

Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Xxx Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok

Rita Mardiana

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen
Email:ritamardiana17@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima: 17 Maret 2022

Direvisi: 25 Maret 2022

Dipublikasikan: April 2022

e-ISSN: 2089-5364

p-ISSN: 2622-8327

DOI: 10.5281/zenodo.6420774

Abstract:

This study aims to determine the effect of Compensation and Kaizen Culture on employee performance partially and simultaneously. This research uses quantitative research with a correlational approach. The data collection techniques used questionnaires, observation and documentation. The study population was the staff and employees of PT. Bank XXX Tbk Main Branch Office Cibubur, Depok, totaling 54 people. The results showed that there was a strong relationship between compensation and kaizen culture together with employee performance so that it was empirically proven that there was a positive and significant effect of compensation and kaizen culture partially and simultaneously on the employee performance of PT. Bank XXX Tbk. Main Branch Office Cibubur, Depok.

Keywords: *Kaizen Culture, and Employee Performance*

PENDAHULUAN

Bank merupakan suatu lembaga keuangan yang eksistensinya terletak pada kepercayaan para nasabah untuk menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan dana tersebut dalam bentuk kredit kepada masyarakat serta melaksanakan tugas pelayanan pembayaran. Hal ini menunjukkan fungsi bank sebagai agent of trust, agent of development dan agent of service menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan perbankan untuk dapat dilaksanakan oleh manajemen perbankan secara terencana, terpola dan

terpadu pada seluruh unit kerja perbankan. Faktor penggerak terlaksananya tugas dan fungsi perbankan terletak pada upaya kerja karyawan bank sebagai faktor penggerak fungsi organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Peranan karyawan sebagai penggerak organisasi dan sebagai penentu keberhasilan perbankan dalam mengatur tata kelola perbankan (Good Corporate Governance), maka tugas dan tanggungjawab karyawan bank dituntut untuk mampu menjaga kepercayaan masyarakat (trust) yang dapat terpelihara dengan baik. Mengingat bank adalah

bagian dari sistem keuangan dan sistem pembayaran yang digunakan sebagai fasilitasi kepentingan masyarakat luas, untuk itu masyarakat berkepentingan mengetahui informasi tentang perbankan dan produk layanan dari bank tersebut. Sedangkan kepercayaan masyarakat kepada bank merupakan unsur paling pokok dari eksistensi suatu bank, maka terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada perbankan merupakan tuntutan kerja perbankan dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap produk dan layanan perbankan, maka PT. Bank XXX TBK Kantor Cabang Utama Cibubur dituntut untuk mampu menjaga kepercayaan nasabah melalui upaya perbaikan dan perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini sebagai upaya karyawan untuk menjaga image perbankan sebagai lembaga kepercayaan publik yang layak dipercaya serta memiliki kemampuan perbankan dalam menghadapi tantangan persaingan di industri perbankan yang semakin kompetitif. Tujuan perbaikan pada kinerja karyawan sebagai upaya kerja karyawan untuk mampu menghadapi tantangan dan hambatan, serta sebagai upaya menarik minat nasabah untuk menabung dan menginvestasikan dananya melalui layanan produk perbankan. Upaya perbaikan yang dilaksanakan salah satunya dengan memberikan layanan yang cepat, inovatif, dan responsif terhadap keluhan nasabah.

Optimalisasi kinerja karyawan untuk menjadi lebih produktif, efektif dan efisien tampak menjadi salah satu tantangan aktual pengelolaan bank. Tantangan tersebut menjadi tanggungjawab untuk mampu menyikapi, mengatasi dan sekaligus mengantisipasi tantangan aktual tersebut. Peranan karyawan sebagai penggerak organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan sikap peka dan responsif pada kondisi perubahan lingkungan internal dan eksternal sangat diperlukan, karena bisnis perbankan pada saat ini dihadapkan pada sejumlah

tantangan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh sebab itu, untuk dapat memenangkan persaingan bisnis secara sehat dan mencapai positioning yang optimal, maka harus memiliki keunggulan dalam mengelola sumberdaya yang dimilikinya. Capaian kinerja karyawan dalam mencapai target perbankan pada setiap unit kerja merupakan tolok ukur hasil kerja pegawai dalam melaksanakan upaya kerja secara optimal.

Kinerja yang dimaksud tentu tidak terbatas hanya pada kinerja karyawan dan kinerja kelompok namun mencakup pula kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan antara lain terungkap dari produktivitas kerja individu dalam melaksanakan pekerjaan, kinerja kelompok antara lain terungkap dari efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pelayanan dan kinerja organisasi antara lain terungkap dari produktivitas dan efisiensi dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kinerja yang demikian itu maka peluang untuk memperkuat keunggulan dalam menghadapi persaingan bisnis menjadi lebih terbuka, terutama dalam menyikapi hambatan kerja.

Namun, kinerja karyawan belum sepenuhnya sesuai harapan. Hal ini berdasarkan Laporan Bulanan Kantor Cabang Utama Cibubur, Bulan September-Desember 2016, kinerja karyawan kurang optimal yang ditunjukkan pada tabel 1. di bawah ini.

Tabel 1. Target dan Capaian Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk. Kantor Cabang Utama Cibubur, Periode Bulan September –Bulan Desember 2016

No	Performance Highlight	September		Oktober		November		Desember	
		Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian
1	Asset	804,849	726,269	798,976	852,189	964,085	986,074	1.189,708	1.089,201
2	Pinjaman	89,840	76,822	85,822	120,226	131,228	174,106	198,497	210,710
3	Dana Pihak Ketiga	774,930	716,496	753,439	842,055	922,891	1.000,909	1.133,830	1.119,216
4	Laba (Rugi)	19,746	23,775	27,688	23,928	21,207	19,780	20,318	27,807

Berdasarkan tabel 1. di atas menunjukkan adanya target dan capaian Performance Highlight (Asset, Pinjaman,

Dana Pihak Ketiga, dan Laba (Rugi) yang berfluktuasi pada setiap bulannya. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan kurang sepenuhnya optimal mendukung target kinerja yang menjadi rencana kerja bank dalam mengoptimalkan performance highlight. Hal ini karena target yang hendak dicapai merupakan target dari pelaksanaan kerja seluruh unit kerja.

Fenomena kinerja karyawan menunjukkan adanya faktor-faktor kinerja karyawan yang kurang optimal dipandang dari kualitas kerja karyawan pada penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur kerja, kuantitas kerja karyawan untuk menunjukkan hasil yang capaian memberikan manfaat bagi organisasi dan waktu kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja. Hal ini dikemukakan oleh Cormick & Tiffin dalam Sutrisno (2012) bahwa kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Kurang optimalnya kinerja karyawan tampak menjadi fenomena manajemen sumber daya manusia yang tidak berdiri sendiri, artinya terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang menjadi penyebab kinerja karyawan kurang optimal karena kompensasi yang diterima karyawan. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa. Bentuk kompensasi dapat berupa besaran gaji yang diterima karyawan maupun tunjangan-tunjangan yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi upaya kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Permasalahan lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan diduga karena budaya kaizen yang berlangsung di PT. Bank XXX Tbk. Kantor Cabang Utama Cibubur belum menyentuh samangat dan inovasi kerja karyawan untuk menyusun rencana kerja, pelaksanaan kerja serta melaksanakan evaluasi kerja jika terjadinya hambatan kerja dalam mencapai

target. Idealnya konsep penerapan kaizen dalam organisasi tidak hanya dipandang dalam arti sempit pada perbaikan ke arah yang lebih baik, namun esensi dari budaya kaizen sebagai upaya perbaikan dan perubahan teknologi, sistem manajemen, dan standar operasional yang disesuaikan dengan kondisi perkembangan perusahaan dan tuntutan masyarakat melalui upaya perbaikan kualitas dan kuantitas kerja karyawan dengan menyusun standar-standar kerja yang mampu mendukung upaya kerja karyawan.

Upaya perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan yang dilaksanakan oleh karyawan belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini karena Management Improvement pada penerapan kaizen atau continuous improvement di PT. Bank XXX Tbk. Kantor Cabang Utama Cibubur belum sesuai harapan para karyawan untuk dapat memfasilitasi continuous innovation upaya kerja karyawan dalam menciptakan nilai tambah secara berkesinambungan dan konsisten dalam mendukung job description karyawan. Akibatnya pelaksanaan kerja karyawan kurang produktif dan kurang menunjukkan inovatif kerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan dugaan bahwa permasalahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya kaizen. Pernyataan ini didukung dari hasil penelitian Indrajaya et al. (2016) menyatakan seiri, seiton dan shiketsu secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka penulis ingin mengkaji secara ilmiah mengenai tema yang berkaitan dengan budaya kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang disusun dalam judul: “Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk. Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok”.

Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan berbentuk uang atau barang yang diterima karyawan sebagai imbalan

atas jasa yang diberikan perusahaan meliputi kompensasi langsung dan tidak langsung. Pandangan ini sesuai dengan Hasibuan (2011: 118) menjelaskan Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif; dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan. Selanjutnya, Garry Dessler (dalam Subekhi, 2012: 175) menjelaskan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya karyawan itu. Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja disebabkan kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen bisnis pada pengelolaan ketenagakerjaan sebab kompensasi merupakan dorongan dalam melaksanakan upaya kerja yang menunjukkan hasil kinerja seseorang dalam organisasi.

Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa: Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Pratama et al., 2015). Sependapat ini Ganyang dan Lestari (2013) menyatakan terdapat pengaruh antara kompensasi dengan kinerja.

Budaya Kaizen

Kaizen berasal dari kata KAI artinya perubahan dan ZEN artinya kebaikan sehingga Kaizen artinya perbaikan. Kaizen diartikan sebagai perbaikan terus-menerus (continuous improvement) (Imai, 2005). Budaya kaizen adalah prinsip nilai-nilai yang diyakini karyawan tentang kebenaran kerja dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari karena didukung dari Ringkas (Seiri), Rapi (Seiton), Resik (Seiso), Rawat (Seiketsu), dan Rajin (Shitsuke). Pandangan ini sesuai dengan Darodjat (2015: 193-198)

mengemukakan konsep budaya kaizen, sebagai berikut: (1) Ringkas (Seiri), Seiri adalah memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan kemudian menyingkirkan yang tidak diperlakukan (ringkas), (2) Rapi (Seiton), Konsep ini menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan, Resik (Seiso), Konsep ini selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapian dan kebersihan (resik), (4) Rawat (Seiketsu), Seiketsu yaitu usaha yang terus menerus untuk dipertahankan 3S tersebut di atas yakni Seiri, Seiton, Seiso. Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang indah menjadi baik dapat selalu terpelihara, dan (5) Rajin (Shitsuke), Shitsuke adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin).

Penelitian terdahulu dari Indrajaya et al. (2016) menyatakan seiri, seiton dan shiketsu secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ismaya (2015) menyatakan terdapat pengaruh signifikan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan.

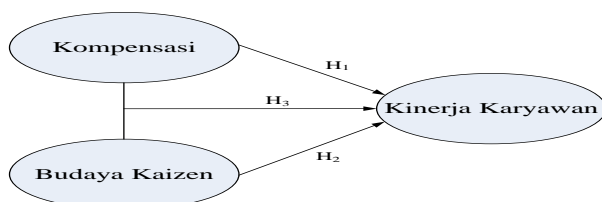
Kinerja Karyawan

Menurut Torang (2013: 51) mendefinisikan tentang kinerja adalah: kinerja (performance) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan yang berlaku dalam organisasi. Selanjutnya, Amir (2015: 5) mengemukakan kinerja karyawan adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas yang ditetapkan. Cormick dan Tiffin dalam Sutrisno (2012: 172) mengemukakan "Kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas." Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat

berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan pada pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya berdasarkan uraian tugas pokok dalam organisasi yang memberikan hasil guna dan daya guna bagi kemajuan organisasi karena didukung dari Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, dan Ketepatan Waktu.

Konsep pengembangan kinerja karyawan ditunjukkan dari perbaikan pada hasil kerja karyawan pada pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya berdasarkan uraian tugas pokok dalam organisasi yang memberikan hasil guna dan daya guna bagi kemajuan organisasi karena didukung dari Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, dan Ketepatan Waktu. Namun, budaya kaizen dan kompensasi kurang sepenuhnya optimal dalam melaksanakan prinsip nilai-nilai yang diyakini karyawan tentang kebenaran kerja dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari serta kemauan untuk melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan pengembangan penelitian dan hipotesis secara simultan, maka Wijaya (2016) menyatakan kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran teoritis dan konsep penelitian terdahulu, maka disusun gambar di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi dan dokumentasi. Populasi penelitian adalah staf dan karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok yang berjumlah 54 orang.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda (multiple linear regression method). Tujuannya untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan. Alat bantu analisis menggunakan program IBM SPSS Statistics Version 25. Persamaan struktural regresi linier berganda:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Karyawan
- α = Koefisien konstanta
- b = Koefisien regresi dari masing-masing variabel
- X₁ = Kompensasi
- X₂ = Budaya Kaizen
- ϵ = Koefisien error (variabel pengganggu)

Persyaratan Uji Analisis

Sebelum melaksanakan uji asumsi klasik dilaksanakan uji kualitas data dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya, dalam melakukan estimasi persamaan linear menggunakan uji asumsi klasik yang dijelaskan oleh Ghazali (2011) terdiri dari (1) uji normalitas, (2) Uji Multikolinieritas, dan (3) Uji heterokedastisitas.

Hipotesis

Statistik uji hipotesis yang digunakan adalah Fhitung dan thitung dengan signifikan 5%. memuat metodologi yang digunakan dalam penelitian

Hasil dan Pembahasan

Pengujian validitas instrumen penelitian, untuk mengetahui koefisien korelasi validitas pada setiap item

kuesioner penelitian dilakukan penghitungan dengan menggunakan program statistik IBM SPSS Statistical pada tabel Item-Total Statistic kolom Corrected Item-Total Correlation. Kriterianya jika rhitung lebih besar dari rtabel berarti valid, sebaliknya jika rhitung lebih kecil dari rtabel berarti tidak valid. Berdasarkan taraf kepercayaan (df) yang dipilih sebesar 95% dan alpha 5% dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 54 responden didapat rtabel sebesar 0.266.

Hasil penghitungan koefisien validitas seluruh item kuesioner penelitian variabel Kompensasi, Budaya Kaizen, dan Kinerja Karyawan lebih besar dari rtabel sebesar 0,266. Interpretasinya, hasil valid tersebut bermakna bahwa indikator-indikator penelitian dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data untuk mengukur variabelnya.

Selanjutnya, kriteria pengujian reliabilitas ditunjukkan pada tabel di bawah ini. enjelaskan hasil penelitian dan pembahasan

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics				
Variabel	N of Items	Cronbach's Alpha	Cut off	Keputusan
Kompensasi (X ₁)	14	0,958	0,60	Reliabel
Budaya Kaizen (X ₂)	15	0,874	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	12	0,909	0,60	Reliabel

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Pada tabel di atas terlihat masing-masing variabel yang akan diuji yaitu terdiri dari Kompensasi, Budaya Kaizen, dan Kinerja Karyawan meunjukkan cronbach's alpha di atas 0,60 sehingga dapat disimpulkan masing-masing variabel tersebut telah didukung oleh item pertanyaan yang valid dan reliable, oleh sebab itu dapat terus digunakan ke dalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

2. Pengujian Kriteria Statistik Analisis Regresi Linier Berganda

a. Pengukuran Koefisien Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi

Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh Kompensasi, Budaya Kaizen, secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama

Cibubur pada korelasi ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. Hasil pengukuran koefisien korelasi dan koefisien determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,959 ^a	,919	,916	2,709
a. Predictors: (Constant), Budaya Kaizen, Kompensasi				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Dari tabel di atas terlihat hasil pengukuran koefisien korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, mencapai nilai 0,959 Berdasarkan Kriteria pada tabel nilai R, hasil ini koefisien korelasi menunjukkan hubungan yang kuat karena terletak antara 0,70 - 0,90 (Interpretasi Nilai R korelasi) yang menyatakan tingkat hubungan kuat. Hasil ini koefisien korelasi Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur menunjukkan adanya hubungan yang kuat.

Hasil Koefisien Determinasi R^2 diketahui bahwa nilai Koefisien Determinasi Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur mencapai 0,919 atau 91,9%. Hasil ini menunjukkan besarnya Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur mencapai 91,9%. Sisanya sebesar 8,1% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lain terhadap Kinerja Karyawan diluar model penelitian.

a. Pengukuran Koefisien Regresi Ganda

Pengukuran Koefisien Regresi Ganda Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama

Cibubur berdasarkan pengolahan statistik dengan program *IBM SPSS Statistics Version 25* ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	5,014	1,936		2,590	,012			
	Kompensasi	,562	,055	,812	10,125	,000	,955	,817	,403
	Budaya Kaizen	,158	,077	,165	2,050	,045	,870	,276	,082

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pada tabel di atas menunjukkan harga konstanta besarnya 5,014; nilai koefisien Kompetensi X_1 sebesar 0,562 dan nilai koefisien Budaya Kaizen X_2 sebesar 0,158. Hasil ini menunjukkan model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX_1 + bX_2$$

$$\hat{Y} = 5.014 + 0.562X_1 + 0.158X_2$$

Selanjutnya berdasarkan penilaian di atas, maka urutan atau peringkat yang lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 6 Peringkat Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Bebas (X)	Koefisien Korelasi (R)	Prosentase R ²	Peringkat
Kompensasi (X_1)	0.817	66.75%	Pertama
Budaya Kaizen (X_2)	0.276	7.62%	Kedua

Sumber: diolah dari *Coefficients*

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil korelasi secara parsial menunjukkan pengaruh Kompensasi lebih besar pengaruhnya dari pada pengaruh Budaya Kaizen. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur akan lebih baik meningkatkan Kompensasi dan selanjutnya Budaya Kaizen.

1. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

Nilai F_{hitung} dan nilai signifikan (sig) yang diperoleh dalam analisa data Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 7. Hasil Uji Signifikansi Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4261,128	2	2130,564	290,300	,000 ^b
	Residual	374,298	51	7,339		
	Total	4635,426	53			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b. Predictors: (Constant), Budaya Kaizen, Kompensasi

Nilai F_{hitung} sebesar 3,17, karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $290,300 > 3,17$ artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian teruji bahwa terdapat pengaruh positif Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai Sig sebesar 0,000. Karena $sig < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian teruji bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur.

b. Uji Hipotesis Secara Parsial Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t_{hitung} dan nilai signifikan (sig) yang diperoleh dalam analisa data pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Coefficients ^a			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	2,590	,012
	Kompensasi	10,125	,000
	Budaya Kaizen	2,050	,045

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Kompensasi: oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $10,125 > 2,000$ bermakna H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima dan uji signifikansi (sig), tampak pada tabel *Coefficient* di atas, nilai Sig sebesar 0,000. Karena $sig < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian teruji secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur.

Budaya Kaizen: oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2,050 > 2,000$ bermakna H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima dan uji signifikansi (sig), tampak pada tabel *Coefficient* di atas, nilai Sig sebesar 0,045. Karena $sig < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian teruji secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur.

PEMBAHASAN

1. Hasil Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis regresi linier berganda Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, maka diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang erat antara Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,959 dengan pernyataan hubungan tersebut Kuat. Sedangkan Besarnya Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur sebesar 91,9% sisanya sebesar 8,1% merupakan kontribusi faktor-faktor lain diluar model.

Ditinjau dari persamaan regresi berganda, secara kausalitas Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan, untuk Kompensasi sebesar 0,562 dan Budaya Kaizen sebesar 0,158. Hal ini menunjukkan oleh persamaan regresi berganda $\hat{Y} = 5,014 + 0,562X_1 + 0,158X_2$. Hasil penghitungan persamaan regresi ganda itu diketahui secara kausalitas jika Kompensasi dan Budaya Kaizen meningkat satu satuan maka peningkatan tersebut secara kausalitas meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur.

Uji hipotesis secara simultan pada hasil nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan nilai Sig sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, pernyataan ini menunjukkan terdapat Pengaruh positif dan signifikan Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur.

Berdasarkan uraian di atas, hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur karena Kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Hasibuan, 2011: 118) dan Ringkas (Seiri), Rapi (Seiton), Resik (Seiso), Rawat (Seiketsu), dan Rajin (Shitsuke) (Darodjat, 2015: 193-198), turut mempengaruhi peningkatan Kinerja.

Temuan hasil penelitian yang menunjukkan Pengaruh Positif dan Signifikan Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, sejalan dengan hasil penelitian Wijaya (2016), menyatakan hasil penelitian memperlihatkan bahwa Kompensasi dan Budaya memberikan pengaruh positif pada Kinerja Karyawan.

2. Hasil Pengaruh Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis Pengaruh Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, ditinjau dari persamaan regresi berganda, secara kausalitas untuk Pengaruh Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan senilai 0,562. Karena pengaruh tersebut bersifat positif, maka jika variabel Kompensasi meningkat, maka peningkatan tersebut akan diimbangi dengan peningkatan pada Kinerja Karyawan. Pada pengaruh determinasi menunjukkan besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 66,75%.

Uji signifikansi Pengaruh Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hasil signifikan. Dengan demikian dapat dibuktikan Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan Pengaruh Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur.

Hasil pengukuran dan pengujian dapat diinterpretasikan bahwa Kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan pemilihan Teori Kompensasi dari Hasibuan (2011: 118) menjelaskan Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif; dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan.

Temuan hasil penelitian yang menunjukkan Pengaruh Positif dan Signifikan Pengaruh Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, sejalan dengan hasil penelitian Pratama *et al.*, (2015) dan Ganyang & Lestari (2013).

3. Hasil Pengaruh Budaya Kaizen secara parsial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis Pengaruh Budaya Kaizen secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, ditinjau dari persamaan regresi berganda, secara kausalitas untuk Pengaruh Budaya Kaizen secara parsial terhadap Kinerja Karyawan r senilai 0,158. Karena pengaruh tersebut bersifat positif, maka jika variabel Budaya Kaizen meningkat, maka peningkatan tersebut akan diimbangi dengan peningkatan pada Kinerja Karyawan. Pada pengaruh determinasi menunjukkan besarnya pengaruh Budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan sebesar 7,62%.

Uji signifikansi Pengaruh Budaya Kaizen secara parsial terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hasil signifikan. Dengan demikian dapat dibuktikan Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan Pengaruh Budaya Kaizen secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur.

Hasil pengukuran dan pengujian dapat diinterpretasikan bahwa Budaya Kaizen yang dilaksanakan karyawan sesuai dengan pemilihan Teori Budaya Kaizen dari Darodjat (2015: 193-198) yang menjelaskan tentang Ringkas (Seiri), Rapi (Seiton), Resik (Seiso), Rawat (Seiketsu), dan Rajin (Shitsuke).

Temuan hasil penelitian yang menunjukkan Pengaruh Positif dan Signifikan Pengaruh Budaya Kaizen secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, sejalan dengan hasil penelitian Indrajaya *et al.* (2016) dan Ismaya (2015).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi dan Budaya Kaizen secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

- PT. Bank XXX Tbk. Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk. Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok
 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XXX Tbk. Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan di atas, maka saran-saran untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Saran untuk Kompensasi

Perlunya kesamaan kompensasi dengan kebijakan standar upah dari pemerintah terhadap gaji, insentif, tunjangan keluarga, upah lembur, penyediaan kendaraan kerja, dan penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan prestasi kerja.
2. Saran untuk Budaya Kaizen
 - Disarankan meningkatkan budaya kaizen dengan cara meningkatkan Rawat (Seiketsu) pada tanggungjawab penyelesaian pekerjaan pada pengembangan konsep diri pegawai melalui Diklat dan penerapan *reward* dan *punishment*.

Disarankan memperbaiki Rajin (Shitsuke) pada penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kerja yang dilaporkan secara berkala kepada pimpinan

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M.F. 2015. Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Darodjat, T.A. 2015. Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat Absolute. Bandung: Refika Aditama.
- Ganyang, M.T., dan Lestari, E. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Lane

- Archive Management Jakarta. Jurnal Lentera Bisnis, Vol. 2 No. 1.
- Hasibuan. M.S.P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imai, M. 2005. Kaizen: Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan. Jakarta: PPM.
- Indrajaya, M.H., Fathoni, A., dan Minarsih, A.M. 2016. Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating (Study in PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus), 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.
- Pratama, S.A., Hakam, M.S., dan Nurtjahjono, G.E. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya persero regional office Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 25 No. 1.
- Suprpto, H. A. (2018). Pelatihan pembuatan proposal rencana bisnis (business plan) bagi siswa madrasah Tsanawiyah Nurul Hikmah dan SMP Al-ihsan guna meningkatkan kemampuan berwirausaha. *Abdimas Siliwangi*, 1(2), 81-88.
- Suprpto, H. A. (2018). Strategi pembelajaran kewirausahaan berbasis Teknologi Informasi (TI) terhadap peningkatan minat mahasiswa menjadi wirausaha. *Didaktis: Jurnal pendidikan dan ilmu pengetahuan*, 18(1).
- Subekhi, A., dan Jauhar, M. 2012. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Sutrisno, Edy. 2012. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana.
- Torang, Syamsir. 2013. Organisasi &

- Manajemen. Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, E.P. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semangat Baru Jaya. AGORA, Vol. 4, No. 1.
- Waluyo, M. N., Suhendar, E., & Suprpto, H. A. (2021). Rancang Ulang Proses Bisnis Dengan Metode Business Process Reengineering Pada TLS Cargo. CSRID (Computer Science Research and Its Development Journal), 12(3), 161-169.