



PENGARUH PENERAPAN BUDAYA KAIZEN DAN REWARD TERHADAP KINERJA PEGAWAI KPPN DI SUMATERA BARAT

Jus Samuel Sihotang

Widyaiswara Balai Diklat Keuangan Medan
e-mail: jussihotang@gmail.com

Article History :

Received 10 December 2020
Recieved in revished form
24 December 2020
Accepted 9 January 2021
Available offline 20 January 2021
Available online 20 January 2021

Language Transcript :
Indonesia

Key Words :
Budaya Kaizen
Reward
Kinerja Pegawai

Abstract - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh penerapan budaya Kaizen dan reward terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. Penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 124 orang pegawai KPPN di provinsi Sumatera Barat yang tersebar di beberapa KPPN, antara lain : KPPN Sijunjung, Painan, Bukit Tinggi, Padang, Solok dan Lubuk Sikaping. Data dalam penelitian ini adalah kuesioner berskala Likert. Lalu data dianalisis menggunakan Pengujian Instrumen, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda, Pengujian Koefisien Determinasi dan Pengujian Hipotesis serta diolah dengan bantuan SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 20.0. Hasil penelitian ini menemukan bahwa penerapan budaya Kaizen berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. Namun, reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. Secara simultan atau bersama-sama, penerapan budaya Kaizen dan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat.

1. PENDAHULUAN

Banyak literatur dan juga penelitian yang telah membahas betapa pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, perusahaan atau satuan kerja. Sumber daya manusia berperan sangat penting karena mereka bertindak sebagai subjek pelaksana tugas, tanggung jawab, kebijakan dan kegiatan operasional di tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, sumber daya manusia juga dianggap sebagai aset berharga yang perlu dipantau, dievaluasi dan juga ditingkatkan secara kontinyu.

Sebagai subjek pelaksana, sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul sangat diharapkan dapat membantu organisasi, perusahaan atau satuan kerja dalam mencapai visi dan misi yang telah

ditetapkan. Dalam hal ini, kinerja optimal dari pegawai diharapkan mampu mengantar organisasi, perusahaan atau satuan kerja dalam mencapai target atau kesuksesan yang diinginkan.

Kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam membantu satuan kerjanya mensukseskan rencana dan target yang telah ditetapkan oleh suatu institusi (Suak, dkk, 2017). Menurut Pebrianti (2019), kinerja adalah suatu usaha yang ditunjukkan oleh seorang pegawai yang berhubungan dengan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dengan kata lain, kinerja pegawai adalah serangkaian hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam memenuhi *job description* dan juga tanggungjawab kerja yang dibebankan kepadanya di satuan kerja.

Kinerja pegawai tersebut dapat ditampilkan oleh pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berbeda-beda. Kinerja pegawai tersebut juga dapat ditampilkan secara maksimal atau pun sangat minimal. Namun, tentu saja kinerja pegawai yang baik yang diharapkan bagi semua satuan kerja, karena kinerja karyawan tersebut nantinya akan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja satuan kerja tersebut. Selanjutnya, salah satu cara untuk menghasilkan sumber daya manusia dengan kinerja yang baik agar dapat mencapai visi dan misi satuan kerja adalah dengan menciptakan *culture* (budaya) organisasi yang mendukung kinerja pegawai tersebut. Budaya organisasi tersebut dapat menciptakan kinerja pegawai yang baik dengan cara menciptakan motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan dan keterampilan terbaiknya. Budaya organisasi penting peranannya dalam pencapaian suatu tujuan satuan kerja karena budaya organisasi merupakan refleksi suatu cara kerja yang bermutu dan penuh makna. Salah satu budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya Kaizen (Turyandi, 2020).

Budaya Kaizen adalah budaya kerja yang berasal dari filosofi Jepang. Makna kata Kaizen terdiri dari “Kai” berarti "berubah" dan “Zen” berarti "benar." Oleh karena itu, Kaizen berarti berubah ke arah yang lebih baik (McLoughlin & Miura, 2018). Mereka juga berpendapat bahwa Kaizen bermakna berupaya untuk membawa hal-hal kepada keadaan yang lebih baik lagi. Perubahan yang dihasilkan tidak harus besar, tetapi mengarah kepada perbaikan yang lebih baik. Dengan pola pikir seperti ini, Kaizen akan menciptakan keadaan yang lebih baik dari keadaan saat ini atau pun sebelumnya.

Pada penerapannya di lapangan, Kaizen berarti sebuah perbaikan secara kontinyu. Kunci keberhasilan penerapan budaya Kaizen terletak pada fokus terhadap proses

dari pada hasil. Terdapat lima aspek dalam konsep budaya Kaizen yang disebut dengan 5-S, antara lain: (1) Seiri, yaitu memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan; (2) Seiton, yaitu mengatur semua barang yang tersisa setelah seiri secara teratur; (3) Seiso, yaitu menjaga kebersihan mesin dan lingkungan kerja; (4) Seiketsu, yaitu memperluas konsep kebersihan untuk diri sendiri; dan (5) Shitsuke, yaitu membangun disiplin diri (Imai, 2012).

Selain penerapan budaya Kaizen, terdapat aspek lain yang dianggap mampu meningkatkan kinerja pegawai, yaitu *Reward* (penghargaan). Menurut Nugroho (2015), kata *reward* berasal dari Bahasa Inggris, yang dapat diartikan ke dalam Bahasa Indonesia dengan kata hadiah, penghargaan, dan ganjaran. *Reward* atau penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material maupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan – tujuan perusahaan atau organisasi.

Reward juga merupakan sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang satuan kerja berikan kepada pegawai sebagai imbalan atas potensi atau kontribusi terhadap kinerja baik yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian visi dan misi satuan kerja. *Reward* yang diterapkan oleh satuan kerja akan mempertimbangkan kinerja pegawainya sesuai dengan standar dan ketentuan dari satuan kerja tersebut sehingga *reward* bisa diberikan agar dapat memotivasi semua pegawai untuk meningkatkan kinerjanya lagi (Suak, dkk., 2017).

Terkait dengan pembahasan sebelumnya tentang peningkatan kinerja yang baik, hal ini pula yang diharapkan oleh KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) khususnya di provinsi Sumatera Barat selaku salah satu unit kerja di bawah tanggungjawab Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. KPPN memiliki tugas dan tanggungjawab untuk menyalurkan dan membebaskan biaya yang telah diatur di dalam APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) yang nantinya diharapkan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para stakeholder.

Dalam rangka mendukung para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, KPPN menerapkan sistem *reward* yang antara lain berupa: remunerasi yang dipantau melalui Indikator Kinerja Utama (IKU), piagam penghargaan, dan kesempatan promosi untuk naik jabatan. Namun, faktanya di lapangan, masih sedikit pegawai yang termotivasi dengan adanya *reward* tersebut yang mengakibatkan kinerja pegawai masih belum begitu baik. Padahal Kementerian Keuangan juga sering menyelenggarakan pemilihan pegawai berprestasi untuk memotivasi pegawai berinovasi dan produktif dalam bekerja agar berdampak pada kinerja pegawai menjadi lebih baik lagi. Sehingga nantinya diharapkan visi dan misi satuan kerja dapat tercapai dalam memberikan pelayanan yang optimal, efektif dan efisien terhadap para *stakeholder*.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya Kaizen terhadap kinerja pegawai, pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai dan pengaruh budaya Kaizen dan *reward* terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat.

2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian eksplanasi merupakan penelitian yang mendeskripsikan atau menggambarkan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya, dimana menggunakan sampel serta hipotesis untuk menguji hipotesisnya menggunakan statistik inferensia. Jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan ilmiah yang melihat suatu realita yang dapat diklasifikasikan, kongkrit, teramati dan terukur, hubungan variabelnya bersifat sebab akibat dimana data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik Sugiyono (2013).

Yang merupakan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai KPPN provinsi Sumatera Barat yang satuan kerjanya berada di KPPN Sijunjung, Painan, Bukit Tinggi, Padang, Solok dan Lubuk Sikaping. Sampel berjumlah 124 orang. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari sumber aslinya. Peneliti memberikan kuesioner kepada responden lalu para responden diminta untuk menyatakan derajat persetujuan mereka atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan di kuesioner dengan menggunakan *Skala Likert*.

Responden mengirim jawaban kuesioner mereka melalui bantuan *google doc*. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan Pengujian Instrumen, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda, Pengujian Koefisien Determinasi dan Pengujian Hipotesis. Untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis data, maka peneliti menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 20.0. Selanjutnya, berdasarkan rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini, maka hipotesis yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

- a) H1: terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya Kaizen terhadap kinerja pegawai
- b) H2: terdapat pengaruh yang signifikan antara *reward* terhadap kinerja pegawai
- c) H3: terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara budaya Kaizen dan *reward* terhadap kinerja pegawai

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengujian Instrumen

3.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas variabel dibutuhkan untuk menguji kuesioner penelitian. Uji validitas digunakan untuk membuktikan butir-butir pertanyaan sah atau valid di dalam kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden. Valid menunjukkan bahwa derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada data yang telah didapatkan oleh peneliti. Uji Validitas tersebut menggunakan analisis item. Hasil uji validitas tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Signifikansi	Keterangan
Budaya Kaizen	X1.1	0,000	Valid
	X1.2	0,000	Valid
	X1.3	0,000	Valid
	X1.4	0,002	Valid
	X1.5	0,000	Valid
	X1.6	0,000	Valid
	X1.7	0,000	Valid
	X1.8	0,000	Valid
	X1.9	0,000	Valid
	X1.10	0,000	Valid
	X1.11	0,000	Valid
	X1.12	0,000	Valid
	X1.13	0,000	Valid
	X1.14	0,000	Valid

	X1.15	0,000	Valid
	X1.16	0,000	Valid
	X1.17	0,149	Tidak Valid
	X1.18	0,000	Valid
	X1.19	0,000	Valid
	X1.20	0,000	Valid
Reward	X2.1	0,000	Valid
	X2.2	0,000	Valid
	X2.3	0,000	Valid
	X2.4	0,000	Valid
	X2.5	0,488	Tidak Valid
	X2.6	0,000	Valid
	X2.7	0,000	Valid
	X2.8	0,000	Valid
	X2.9	0,000	Valid
	X2.10	0,000	Valid
	X2.11	0,000	Valid
	X2.12	0,000	Valid
	X2.13	0,000	Valid
	X2.14	0,000	Valid
	X2.15	0,000	Valid
	X2.16	0,000	Valid
	X2.17	0,000	Valid
	X2.18	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	Y1	0,000	Valid
	Y2	0,000	Valid
	Y3	0,000	Valid
	Y4	0,001	Valid
	Y5	0,000	Valid
	Y6	0,063	Tidak Valid
	Y7	0,000	Valid
	Y8	0,000	Valid
	Y9	0,000	Valid
	Y10	0,003	Valid
	Y11	0,000	Valid
	Y12	0,000	Valid

	Y13	0,000	Valid
	Y14	0,000	Valid
	Y15	0,000	Valid
	Y16	0,000	Valid
	Y17	0,000	Valid
	Y18	0,000	Valid
	Y19	0,000	Valid
	Y20	0,000	Valid

Sumber: Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Berdasarkan hasil pengolahan data instrumen angket pada Tabel 1, item pertanyaan pada ketiga variabel adalah valid jika item pertanyaan memiliki nilai R_{Hitung} lebih besar dari R_{Tabel} dengan tingkat signifikansi di bawah 0,50. Selanjutnya, Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab butir pertanyaan di dalam kuesioner. Kuesioner dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha (α) lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Conbarch's Alpha	Keterangan
Budaya Kaizen (X_1)	0,782	Reliabel
Reward (X_2)	0,783	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,823	Reliabel

Sumber: Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Berdasarkan Tabel 2, seluruh data instrumen angket pada ketiga variabel adalah reliabel, karena semua item pertanyaan memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

3.2 Pengujian Asumsi Klasik

3.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel residual memiliki distribusi normal. Uji normalisasi dalam penelitian ini

menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		124
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0
	Std. Deviation	9,42137529
Most Extreme Differences	Absolute	0,044
	Positive	0,034
	Negative	-0,044
Test Statistic		0,044
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Dari Tabel 3, diketahui bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov 0,200 lebih besar dari 0,050, sehingga dengan demikian semua sampel pada penelitian ini berdistribusi normal.

3.2.2 Uji Linearitas

Uji linearitas berguna untuk mengetahui apakah model regresi dalam penelitian ini memiliki hubungan yang linear atau tidak.

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas pada Variabel X_1 terhadap Y

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Budaya Kaizen	Between Groups	2854,527	42	67,965	,682	,913
	Linearity	3,401	1	3,401	,034	,854
	Deviation from Linearity	2851,126	41	69,540	,698	,897
Within Groups		8074,248	81	99,682		
Total		10928,774	123			

Sumber : Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh F_{Hitung} sebesar 0,698 yang lebih kecil dari F_{Tabel} sebesar 3,071 ($F_{Hitung} < F_{Tabel}$) dan nilai sig. Deviation from Linearity sebesar 0,897 lebih besar dari 0,05, sehingga disimpulkan

terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel X_1 terhadap variabel Y .

Tabel 5. Hasil Uji Linearitas pada Variabel X_2 terhadap Y

		ANOVA Table				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Reward	Between Groups	2109,324	31	68,043	,710	,860
	Linearity	6,166	1	6,166	,064	,800
	Deviation from Linearity	2103,158	30	70,105	,731	,834
Within Groups		8819,450	92	95,864		
Total		10928,774	123			

Sumber : Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh F_{Hitung} sebesar 0,731 yang lebih kecil dari F_{Tabel} sebesar 3,071 ($F_{Hitung} < F_{Tabel}$) dan nilai sig. Deviation from Linearity sebesar 0,834 lebih besar dari 0,05, sehingga disimpulkan terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel X_2 terhadap variabel Y .

3.2.3 Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 6, nilai tolerance variabel X_1 dan X_2 lebih besar dari 0,10 atau ($0,982 > 0,10$) dan nilai VIF 1,019 lebih kecil dari 10,00 maka dapat disimpulkan tidak terjadi adanya penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a		Standar		Collinearity	
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance
1 (Constant)	75,852	8,701		8,718	,000	
Budaya Kaizen	-,019	,081	-,021	-,232	,817	,982
Reward	-,031	,107	-,027	-,290	,772	,982

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

3.2.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas berguna untuk mengetahui apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual. Dengan menggunakan uji glejser dapat

diketahui hasil uji heteroskedastisitas dari tabel di bawah ini:

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Coefficients ^a		Standar		Collinearity	
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance
1 (Constant)	12,690	5,202		2,439	,016	
Budaya Kaizen	-,069	,048	-,130	-,434	,654	,982
Reward	-,024	,064	-,035	-,380	,704	,982

a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber : Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Dengan menggunakan uji glejser dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,154 dan 0,704 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

3.3 Analisis Verifikatif

3.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda berguna untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen.

Tabel 8. Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a		Standar		Collinearity	
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance
1 (Constant)	25,740	5,046		5,101	,000	
Budaya Kaizen (X_1)	,083	,067	,075	1,243	,216	
Reward (X_2)	,582	,046	,762	12,553	,000	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh persamaan regresi $Y = 25,740 + 0,083X_1 + 0,582X_2$. Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Konstanta sebesar 25,740 diartikan jika variabel budaya kaizen dan reward

tidak ada, maka telah terdapat nilai variabel kinerja pegawai sebesar 25,740.

- b. Koefisien regresi budaya kaizen adalah 0,083. Koefisien bernilai positif berarti terdapat hubungan positif antara budaya kaizen terhadap kinerja pegawai, yang artinya setiap terjadi peningkatan budaya kaizen sebesar 0,083 maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0,083.
- c. Koefisien regresi reward adalah 0,582. Koefisien bernilai positif berarti terdapat hubungan positif antara reward terhadap kinerja pegawai, yang artinya setiap terjadi peningkatan reward sebesar 0,582 maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0,582.

3.3.2 Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,753 ^a	,567	,560	8,175

a. Predictors: (Constant), Reward (X₂), Budaya Kaizen (X₁)

Sumber : Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Berdasarkan hasil penghitungan menggunakan SPSS, diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh adalah 0,567. Hal ini berarti 56,7% budaya Kaizen dan reward berpengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan sisanya yaitu 43,3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

3.4 Pengujian Hipotesis

3.4.1 Uji T

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya Kaizen (X₁) dan reward (X₂) secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Tabel 10. Hasil Uji T

Model	Coefficients ^a				
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	25,740	5,046		5,101	,000
Budaya Kaizen (X ₁)	,083	,067	,075	1,243	,216
Reward (X ₂)	,582	,046	,762	12,553	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, pada variabel pengembangan karir diperoleh nilai T_{Hitung} lebih kecil dari T_{Tabel} atau 1,243 lebih kecil dari 1,980 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya Kaizen terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat.

Pada variabel reward, diperoleh T_{Hitung} lebih besar dari T_{Tabel} atau 12,553 lebih besar dari 1,980 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat.

3.4.2 Uji F

Uji F ini berguna untuk mengetahui pengaruh variabel variabel budaya Kaizen (X₁) dan reward (X₂) secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja pegawai.

Tabel 11. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10578,299	2	5289,150	79,144	,000 ^b
Residual	8086,378	121	66,830		
Total	18664,677	123			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Reward (X₂), Budaya Kaizen (X₁)

Sumber: Hasil pengujian data dengan SPSS versi 20, 2021

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan Tabel 10, diperoleh nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai F_{Hitung} lebih besar dari F_{Tabel} atau 79,144 lebih besar dari 3,071. Hal ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan pelatihan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat.

Berdasarkan analisis data sebelumnya, diperoleh persamaan $Y = 25,740 + 0,083X_1 + 0,582X_2$, yang berarti bahwa:

1. Pengaruh budaya Kaizen terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji T, hasil yang diperoleh menjelaskan bahwa nilai T_{Hitung} lebih kecil dari nilai T_{Tabel} , yaitu 1,243 lebih kecil dari 1,980. Selanjutnya, ini berarti bahwa Hipotesis Pertama (H_1) ditolak. Dengan demikian, budaya Kaizen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat.

2. Pengaruh Reward terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji T, hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai T_{Hitung} sebesar 12,553 lebih besar dari nilai T_{Tabel} sebesar 1,980. Selanjutnya, ini berarti bahwa Hipotesis Kedua (H_2) diterima. Reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. Artinya, semakin tinggi reward yang didapat oleh seorang pegawai maka berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut yang juga akan mengalami peningkatan.

Hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryadilaga, dkk (2016) yang menemukan bahwa Reward Karyawan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sebesar 0,390 atau 39,0%.

3. Pengaruh Penerapan Budaya Kaizen dan Reward terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji F, hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai F_{Hitung} sebesar 79,144 lebih besar dari nilai F_{Tabel} sebesar 3,071. Selanjutnya, ini berarti bahwa Hipotesis Ketiga (H_3) diterima. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin baik penerapan budaya Kaizen dan reward yang dirasakan oleh pegawai maka berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang juga akan semakin meningkat. Namun sebaliknya, jika penerapan budaya Kaizen dan reward tidak baik, maka akan mengakibatkan semakin rendahnya kinerja pegawai di KPPN Sumatera Barat.

Hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas & Fransiska (2018) yang menemukan bahwa budaya Kaizen berpengaruh pada kinerja karyawan dan reward memoderasi atau memperkuat pengaruh tersebut. Temuan yang sama juga terdapat dalam penelitian oleh Bentar, dkk (2019) peran budaya Kaizen dan reward dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebesar 25,1% yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang antara budaya Kaizen dan reward dengan kinerja karyawan.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian, penghitungan dan juga melalui paparan hasil analisis data, simpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah penerapan budaya Kaizen berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. Namun, *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. Secara simultan atau bersama-sama, penerapan budaya Kaizen dan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Bentar, T., S., Samsudin, A., Norisanti, N. (2019). Peran Budaya Kaizen dan Reward dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal of Management and Business*, 1(1), 37-47.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- McLoughlin, C. & Toshihiko, M. (2018). *True Kaizen Management's Role in Improving Work Climate and Culture*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Nugroho, A., D. (2015). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Business Training and Empowering Management Surabaya. *Jurnal MAKSIPRENEUR*, IV(2), 4-14.
- Pamungkas, E. & Fransiska, R. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward sebagai Variabel Moderasi dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 20(1), 52-62.
- Pebrianti, T., Deni, M., Kuntoro, F. (2019). Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan PT. MPM Insurance Cabang Palembang. *Jurnal EKOBIS*, II(2), 62-77.
- Suak, R., Adolfina, Uhing, Y. (2017). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang. *Jurnal EMBA*, 5(2), 1050-1059.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfa Beta.
- Suryadilaga, R., M., Musadieg, M., Nurtjahjono, G., E. (2016). Pengaruh *Reward* dan Punishment terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(1), 156-163.
- Turyandi, I. (2020). Peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Meprofarm Bandung sebagai Dampak Penerapan Kualitas Kehidupan Kerja Dan Budaya Kaizen. *Jurnal Ilmiah MEA*, 4(2), 537-554.