujuan baik perusahaan yang diinginkan. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam perkembangan perusahaan, terdapat faktor pendukung di dalam meningkatkan produktivitas perusahaan seperti sikap kerja, keterampilan, hubungan antar karyawan, manajemen produksi, efisiensi tenaga kerja dan kewirausahaan. Diantara faktor pendukung tersebut terdapat kreativitas dan kinerja karyawan yang merupakan faktor penunjang terpenting dalam perkembangan perusahaan, karena di dalam kreativitas dan kinerja terdapat inovasi yang tumbuh dari semua kalangan karyawan, dimana dari inovasi tersebut diharapkan mampu untuk mem-

berikan kontribusi terhadap perkembangan perusahaan.

Kinerja karyawan menjadi suatu nilai pada tingkatan tertentu yang melekat pada setiap karyawan berdasarkan hasil dari sebuah tugas yang dikerjakan. Kinerja sangat berpengaruh besar dalam suatu organisasi ataupun perusahaan, karena kinerja merupakan faktor utama yang menentukan ukuran baik buruknya suatu perusahaan dan luaran yang dihasilkan oleh perusahaan. Pada era digitalisasi ini, kinerja karyawan sangatlah disorot oleh seorang manajer pada suatu perusahaan, untuk dapat bersaing dengan pasar dagang perusahaan, untuk dapat meningkatkan kinerja beberapa perusahaan menerapkan berbagai cara untuk mengendalikan kinerja para karyawannya, entah yang sudah bekerja di perusahaan tersebut, ataupun bagi calon karyawan yang akan melakukan seleksi perusahaan, salah satunya dengan menerapkan budaya perbaikan berketerusan. Ketika karyawan berkinerja baik, maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi, begitupun sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk maka akan berdampak terhadap penurunan kinerja organisasi, karena kinerja merupakan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Saragi, 2019).

Budaya *kaizen* lahir di negara Jepang, *kaizen* atau *Continuous Improvement* adalah konsep dalam sistem kerja yang berisi aktivitas perbaikan secara berkelanjutan dan tidak berujung. Banyak perusahaan yang menerapkan budaya tersebut, terutama perusahaan-perusahaan Jepang, karena dengan mengaplikasikan budaya *kaizen*, perusahaan mampu melatih mental seluruh karyawannya untuk cenderung secara bersama memikirkan masalah yang terdapat di tempat kerja, sehingga perusahaan selalu berinovasi dan mampu bersaing dengan kompetitor seiring dengan perkembangan zaman. Penerapan budaya *kaizen* dapat meningkatkan kreativitas dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja yang berimbas pada peningkatan produktivitas (Bentar *et al.*, 2019).

Kreativitas kerja dapat dijadikan dasar bagi setiap perusahaan terhadap karyawan untuk menunjang keberlangsungan perusahaan, kreativitas menjadi syarat mutlak pada perusahaan yang ingin selalu maju dan berkembang mengikuti perkembangan teknologi dan zaman. Timbulnya kreativitas pada diri karyawan, berawal dari abnormal yang terdapat dalam produk, cara kerja, ataupun tempat kerja. Dengan melatih karyawan untuk selalu sensitif terhadap perubahan, maka sumbangsih kreativitas itu akan selalu tumbuh. Melalui kreativitas dan motivasi kerja perusahaan akan mampu bersaing dan mewujudkan rasa ingin tahu untuk membuat sesuatu yang baru. Melalui kreativitas perusahaan mampu memberikan gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah (Jusar dan Mudjiran, 2022).

Dorongan yang merangsang pikiran setiap karyawan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya atau biasa disebut juga dengan motivasi kerja, perlu dilakukan oleh setiap organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kesadaran, kenyamanan, keuletan, dan kebahagiaan para karyawan. Banyak cara yang dilakukan setiap manajer perusahaan dalam memberikan motivasi kepada karyawannya, seperti melakukan dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku, yang mempunyai indikator antara lain adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, adanya harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan atas diri, adanya lingkungan yang baik dan adanya kegiatan yang menarik (Adirestuty, 2017).

PT. Jeram Indah Sungai Comal atau sering juga disebut *Rainbow Rafting* merupakan PT yang didirikan pada tahun 2012 yang bergerak dibidang pariwisata berupa wisata arung jeram, yaitu kegiatan mengarungi sungai menggunakan perahu karet dengan kapasitas 5-6 Orang beserta *guide* atau pemandu. PT. Jeram Indah Sungai Comal bekerjasama dengan dinas pariwisata

Kabupaten Pematang sukses menjadikan destinasi tersebut menjadi *icon* wisata di Kabupaten Pematang, tentunya dalam pencapaian tersebut tidak berjalan dengan mudah, perlu adanya usaha yang kuat dalam keberhasilan tersebut. Pada awal berdirinya *Rainbow Rafting*, perusahaan tersebut berjalan tanpa adanya pesaing, namun seiring berjalannya waktu kompetitor mulai tumbuh dan menjadi tantangan bagi *Rainbow Rafting*. Pelayanan dan rasa kenyamanan pelanggan menjadi hal utama yang diperhatikan di *Rainbow Rafting*, tuntutan tersebut menimbulkan beberapa tekanan yang harus dihadapi dalam lingkungan kerja, serta merujuk pada perusahaan kompetitor yang menjalankan bidang dan jasa yang sama, menyebabkan *benefit* dan target perusahaan yang turun drastis, adanya kompetitor justru menumbuhkan tantangan bagi manajemen perusahaan untuk dapat membuat daya tarik tersendiri kepada pelanggan.

Tabel 1
Data Absensi Karyawan *Rainbow Rafting*
Agustus s/d November 2021

NO	MINGGU	PERSENTASE
1	PERTAMA	96%
2	KEDUA	85%
3	KETIGA	84%
4	KEEMPAT	95%

Sumber: Data di olah oleh peneliti 2023

Pada tabel 1 tersebut terdapat fluktuatif kinerja karyawan disetiap minggunya, dimana pada minggu kedua dan ketiga dapat dikatakan terjadi penurunan kinerja yang cukup rendah, dan peningkatan kinerja karyawan dalam hal absensi ini terjadi ketika mendekati akhir bulan dan awal bulan, karena pada waktu tersebut merupakan dimana karyawan menerima upah. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus pintar mengelola dan mendorong karyawannya agar selalu termotivasi pada tugasnya, yang juga merupakan kewajiban perusahaan untuk dapat terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas dan produktivitas

karyawannya. Menurut Halim (2017) menyatakan, bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja pada diri karyawan, namun dalam sektor pariwisata tentunya motivasi dan kreativitas perusahaan terhadap pekerja sangatlah diperhatikan, hal tersebut akan menjadi nilai dari para pengunjung wisata. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dari hasil analisis penerapan budaya *kaizen* dan kreativitas para pekerja pada perusahaan tersebut, didorong dengan motivasi kerja sebagai pemediasi. Keterbatasan penelitian yang dilakukan. Bentar *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa penerapan *kaizen* meningkatkan kreativitas dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja yang berimbas pada peningkatan produktivitas, tetapi belum meneliti motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Maka peneliti ingin menambahkan variabel motivasi dan kerja sebagai mediasi untuk melengkapi keterbatasan penelitian tersebut. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan Permana *et al.*, (2021) yang menyimpulkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kedisiplinan, dan motivasi internal.

Mendasari latar belakang di atas, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang Implementasi Budaya *Kaizen* dan Kreativitas Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Di PT. Jeram Indah Sungai Comal.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Menurut Aditama dan Widowati (2017) kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tang-

gung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, secara legal dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan atau *performance employee* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Nurlianti (2017) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, dan komunikatif. Selanjutnya faktor kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh: Harapan mengenai imbalan, Dorongan atau motivasi, Kemampuan, Kebutuhan, Persepsi terhadap tugas, Imbalan internal dan eksternal, Persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja terdiri dari: Kualitas kerja, Kuantitas hasil kerja, Ketetapan waktu, Efektivitas biaya, Kebutuhan dan pengawasan, Hubungan antar perseorangan

Budaya *Kaizen*

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. Menurut Hakim *et al.*, (2016) adalah perbaikan secara terus-menerus memberi kemajuan pada semua kegiatan, yang merupakan filosofi dan kerangka kerja yang mendorong karyawan untuk terus-menerus menetapkan standar prestasi kerja yang lebih tinggi dan untuk mencapai sasaran baru dalam arti kepuasan dalam organisasi. Budaya *kaizen* merupakan budaya perbaikan secara terus-menerus untuk meningkatkan mutu dan produktivitas karyawan. *Kaizen* merupakan sesuatu

yang sederhana, terbentuk dua sifat yaitu: *Kai* yaitu perubahan, lalu *Zen* berarti baik, jadi digabungkan berarti perbaikan.

Dimensi Budaya Kaizen

Dimensi budaya *kaizen* terdiri dari: (1) Pelatihan dan pendidikan karyawan, yaitu perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan serta membangun pola pikir karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. (2) Hubungan kerja, yaitu menciptakan hubungan yang hangat antara atasan dan bawahan, serta hubungan antar karyawan dan adanya rasa saling percaya, kekeluargaan, dll. (3) Kedisiplinan kerja, yaitu perusahaan harus selalu mendorong untuk selalu menerapkan kedisiplinan diri di tempat kerja sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. (4) Tempat kerja, yaitu sejauh mana perusahaan menciptakan suasana dimana karyawan akan merasa bahwa lingkungan kerja menjadi tempat yang nyaman dan kondusif dan akan mendorong kreativitas dan produktivitas karyawan, serta para karyawan akan merasa memiliki komitmen kepada perusahaan.

Indikator Budaya Kaizen

Menurut Putro (2020) untuk mengimplementasikan *kaizen* adalah terdiri dari: (1) *Seiri* (ringkas), yaitu pemilahan barang yang berguna dan tidak berguna; barang berguna disimpan dan barang tidak berguna dibuang. Dalam langkah awal ini dikenal istilah *red tag strategy*, yaitu menandai barang-barang yang sudah tidak berguna dengan label merah (*red tag*) agar mudah dibedakan dengan barang-barang yang masih berguna. Barang-barang dengan label merah kemudian disingkirkan dari tempat kerja. Semakin ramping (*lean*) tempat kerja dari barang-barang yang tidak dibutuhkan, maka akan semakin efisien tempat kerja tersebut. (2) *Seiton* (rapi), yaitu penataan barang yang berguna agar mudah dicari dan aman, serta diberi indikasi. Dalam langkah ini dikenal *signboard strategy*, yaitu menempatkan barang-barang berguna secara rapih

dan teratur kemudian diberikan indikasi atau penjelasan tentang tempat, nama barang, dan berapa banyak barang tersebut agar pada saat akan digunakan barang tersebut mudah dan cepat diakses. *Signboard strategy* mengurangi pemborosan dalam bentuk gerakan mondar-mandir mencari barang. (3) *Seiso* (resik), yaitu pembersihan barang yang telah ditata dengan rapi agar tidak kotor, termasuk tempat kerja dan lingkungan serta mesin, baik mesin yang *breakdown* maupun dalam rangka *program preventive maintenance* (PM). Sebisa mungkin tempat kerja dibuat bersih dan bersinar seperti ruang pameran agar lingkungan kerja sehat dan nyaman sehingga mencegah motivasi kerja yang turun akibat tempat kerja yang kotor dan berantakan. (4) *Seiketsu* (rawat), yaitu penjagaan lingkungan kerja yang sudah rapi dan bersih menjadi suatu standar kerja. Keadaan yang telah dicapai dalam proses *seiri*, *seiton*, dan *seiso* harus distandarisasi. Standar-standar ini harus mudah dipahami diimplementasikan ke seluruh anggota organisasi, dan diperiksa secara teratur dan berkala. (5) *Shitsuke* (rajin), yaitu kesadaran diri akan etika kerja: disiplin terhadap standar, saling menghormati, malu melakukan pelanggaran, dan senang melakukan perbaikan.

Kreativitas Kerja

Menurut Astuti dan Sitawati (2019) menyatakan bahwa kreativitas adalah komponen konseptual yang mengandung komponen ekstrinsik yang dipengaruhi tidak hanya oleh *subsequent interest*, tapi juga oleh aspek performa yaitu aspek performa yang mempengaruhi kreativitas. Kreativitas adalah kemampuan untuk memberikan gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah, melalui kreativitas maka akan ada kemampuan untuk memberikan gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah. Kreativitas sebagai menciptakan sesuatu yang bernilai, produk baru yang berguna, layanan ude, prosedur, atau proses oleh individu yang bekerja dalam organisasi yang kompleks. Kreativitas

adalah menghasilkan ide baru, berpotensi dan berharga mengenai produk, pelayanan, metode, dan proses administratif.

Faktor-Faktor Kreativitas Kerja

Faktor Internal

Individu dengan kepribadian tertentu memiliki potensi yang lebih besar untuk menghasilkan kreativitas.

Faktor Eksternal

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja kreatif tidak hanya merupakan fungsi individu tetapi juga lingkungan dimana ia bekerja. Contoh faktor eksternal seperti autonomi, kepemimpinan.

Interaksi Faktor Internal Dan Eksternal

Fenomena pada tingkat individu yang dapat dipengaruhi oleh watak dan variabel situasi. Menyelidiki interaksi antara watak individu dan faktor kontekstual dapat memproduksi kreativitas dengan lebih baik.

Indikator Kreativitas Kerja

Wulandari (2017) mengemukakan indikator dari kreativitas antara lain: Kemampuan dalam membuat sebuah perubahan, memiliki suatu kepekaan, mempunyai ide-ide yang baru, optimis, mampu bekerjasama.

Motivasi Kerja

Menurut Jufrizen (2021) motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja adalah proses yang dimulai dengan definisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi kerja adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu.

Faktor Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan.

Faktor Internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

Faktor Ekstern

Faktor-faktor eksternal ini adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel.

Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Indikator motivasi kerja karyawan menurut Jufrizen (2021) adalah: Kerja keras, orientasi masa depan, cita-cita yang tinggi, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, rekan kerja yang dipilih, pemanfaatan waktu.

Pengembangan Hipotesis

Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terdahulu yang relevan dan digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas dan Franksiska (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward sebagai Variabel Moderasi dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis”. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dengan sampel sebanyak 93 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam membudayakan konsep *kaizen*, perusahaan harus merangsang kreativitas karyawan dengan memberikan kewajiban untuk menulis ide dan inovatif yang ditujukan untuk mempermudah pekerjaan dari karyawan. Dengan membudayakan hal tersebut karyawan akan terbiasa berfikir dan menerapkan budaya *kaizen* dalam pekerjaannya, melihat hal tersebut tentunya diperlukan kinerja karyawan yang tinggi. Dengan masuknya budaya *kaizen* diharapkan dapat memberikan peran penting pada kinerja karyawan maupun dalam mengembangkan perusahaan. Setiap management yang terdapat dalam perusahaan seharusnya dapat melakukan suatu perbaikan terus menerus dalam operasinya dengan membuat perubahan kecil pada setiap hari.

Setiap perusahaan yang mengimplementasikan budaya *kaizen*, akan memberikan pengaruh yang luar biasa bagi kemajuan perusahaan di Indonesia. Perusahaan akan mendidik dan melatih karyawan untuk menerapkan dan membudayakan *kaizen* yang mampu membawa hasil yang memuaskan dalam jangka Panjang. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Saragi (2019) bahwa budaya *kaizen* berpengaruh pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kreativitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terdahulu yang relevan dan digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Sitawati (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi". Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dengan hasil kreativitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada dasarnya setiap orang dilahirkan di dunia dengan memiliki potensi kreatifnya

masing-masing. Kreativitas dapat diidentifikasi dan dipupuk melalui pendidikan yang tepat. Dengan bekal kreativitas pada diri manusia, hal tersebut dapat menjadi modal bagi setiap perusahaan untuk mengembangkan potensi-potensi karyawannya, mengingat segala keahlian kreatif tersebut sebenarnya dapat dilatih secara terus menerus untuk meningkatkan *skill* yang akan berdampak juga terhadap daya kinerja karyawan.

Pengetahuan yang tinggi dan keterlibatan karyawan pada sebuah perusahaan, diharapkan dapat meningkatkan daya tawar kepada konsumen sebagai perwujudan dan kemampuan mental dari setiap karyawan, kreativitas secara mutlak akan memberikan kontribusi dalam pelaksanaan target perusahaan. Susanti *et al.*, (2021) dalam penelitiannya menunjukkan pengaruh kreativitas yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kreativitas kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya Kaizen Terhadap Motivasi Kerja

Penelitian terdahulu yang relevan dan digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hakim *et al.*, (2016) dengan penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Motivasi dan Kinerja". Metode penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan jalur. Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja.

Budaya *kaizen* dapat didefinisikan sebagai alat peningkatan secara *continue* terhadap seluruh nilai atau proses kerja untuk menciptakan efisiensi dalam pekerjaan. Berdasarkan pada keyakinan bahwa orang yang melakukan pekerjaan tertentu akan memperoleh banyak hal dari pada orang yang lain, termasuk atasan mereka, Bagaimana pekerjaan itu dapat ditingkatkan, dan bahwa mereka harus dapat bertanggung

jawab untuk membuat suatu perbaikan. Setiap manajemen yang terdapat dalam perusahaan seharusnya dapat melakukan suatu perbaikan secara kontinyu dalam operasinya untuk meningkatkan mutu dan produktivitas karyawan.

Budaya pada organisasi menjadi faktor yang sangat penting dan berperan dalam pencapaian target kinerja perusahaan. Pemahaman dan penerapan yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja individu-individu di dalamnya (Sapitra, 2021). Para peneliti juga memberi kesimpulan bahwa terdapat pengaruh pada budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja (Djaelani dan Rahman, 2020). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Budaya *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Kreativitas Kerja terhadap Motivasi Kerja

Penelitian terdahulu yang relevan dan digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Adirestuty (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Self-Efficacy* Guru dan Kreativitas Guru terhadap Motivasi Belajar Siswa dan Implikasinya terhadap Prestasi Belajar pada Mata Pelajaran Ekonomi”. Teknik penelitian ini menggunakan uji *Path Analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kreativitas berpengaruh positif terhadap motivasi.

Kreativitas kerja adalah suatu hal yang sangat penting dalam perannya terhadap motivasi, kreativitas dapat diterapkan secara universal dan dapat dibimbing dengan kesadaran karyawan masing-masing. Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu.

Selain dari diri internal karyawan yang secara alami mempunyai jiwa kreatif sesuai dengan kemampuan karyawan masing-masing, bimbingan dan pelatihan dari perusahaan mampu mengembangkan keahlian dan kreativitas dari karyawan. Para peneliti

melaporkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kreativitas dan motivasi kerja (Jusar dan Mudjiran, 2022). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Kreativitas kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terdahulu yang relevan dan digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dan Tupti (2019) dengan judul penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan regresi linear. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Motivasi memiliki keterkaitan dengan perilaku karyawan, sikap yang melekat pada setiap individu akan berdampak langsung dengan nilai-nilai, peran, emosi, dan struktur sosial. Dengan latar belakang dan sikap yang berbeda diharapkan manajemen perusahaan dapat mengendalikan dan mendorong para karyawannya dengan memberikan sebuah penghargaan. Hal tersebut menjadikan motivasi sebagai hal yang sangat diperlukan pada diri karyawan. Motivasi akan menjadikan kekuatan bagi karyawan untuk semakin bekerja keras mencapai standar dan target perusahaan yang diinginkan.

Dalam penelitian Juniantara dan Riana (2015) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur” menunjukkan pengaruh yang positif dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Penelitian terdahulu yang relevan dan digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Permana *et al.*, (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Internal dan Disiplin Kerja”. Penelitian ini menggunakan teknik kuesioner dengan analisis deskriptif dan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya *kaizen* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang diperkuat dengan adanya pengaruh motivasi dan disiplin kerja.

Perusahaan yang menerapkan *continuous improvement* atau perbaikan secara berkesinambungan, akan membiasakan karyawannya untuk berfikir tentang ada atau tidaknya abnormal di lingkungan pekerjaan mereka, dengan kesadaran dan kepekaan karyawan akan hal tersebut, karyawan akan menciptakan sebuah inovasi untuk mengembalikan atau memperbaiki lingkungan kerjanya yang tidak standar. Rasa kepedulian dan loyalitas karyawan pada perusahaan tersebut akan meningkatkan kinerja pada diri karyawan tersebut secara otomatis, hal tersebut dibuktikan dengan adanya *awareness* pada diri karyawan ketika melihat hal yang tidak normal di lingkungan kerjanya.

Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizqulloh dan Putra (2022) yang berjudul “Kontribusi Budaya Kerja Kaizen dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia”. Penelitian tersebut menunjukkan pengaruh antara budaya *kaizen* terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₆: Budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja melalui motivasi kerja.

Kreativitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Penelitian terdahulu yang relevan dan digunakan sebagai rujukan dalam penelitian

ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Dani dan Mujannah (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership*, Beban Kerja dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”. Penelitian tersebut menggunakan metode *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan kreativitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

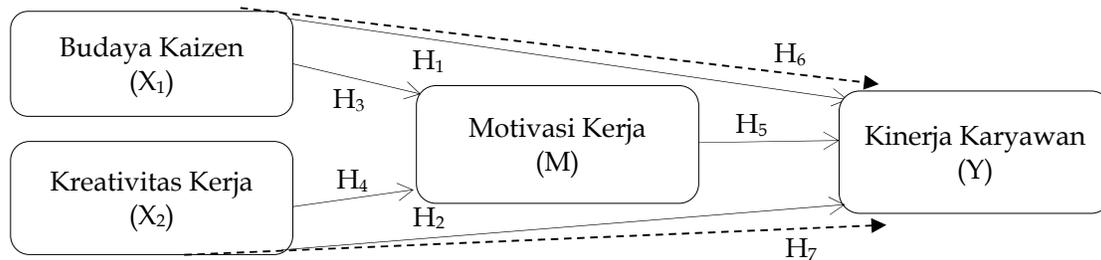
Terdapat tiga komponen yang esensial untuk kreativitas, yaitu kemampuan relevan, pemikiran kreatif, dan motivasi dalam mengerjakan tugas (Lakoy, 2015). Para peneliti merumuskan peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui kreativitas dan perilaku inovatif. Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang akan berselisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima,

Sukadi (2016) menambahkan, motivasi kerja mengikis perasaan malas, mengabaikan kendala, mematahkan opini negatif, dan membuktikan kemustahilan. (Agusta, 2013) melaporkan pada penelitiannya bahwa kreativitas berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₇: Kreativitas kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Rerangka Pemikiran

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu maka dibuat rerangka pemikiran seperti pada gambar 1, bahwa terdapat dua variabel independen yaitu budaya *kaizen* dan kreativitas karyawan, satu variabel mediasi yaitu motivasi kerja, serta satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Berdasarkan gambar 1 dapat dijelaskan model penelitian ini akan menguji implementasi budaya *kaizen* dan kreativitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi di PT Jeram Indah Sungai Comal.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Sumber: Data primer diolah, 2023

Keterangan:

H₁ : $X_1 \rightarrow Y$

H₂ : $X_2 \rightarrow Y$

H₃ : $X_1 \rightarrow M$

H₄ : $X_2 \rightarrow M$

H₅ : $M \rightarrow Y$

H₆ : $X_1 \rightarrow M \rightarrow Y$

H₇ : $X_2 \rightarrow M \rightarrow Y$

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dibuat untuk mengetahui pengaruh budaya *kaizen* dan kreativitas karyawan terhadap kinerja karyawan, serta peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh variabel tersebut. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskripsi kuantitatif. Sujarweni (2014) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif merupakan kegiatan pengumpulan, pengolahan analisis, dan penyajian data yang dilakukan secara Sistematis dan objektif untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis untuk mengembangkan statistik tertentu dengan menggunakan data berupa angka dalam arti sebenarnya.

Penelitian ini menjelaskan hubungan antar variabel yang saling mempengaruhi melalui pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis budaya *kaizen*, kreativitas kerja, kinerja karyawan dan motivasi kerja. Penelitian ini akan dilakukan di PT Jeram Indah Sungai Comal (*Rainbow Rafting*) yang beralamat Jl. Raya Moga Desa Kecepit Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pematang-Jawa Tengah, waktu pelaksanaan penelitian ini selama dua bulan terhitung dari bulan Maret 2023-April 2023, sedangkan untuk teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan *random sampling* yaitu dengan cara memberikan kesempatan yang sama pada populasi untuk kemudian dijadikan sampel penelitian.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis

Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) yaitu salah satu *software* yang dapat digunakan untuk membantu pengolahan, perhitungan, dan analisis data secara statistik (Sujarweni, 2014). Ringkasan hasil pengolahan data dengan program spss dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan pengujian model regresi pada tabel 2 terdapat model persamaan yang menyatakan pengaruh budaya *kaizen* (X_1) dan kreativitas kerja (X_2) terhadap motivasi kerja (M) dan diperoleh nilai ($M = (-1.032 + 0.063 X_1 + 1.079 X_2 + \epsilon)$).

Mendasari persamaan tersebut maka diketahui bahwa: (1) Nilai koefisien budaya *kaizen* (X_1) sebesar 0,063 artinya jika budaya *kaizen* meningkat satu satuan maka motivasi kerja (M) akan naik sebesar 0,063 satuan. (2) Nilai koefisien kreativitas kerja (X_2) sebesar 1,079 artinya jika kreativitas meningkat satu satuan maka motivasi kerja (M) akan turun sebesar 1,079 satuan.

Berdasarkan pengujian model regresi pada tabel 3, terdapat model persamaan yang menyatakan pengaruh budaya *kaizen* (X_1), kreativitas kerja (X_2), dan motivasi kerja (M) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai ($Y = (-0,552) + 0,042 X_1 + 0,409 X_2 + 0,214 M + \epsilon$).

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan I

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	-1.032	1.019		-1.014	.313
Budaya Kaizen	.063	.026	.056	2.376	.019
Kreativitas Kerja	1.079	.027	.945	40.157	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Tabel 3
Hasil Uji Regresi Linear Berganda Persamaan II

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	-.552	.625		-.883	.379
Budaya Kaizen	.042	.016	.062	2.547	.012
Kreativitas Kerja	.409	.058	.595	7.029	.000
Motivasi Kerja	.214	.052	.355	4.134	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Mendasari persamaan tersebut maka diketahui bahwa: a) Nilai koefisien budaya *kaizen* (X1) sebesar 0,042 yang artinya jika budaya *kaizen* menurun satu satuan, maka kinerja karyawan akan turun sebesar 0,042 satuan. b) Nilai koefisien kreativitas kerja (X2) sebesar 0,409 artinya jika kreativitas kerja menurun satu satuan, maka kinerja karyawan turun sebesar 0,409 satuan. c) Nilai koefisien motivasi kerja (M) sebesar 0,214 artinya jika motivasi kerja meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan akan turun 0,214 satuan.

Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil statistik uji t variabel budaya *kaizen* dengan variabel kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung $2.547 > 1.65573$ t tabel

dengan tingkat signifikansi 0.012 lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.042 maka variabel budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama diterima.

Pengaruh Kreativitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil statistik uji t variabel kreativitas karyawan dengan variabel kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung $7.029 > 1.65573$ t tabel dengan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.243 maka variabel kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua diterima.

Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Motivasi Kerja

Hasil statistik uji t variabel budaya *kaizen* dengan variabel motivasi kerja diperoleh nilai t $2.376 > 1.65573$ t tabel dengan tingkat signifikansi 0.019 lebih kecil dari 0.05

(0.000 < 0.05), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.063 maka variabel budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Pengaruh Kreativitas Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil statistik uji t variabel kreativitas kerja dengan variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung 40.157 > 1.65573 t tabel dengan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 (0.000 < 0.05), dan koefien regresi mempunyai nilai positif sebesar 1.079 maka variabel kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keempat diterima.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil statistik uji t variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung 4.134 > 1.65573 t tabel dengan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 (0.000 < 0.05), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0.214 maka variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kelima diterima.

Uji Sobel

Hipotesis keenam dan ketujuh dilakukan menggunakan uji sobel dengan cara sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Keterangan:

Sab : Besarnya standar *error* pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel bebas dengan variabel mediasi

b : Jalur variabel mediasi dengan variabel terikat

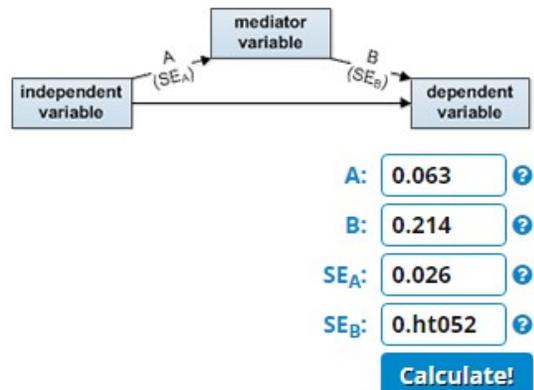
Sa : Standar *error* koefisien a

Sb : Standar *error* koefisien b

Motivasi Kerja dalam Memediasi Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan t hitung melalui *online sobel test calculator* yang dapat

dilihat pada gambar 2 diperoleh nilai sebesar 2.08803108 > 1.65573 dan memiliki nilai signifikan 0.03679503 < 0.05 maka motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keenam diterima.



Sobel test statistic: 2.08803108

One-tailed probability: 0.01839752

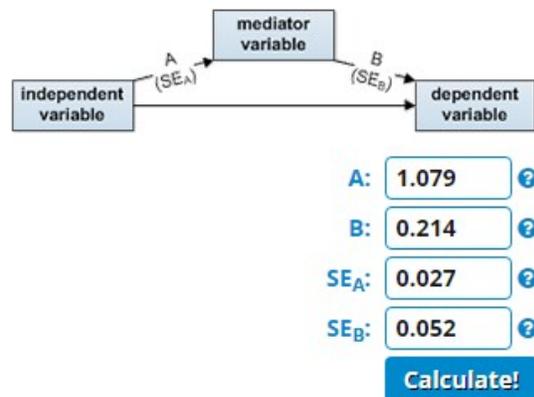
Two-tailed probability: 0.03679503

Gambar 2

Hasil Sobel Variabel Budaya *Kaizen*

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Motivasi Kerja dalam Memediasi Kreativitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan



Sobel test statistic: 4.09373509

One-tailed probability: 0.00002122

Two-tailed probability: 0.00004245

Gambar 3

Hasil Sobel Variabel Kreativitas Kerja

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan *t* hitung melalui *online sobel test calculator* pada gambar 3 diperoleh nilai sebesar 4.09373509 > 1.65573 *t* tabel dan memiliki nilai signifikan 0.00004245 < 0.05 maka motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kreativitas kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketujuh diterima.

Uji F

Hasil uji statistik F pada tabel 4 diperoleh F hitung sebesar 930,584 dan signifikansi sebesar 0,000, karena F hitung lebih besar dari F tabel (3,06) dan angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi yang digunakan dapat dikatakan memiliki *fit* dan kecocokan. Berdasarkan uji tersebut menunjukkan bahwa budaya *kaizen* dan kreativitas kerja berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja.

Hasil uji F pada tabel 5 diperoleh F hitung sebesar 600,396 dan signifikansi sebesar 0,000, dapat dilihat pada tabel tersebut bahwa F hitung lebih besar dari F

tabel (2,67) dan angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi pada uji statistik tersebut dinyatakan *fit* dan cocok. Berdasarkan perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen*, kreativitas kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (*R Square*)

Pengujian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang sempurna dengan menunjukkan perubahan variabel bebas yang diikuti oleh variabel terikat pada proporsi sama.

Sesuai pada tabel 6, menunjukkan besarnya variasi yang dijelaskan budaya *kaizen* dan kreativitas kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,930 hal tersebut menyatakan bahwa untuk variabel motivasi kerja dijelaskan oleh variabel budaya *kaizen* dan kreativitas kerja sebesar 93,0% sedangkan sisanya 7,0% ditentukan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4
Hasil Persamaan 1 (X1, X2, → M)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14927.077	2	7463.539	930.584	.000 ^b
	Residual	1122.839	140	8.020		
	Total	16049.916	142			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kreativitas Kerja, Budaya Kaizen

Sumber: (diolah oleh penulis, 2023)

Tabel 5
Hasil Persamaan 2 (X1,X2,M→ Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5398.756	3	1799.585	600.396	.000 ^b
	Residual	416.629	139	2.997		
	Total	5815.385	142			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Kaizen, Kreativitas Kerja

Sumber: (diolah oleh penulis, 2023)

Tabel 6
Hasil Uji R Square Persamaan 1 (X1, X2→ M)

<i>Model Summary^b</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964 ^a	.930	.929	2.832

a. Predictors: (Constant), Kreativitas Kerja, Budaya Kaizen

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: (diolah oleh penulis, 2023)

Tabel 7
Hasil Uji R Square Persamaan 2 (X1,X2,M→ Y)

<i>Model Summary^b</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964 ^a	.928	.927	1.731

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Kaizen, Kreativitas Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: (diolah oleh penulis, 2023)

Sesuai tabel 7, menunjukkan besarnya variasi yang dijelaskan variabel budaya *kaizen*, kreativitas kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,928 hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel budaya *kaizen*, kreativitas kerja, dan motivasi kerja sebesar 92,8% sedangkan sisanya 7,2% ditentukan oleh variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini.

Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk dapat mengetahui pengaruh budaya *kaizen* dan kreativitas kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pembahasan setiap hasil uji hipotesis disajikan sebagai berikut:

Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah jawaban responden karyawan diperoleh bahwa penerapan budaya *kaizen* pada PT Jeram Indah Sungai Comal mendapatkan hasil yang tinggi. Butir pernyataan kuesioner yang dijawab oleh responden jumlah tertinggi terdapat pada indikator yang menyatakan bahwa kerajinan seorang karyawan membawa dampak positif terhadap kinerja, di

mana rajin merupakan hasil dari semua penerapan indikator budaya *kaizen*. Sedangkan skor dengan jumlah paling rendah terdapat pada indikator pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan harus menjaga dan merawat semua fasilitas yang telah perusahaan sediakan, walaupun pernyataan tersebut menduduki skor paling rendah namun masih dalam kategori tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan PT. Jeram Indah Sungai Comal tidak mengalami kendala dalam penerapan budaya *kaizen*. Dari mulai penerapan kerja yang ringkas, sampai dengan indikator selanjutnya para karyawan selalu konsisten melaksanakan poin-poin dalam pekerjaannya, seperti menempatkan semua barang dan peralatan penunjang secara baik dan yang hanya diperlukan saja, memberi identitas pada setiap barang, dan selalu menjaga kebersihan diri beserta lingkungan kerja. Semua indikator tersebut tidak lepas dari prinsip 5S (*Seiri, Seiso, Sheiton, Sheiketsu, dan Shitsuke*) agar setiap karyawan selalu menjadikan budaya *kaizen* sebagai kebiasaan yang harus ditanamkan dalam jangka panjang dan untuk meningkatkan kinerja kepada perusahaan.

Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika penerapan

budaya *kaizen* ditingkatkan, maka kinerja karyawan pun akan meningkat, dan begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sejati *et al.*, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward sebagai Variabel Moderasi pada PT. VS Technology Indonesia". Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif antara budaya *kaizen* dan kinerja karyawan, persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut terdapat pada hasil yang menunjukkan pengaruh positif antara budaya *kaizen* dan kinerja karyawan, adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Sejati *et al.*, (2019) yaitu adanya penambahan kreativitas kerja sebagai variabel independen.

Pengaruh Kreativitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah jawaban responden diperoleh bahwa penerapan kreativitas kerja pada PT. Jeram Indah Sungai Comal mendapatkan hasil yang tinggi. Pernyataan kuesioner yang dijawab oleh responden jumlah tertinggi terdapat pada indikator yang menyatakan bahwa para karyawan peka terhadap hal-hal yang tidak normal dalam pekerjaan, dimana hal tersebut merupakan langkah awal pada karyawan dalam menentukan ide dan inovasi baru, yaitu menemukan hal-hal yang sifatnya abnormal yang kemudian diolah dan diimplementasikan ke dalam kreativitas setiap karyawan. Sedangkan untuk skor paling rendah terdapat pada pernyataan yang menyatakan bahwa para karyawan selalu menemukan ide-ide baru dalam pekerjaan, namun indikator tersebut juga masih dalam kategori tinggi, maka dapat dikatakan hal tersebut mengindikasikan bahwa para karyawan PT. Jeram Indah Sungai Comal memiliki daya kreativitas dan inovatif yang tinggi, dari keseluruhan pernyataan kuesioner yang disajikan kepada responden, tidak ditemukan pernyataan dengan skor yang rendah. Karena pada dasarnya para karya-

wan sudah memiliki integritas yang tinggi terhadap perusahaan, seperti dapat mengatasi kesulitan dengan pemikiran karyawan, selalu berusaha menjadi lebih baik dalam keterbatasan, dan dapat berpikir dengan berorientasi terhadap masa depan perusahaan. Hal ini juga tidak lepas dari peran kebersamaan yang tertanam dalam diri para karyawan PT. Jeram Indah Sungai Comal, di mana hal tersebut ditunjukkan dari kemampuan bekerjasama para karyawan yang berjalan dengan baik, optimis dalam mengembangkan kemajuan perusahaan, dan selalu menggunakan waktu luang untuk mengembangkan kemampuan dan selalu berkontribusi dalam hal inovasi yang berkaitan dengan kemajuan perusahaan.

Kemudian dari hasil perhitungan analisis regresi menunjukkan bahwa kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika kinerja karyawan naik, maka tingkat kreativitas kerja juga akan naik dan begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Sitawati (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi". Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaannya dengan penelitian ini adalah pada hasil persamaan yang menunjukkan pengaruh positif, sedangkan untuk perbedaannya adalah adanya penambahan variabel budaya *kaizen* serta variabel motivasi sebagai pemediasi.

Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Motivasi Kerja

Pada hasil perhitungan jumlah jawaban responden diperoleh bahwa penerapan budaya *kaizen* pada PT. Jeram Indah Sungai Comal mendapatkan hasil yang tinggi. Pernyataan kuesioner yang dijawab oleh responden dengan jumlah tertinggi terdapat pada indikator yang menyatakan bahwa kerajinan seorang karyawan membawa dam-

pak positif terhadap kinerja, sedangkan skor dengan jumlah paling rendah terdapat pada indikator pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan harus menjaga dan merawat semua fasilitas yang telah perusahaan sediakan. Pada pengaruhnya terhadap motivasi kerja juga ditunjukkan dengan tingginya poin indikator yang lain, seperti sikap karyawan yang ringkas dalam pekerjaan, mampu menempatkan semua barang dan peralatan penunjang secara baik, serta memberi identitas pada setiap barang agar mudah dilihat. Prinsip perusahaan untuk menjaga kebersihan lingkungan dan kebersihan diri karyawan juga dilaksanakan dengan baik dan benar, hal ini menjadikan budaya *kaizen* menjadi kebiasaan yang akan selalu dilaksanakan selama jangka panjang. Dari keseluruhan jawaban yang diperoleh dengan hasil yang tinggi, secara tidak langsung perusahaan telah memotivasi para karyawan untuk terus secara maksimal memberi inovasi dan kontribusi maksimal kepada perusahaan.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa budaya *kaizen* secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Jika penerapan budaya *kaizen* ditingkatkan, maka motivasi kerja pun akan meningkat, dan begitu pula sebaliknya.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Adamová *et al.*, (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*Kaizen As An Approach To Motivation At Workplace*”, yang menunjukkan hasil signifikan antara budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja. Adapun persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Adamová *et al.*, (2017), persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut terdapat pada hasil yang menunjukkan pengaruh signifikan antara budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja. Sedangkan untuk perbedaannya pada penelitian ini menambahkan variabel kreativitas kerja sebagai variabel independen.

Pengaruh Kreativitas Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah jawaban responden diperoleh bahwa penerapan kreativitas kerja pada PT. Jeram Indah Sungai Comal masuk dalam kategori tinggi. Dari pernyataan kuesioner yang dijawab oleh responden jumlah tertinggi terdapat pada indikator yang menyatakan bahwa para karyawan peka terhadap hal-hal yang tidak normal dalam pekerjaan, di mana hal tersebut merupakan langkah awal pada karyawan dalam menentukan ide dan inovasi baru, yaitu menemukan hal-hal yang sifatnya abnormal yang kemudian diolah dan diimplementasikan ke dalam kreativitas setiap karyawan. Sedangkan untuk skor paling rendah terdapat pada pernyataan yang menyatakan bahwa para karyawan selalu menemukan ide-ide baru dalam pekerjaan, juga disertai dengan indikator yang lain dengan kategori yang sama seperti karyawan yang dapat mengatasi kesulitan secara mandiri dan selalu berusaha menjadi lebih baik, menunjukkan kesigapan para karyawan yang berpikir dengan orientasi masa depan dan mampu bekerjasama dengan baik. Para karyawan juga senantiasa melaksanakan pekerjaan dengan rasa optimis dalam hal mengembangkan perusahaan dan mampu menggunakan waktu luang secara efektif dengan memanfaatkannya untuk mengembangkan potensi dan kemampuan dalam hal pekerjaannya masing-masing.

Kemudian dari hasil perhitungan analisis regresi menunjukkan bahwa kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan jika kinerja karyawan turun, maka tingkat kreativitas kerja juga akan menurun dan begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Adirestuty (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Self-Efficacy* Guru dan Kreativitas Guru terhadap Motivasi Belajar Siswa dan Implikasinya terhadap Prestasi Belajar pada Mata Pelajaran Ekonomi”. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa kreativitas kerja

berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Adapun persamaannya dengan penelitian ini adalah pada hasil persamaan yang menunjukkan pengaruh positif, sedangkan untuk perbedaannya adalah adanya penambahan variabel budaya *kaizen* sebagai variabel bebas, serta variabel motivasi sebagai pemediasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan jumlah jawaban responden diperoleh bahwa mengaplikasikan motivasi kerja pada karyawan PT. Jeram Indah Sungai Comal mendapatkan hasil yang tinggi. Pernyataan kuesioner yang dijawab oleh responden dengan jumlah tertinggi terdapat pada indikator yang menyatakan bahwa para karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat dan cepat sesuai target. Sedangkan skor dengan jumlah paling rendah terdapat pada indikator pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan suka bekerja pada perusahaan yang memberikan kenaikan jenjang karir bagi karyawan yang memiliki kemampuan, hal ini menjelaskan bahwa para pimpinan PT. Jeram Indah Sungai Comal berhasil memberikan dorongan yang maksimal kepada seluruh karyawannya agar selalu berkomitmen di tempat kerja mereka dengan baik. Dari seluruh butir pernyataan karyawan dalam hal motivasi kerja, kesemuanya mendapatkan jawaban dengan kategori yang tinggi, hal ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam memotivasi para karyawannya untuk mampu menggunakan potensi diri dalam bekerja, mampu bekerja dan menyelesaikan tugas dengan rasa tanggung jawab. Perusahaan juga memperhatikan jaminan keselamatan dan kecelakaan beserta bonus pada setiap karyawannya yang akan diberikan disetiap momen hari besar ataupun setiap perusahaan mencapai target dengan maksimal, di mana karyawan menerima imbalan bonus dengan puas, dan merasa mendapat pengakuan dari perusahaan. Hal tersebut juga mendorong para karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sam-

pai dengan baik dan tuntas sesuai dengan prosedur perusahaan serta bersedia jika diberikan tugas lembur jika memang diperlukan.

Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika penerapan motivasi kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan pun akan meningkat, dan begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan Riyadi (2011) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur" yang menunjukkan hasil signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2011) yang dilakukan pada 110 responden, persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut terdapat pada hasil yang menunjukkan pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk perbedaannya pada penelitian ini yaitu dengan menambahkan budaya *kaizen* dan kreativitas kerja sebagai variabel bebas.

Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil perhitungan *Sobel Test Calculate* menunjukkan adanya peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan. Atas perhitungan tersebut dapat dikatakan penerapan budaya *kaizen* di PT. Jeram Indah Sungai Comal dipengaruhi oleh motivasi kerja yang didorong oleh pihak perusahaan, sehingga menimbulkan peningkatan kinerja pada karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Permana *et al.*, (2021) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Internal dan Disiplin Kerja". Kesamaan dalam penelitian

ini adalah penggunaan budaya *kaizen* sebagai variabel bebas, motivasi sebagai pemediator, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian dari Permana *et al.*, (2021) yaitu adanya penambahan variabel kreativitas kerja sebagai variabel bebas.

Pengaruh Kreativitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil perhitungan *Sobel Test Calculate* menunjukkan adanya peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kreativitas kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kreativitas kerja di PT. Jeram Indah Sungai Comal dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja dari pihak perusahaan, di mana kreativitas kerja yang diterapkan dapat mempengaruhi motivasi kerja dari seorang karyawan yang juga akan berdampak terhadap kinerja dari para karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dani dan Mujanah (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership*, Beban Kerja dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*”, dan juga penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kreativitas Berwirausaha dan Prestasi Belajar Kewirausahaan terhadap Motivasi Berwirausaha pada Mahasiswa Program Studi Pendidikan Akuntansi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta”. Kesamaan dalam penelitian ini dengan kedua penelitian tersebut adalah penggunaan kreativitas kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut yaitu menjadikan variabel motivasi kerja sebagai pemediator, serta penambahan budaya *kaizen* sebagai variabel independen.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait implementasi budaya *kaizen* dan kreativitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan tingginya dampak dari penerapan budaya *kaizen* di PT. Jeram Indah Sungai Comal, maka para karyawan akan mempunyai kinerja yang tinggi pula terhadap perusahaan tersebut. (2) Kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan tingginya tingkat kreativitas kerja pada diri karyawan, maka dapat meningkatkan pula kinerja para karyawan di PT. Jeram Indah Sungai Comal. (3) Budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dengan adanya nilai yang tinggi pada penerapan budaya *kaizen* di PT. Jeram Indah Sungai Comal, maka para karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi pula dalam pekerjaannya di perusahaan tersebut. (4) Kreativitas kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dengan tingginya angka kreativitas kerja pada karyawan PT. Jeram Indah Sungai Comal, maka akan meningkatkan motivasi pada diri para karyawan dalam pekerjaannya di perusahaan tersebut. (5) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan tingginya motivasi kerja para karyawan PT. Jeram Indah Sungai Comal, maka dapat menghasilkan peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. (6) Motivasi kerja mampu memediasi budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Jeram Indah Sungai Comal dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja yang diterapkan oleh karyawan, dimana penerapan motivasi kerja akan mempengaruhi budaya *kaizen* dari seorang karyawan yang akan menimbulkan peningkatan kinerja karyawan. (7) Motivasi kerja mampu memediasi kreativitas kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan di PT. Jeram Indah Sungai Comal dipengaruhi oleh

tingkat motivasi kerja yang diterapkan oleh para karyawan, di mana penerapan motivasi kerja akan mempengaruhi kreativitas kerja dari seorang karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut. Untuk PT Jeram Indah Sungai Comal, (1) Berdasarkan penelitian dari variabel budaya *kaizen* yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Jeram Indah Sungai Comal, di mana dalam hal ini penerapan budaya *kaizen* pada karyawan PT Jeram Indah Sungai Comal memiliki tingkatan yang tinggi, namun para karyawan harus tetap menjaga budaya tersebut untuk terus memberi kontribusi dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. (2) Berdasarkan penelitian dari variabel kreativitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Jeram Indah Sungai Comal, kreativitas kerja dalam hal ini memiliki tingkat yang tinggi, namun manajemen perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinannya tersebut agar para karyawan lebih efisien dalam bekerja dan memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan. (3) Berdasarkan penelitian dari variabel budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di PT. Jeram Indah Sungai Comal, dalam hal ini penerapan budaya *kaizen* pada karyawan sudah memiliki tingkat yang tinggi, namun harus tetap mempertahankan dan tidak meninggalkan budaya tersebut agar para karyawan tetap memberikan timbal balik untuk mewujudkan visi dan misi serta tujuan perusahaan. (4) Berdasarkan penelitian dari variabel kreativitas kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja di PT. Jeram Indah Sungai Comal, kreativitas kerja pada diri para karyawan di perusahaan tersebut sudah terbilang tinggi, namun para karyawan harus tetap istikamah dalam memberikan inovasi berupa ide-ide kreatif yang bermanfaat bagi kemajuan per-

usahaan. Untuk Penelitian Berikutnya, (1) Penelitian selanjutnya dapat melaksanakan penelitian dengan variabel yang berbeda dan lebih mempunyai variasi lagi sehingga dapat menciptakan penelitian-penelitian terkait dengan sampel serta teknik analisis yang digunakan. (2) Penelitian selanjutnya diharapkan tidak menggunakan PT. Jeram Indah Sungai Comal sebagai obyek penelitian agar dapat membandingkan, serta mengetahui perbedaan tingkat kinerja karyawan pada setiap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamová, M., Krninská, R., dan Židová, N. (2018). *Kaizen as an Approach to Motivation at Workplace*. In *INPROFORUM 2017*.
- Adirestuty, F. (2017). Pengaruh Self-Efficacy Guru dan Kreativitas Guru terhadap Motivasi Belajar Siswa dan Implikasinya terhadap Prestasi Belajar pada Mata Pelajaran Ekonomi. *Jurnal Wahana Pendidikan*, 4(1), 54–67.
- Aditama, P. B., dan Widowati, N. (2017). Analisis Kinerja Organisasi pada Kantor Kecamatan Blora. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 283–295.
- Agusta, L. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Agora*, 1(3), 1399–1408.
- Astuti, T. P., dan Sitawati, R. (2019). Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Pandanaran Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 26(47).
- Bentar, T. S., Samsudin, A., dan Norisanti, N. (2019). Peran Budaya *Kaizen* dan Reward dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 1(1), 37–47.
- Dani, A. R., dan Mujanah, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Beban Kerja dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura dengan Komitmen

- Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 19(3), 434-445.
- Djaelani, A. K., dan Rahman, F. (2020). Pengaruh Budaya *Kaizen*, Pelatihan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Sumenep Jawa Timur). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(25).
- Fatmawati, I. (2014). *Pengaruh Kreativitas Berwirausaha dan Prestasi Belajar Kewirausahaan terhadap Motivasi Berwirausaha pada Mahasiswa Program Studi Pendidikan Akuntansi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta Angkatan 2010/2011* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Hakim, M. A., Musadieq, M. A., dan Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 35, 104-109.
- Halim, J. (2017). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Broadway Barbershop PT Bersama Lima Putera. *Agora*, 5(1).
- Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera*, 7(1), 35-54.
- Juniantara, I. W., dan Riana, I. G. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9), 611-628.
- Jusar, I. R., dan Mudjiran, M. (2022). Peranan Kreativitas Guru terhadap Motivasi Belajar Peserta Didik Sekolah Dasar. *Journal on Education*, 5(1), 999-1004.
- Lakoy, A. C. (2015). Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aryaduta Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 878-1003.
- Nurlianti. (2017). Pengaruh Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Matahari Departemen Store Tbk di Makassar. *Jurnal Riset*, 3(7), 124-138.
- Pamungkas, E. I., dan Franksiska, R. (2018). Analisis Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward sebagai Variabel Moderasi dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 20(1), 52-62.
- Permata, H. R., Hadiyati, E., dan Mulyono, S. (2021). Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Internal dan Disiplin Kerja. *Jurnal Sosial dan Teknologi*, 1(4), 234-253.
- Putro, I. A. (2020). Penerapan Konsep *Kaizen* untuk Menurunkan Lead Time Express Maintenance Pada PT Indomobil Trada Nasional Depok. *IKRA-ITH Teknologi Jurnal Sains dan Teknologi*, 4(3), 31-39.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 40-45.
- Rizqulloh, A. N., dan Putra, I. G. S. (2022). Kontribusi Budaya Kerja *Kaizen* Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Gistex Garmen Indonesia. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(9), 3520-3525.
- Sapitra, S. B. (2021). *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi* (Doctoral Dissertation, Universitas Lampung).
- Saragi, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PP. London Sumatra Indonesia TBK (Jalan Ahmad Yani No. 2 Kesawan Medan). *Jurnal Niaga & Bisnis (e-journal)*, 3(1).
- Sejati, A. P., Kuswinarno, M., dan Pranjoto, G. H. (2019). Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward sebagai Variabel Moderasi pada PT. VS Technology Indonesia. *Eco-Entrepreneurship*, 5(1), 1-16.
- Sujarweni, V. W. (2014). *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukadi, S. (2016). Hubungan Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap

- Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Al Huda 1 Karangpandan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam VI (II)*, 47-62.
- Susanti, E. N., Alamin, R., dan Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi*, 10(2), 346-362.
- Wahyudi, W. D., dan Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31-44.
- Wulandari, F. (2017). *Upaya Meningkatkan Kemampuan Berpikir Kreatif Siswa melalui Pendekatan Open-Ended pada Mata Pelajaran Matematika di Kelas IV MIN Miruk Taman Aceh Besar* (Doctoral dissertation, UIN Ar-Raniry Banda Aceh).