

Pengaruh Budaya Kaizen dan Horenso Terhadap Work Quality dan Work Performance Karyawan Di PT.Yamaha Musical Products Indonesia (YMPI)

Sarah Aulia Novita *)

Budi Wahono **)

Ita Athia ***)

Email : sarahaulianov@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

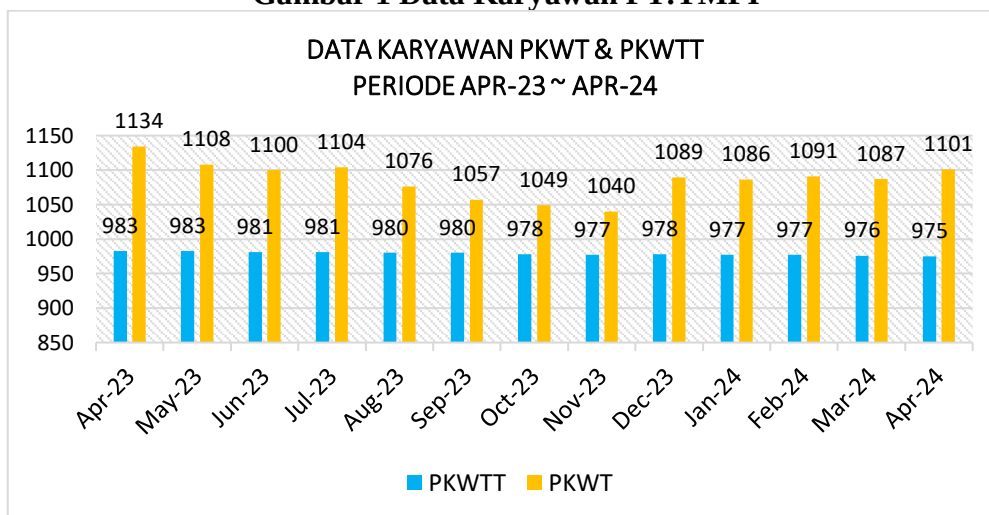
The purpose of this study was to determine "The Influence of Kaizen and Horenso Culture on Work Quality and Work Performance of Employees at PT. Yamaha Musical Products Indonesia (YMPI)." The quantitative approach is the methodological basis in this study, with data collection instruments in the form of questionnaires that apply a Likert measurement scale as a parameter for assessing the variables studied from 1-5. Involving 236 employees of the Woodwind Instrument-Final Assembly Department of PT. Yamaha Musical Products Indonesia. The technique used is purposive sampling used to collect data. Validity, reliability, normality, classical assumptions, multiple linear regression analysis, f test, t test, and determination coefficient (R²) tests were used to analyze the data. as data collection materials analyzed using IBM SPSS Statistical Software. The results of the study show that Kaizen and Horenso Culture simultaneously influence Work Quality and simultaneously show that Kaizen and Horenso Culture influence Work Performance. Meanwhile, the research results also show that Kaizen and Horenso Culture have a partial influence on Work Quality, and the research results show that Kaizen and Horenso Culture have a partial influence on Work Performance.

Keywords: Kaize Culture, Horenso, Work Quality, Work Performance

Pendahuluan

Dalam era bisnis modern, organisasi yang ingin mencapai kesuksesan perlu didukung oleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi unggul dan kemampuan bekerja secara optimal. SDM dianggap sebagai aset terpenting yang menentukan maju atau mundurnya organisasi, dalam perspektif modern manajemen sumber daya manusia, karyawan tidak lagi dipandang sebagai sekadar pekerja, melainkan sebagai aset berharga atau modal manusia (*human capital*) yang memerlukan pengelolaan strategis dan pendekatan proaktif dalam pengembangannya (Ulrich, 1998). Pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan kompetitivitas di pasar. SDM yang kurang berkualitas dapat menyebabkan kinerja organisasi menurun, meningkatkan biaya, dan mengurangi kepuasan pelanggan.

PT. YMPI menghadapi tantangan terkait kualitas kerja (*Work Quality*) dan kinerja karyawan (*Work Performance*), agar bisa mencapai target produksi sesuai dengan ketentuan target. Oleh karena itu, masalah kualitas kerja dan kinerja di PT.YMPI dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kedisiplinan absensi, dan produktivitas karyawan karena perusahaan kami juga memiliki banyak karyawan kontrak yang belum dapat diterima sebagai karyawan tetap. PT. YMPI saat ini juga menggunakan kebijakan pekerja kontrak dan pekerja tetap. Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, status pekerja dibagi menjadi dua: pekerja tetap (PKWT) dan pekerja kontrak (PKWTT).

Gambar 1 Data Karyawan PT.YMPI

Sumber : PT. Yamaha Musical Products Indonesia (2024)

Hal ini menyebabkan ketidakpastian dalam jangka panjang dan potensi kehilangan sumber daya manusia yang berpengalaman dan terlatih serta budaya kerja yang baik untuk meningkatkan peluang menjadi karyawan tetap, karyawan kontrak harus fokus pada peningkatan kualitas kerja, komunikasi efektif, dan pengembangan keterampilan di sisi lain perusahaan perlu mempertimbangkan cara untuk memberikan peluang yang adil untuk karyawan. Untuk meningkatkan kualitas kerja dan kinerja kerja perusahaan harus mengimplementasikan budaya *Kaizen* dan *Horenso*. *Kaizen* adalah filosofi manajemen kerja Jepang yang fokus pada perbaikan berkesinambungan, meningkatkan standar kerja secara terus-menerus. Di PT. Yamaha Musical Products Indonesia, pabrik alat musik tiup di Pasuruan, budaya *Kaizen* diterapkan melalui enam bentuk: 5S (seiri/pemilahan, seiton/penataan, seiso/pembersihan, seiketsu/pemantapan, shitsuke/pembiasaan), *Kaizen Teian* (mekanisme usulan perbaikan melalui sistem digital MIRAI), Quality Control Circle (aktivitas pengendalian mutu), Total Quality Control (pengawasan kualitas menyeluruh), Total Productivity Maintenance (pemeliharaan mesin), dan Just In Time (ketepatan waktu) merupakan komponen-komponen penting dalam penerapan manajemen kualitas. Chan & Tay (2018) menekankan bahwa *Kaizen* berfokus pada manusia dan implementasinya mengikutsertakan seluruh elemen organisasi dari jajaran manajemen tertinggi hingga pekerja operasional di rantai produksi. Menurut Khan Jahir (2011), penerapan Budaya *Kaizen* berkontribusi pada optimalisasi penggunaan ruang, peningkatan kualitas produk, efisiensi penggunaan modal, perbaikan komunikasi, penguatan kapasitas produksi, serta peningkatan tingkat retensi karyawan.

PT. Yamaha Musical Products Indonesia juga mengimplementasikan budaya *Horenso* (sistem komunikasi) sebagai pelengkap budaya *Kaizen*. *Horenso* memfasilitasi komunikasi dua arah—baik vertikal antara berbagai tingkat manajemen maupun horizontal antar sesama karyawan. Sistem ini dirancang untuk memastikan pertukaran informasi yang efektif dan penyelesaian masalah yang cepat, dengan tujuan akhir mempertahankan produktivitas karyawan sesuai target perusahaan. Budaya *Horenso* diterapkan melalui komunikasi, penerapan briefing meeting, aktivitas kelompok kecil, pelaporan hasil produksi, dan pelaporan temuan kualitas merupakan komponen penting dalam operasional perusahaan. Implementasi Budaya *Kaizen* (perbaikan berkelanjutan) dan Budaya *Horenso* (komunikasi efektif) memberikan dampak positif bagi perusahaan yang mengadopsinya secara konsisten.

Berdasarkan fenomena di atas, perlu dilakukan penelitian ulang untuk melihat impact/pengaruh dari budaya *Kaizen* dan *Horenso* pada *Work Quality* dan *Work Performance* oleh karena itu peneliti ingin melakukan penelitian tentang implementasi Budaya kerja perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Dengan mengambil judul “Pengaruh Budaya *Kaizen* dan *Horenso* Terhadap *Work Quality*

dan *Work Performance* Karyawan Di PT. Yamaha Musical Products Indonesia“. Proses budaya *Kaizen* dan *Horenso*, Tujuannya adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya *Kaizen* dan *Horenso* yang diterapkan oleh PT. Yamaha Musical Products Indonesia dapat meningkatkan *Work Quality* dan *Work Performance*, hasil penelitian ini didasarkan pada penyebaran kuesioner untuk karyawan yang dilakukan oleh penulis.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh terhadap *Work Quality*?
2. Bagaimana Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh terhadap *Work Performance*?
3. Bagaimana Budaya *Kaizen* berpengaruh pada *Work Quality*?
4. Bagaimana Budaya *Horenso* berpengaruh terhadap *Work Quality*?
5. Bagaimana Budaya *Kaizen* berpengaruh pada *Work Performance*?
6. Bagaimana Budaya *Horenso* berpengaruh terhadap *Work Performance*?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh implementasi Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh terhadap *Work Quality*.
2. Untuk mengetahui pengaruh implementasi Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh terhadap *Work Performance*.
3. Untuk mengetahui pengaruh implementasi Budaya *Kaizen* terhadap *Work Quality*.
4. Untuk mengetahui pengaruh implementasi Budaya *Kaizen* terhadap *Work Performance*.
5. Untuk mengetahui pengaruh implementasi Budaya *Horenso* terhadap *Work Quality*.
6. Untuk mengetahui pengaruh implementasi Budaya *Horenso* terhadap *Work Performance*.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Work Quality

Kualitas merupakan ukuran yang dapat menggambarkan seberapa jauh karyawan telah memenuhi berbagai syarat, spesifikasi, dan harapan dengan melaksanakan tugas mereka, seperti ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Hidayat and Permana (2017) bahwa kualitas kerja merupakan gambaran suatu kondisi perusahaan yang bergerak secara dinamis dengan memperhatikan hubungan antara jasa, produk, proses, manusia, dan lingkungan yang mencukupi atau melebihi suatu harapan. Mangkunegara, (2017) Mengartikan kualitas kerja sebagai ukuran seberapa baik seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Work Performance

Tingkat kemampuan yang bervariasi dalam penyelesaian tugas menjadikan kinerja atau *Work Performance* sebagai aspek yang bersifat individual bagi setiap pekerja. Performa kerja karyawan merupakan perpaduan dari kapabilitas, upaya, dan peluang yang tersedia. Dengan pengertian lain, kinerja karyawan merujuk pada capaian kerja yang dihasilkan dalam rentang waktu spesifik. Mangkunegara (2016:67) menjelaskan bahwa istilah kinerja berakar dari konsep *performance* yang bermakna hasil atau prestasi kerja. Sementara menurut Sastrohadiwiryono (2012:235), kinerja karyawan didefinisikan sebagai pencapaian seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Secara umum, faktor-faktor seperti kecakapan, keterampilan, pengalaman, serta kesungguhan karyawan memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan.

Budaya *Kaizen*

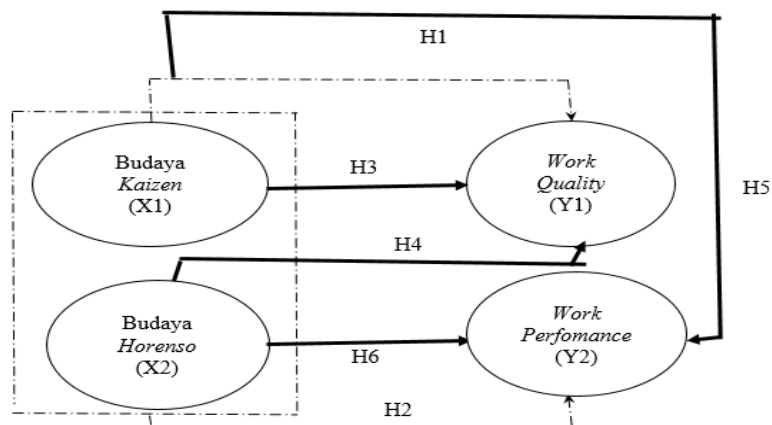
Dalam bahasa Jepang, *Kaizen* mengandung makna penyempurnaan berkelanjutan. Konsep ini menggambarkan pendekatan perbaikan yang melibatkan seluruh komponen organisasi, mulai dari

manajer hingga karyawan, dengan karakteristik tekanan minimal dan biaya yang sangat efisien (Imai 1998:1). Terminologi Kaizen berasal dari penggabungan dua kata Jepang: "Kai" (改) atau "aratameru" (改める) yang bermakna perubahan, dan "Zen" (善) atau "Yaoi" (良い) yang berarti baik. Secara esensial, Kaizen dapat diartikan sebagai transformasi menuju kondisi yang lebih baik atau perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus. Konsep ini mencakup proses penyempurnaan yang mengikutsertakan semua lapisan organisasi dengan pertimbangan aspek biaya. Aziz et al. (2020) mendefinisikan Kaizen sebagai metodologi pemecahan masalah yang berpusat pada manusia. Kaizen telah dirumuskan sebagai proses perbaikan berkesinambungan dalam berbagai aspek kehidupan: personal, sosial, domestik maupun profesional. Ketika diimplementasikan dalam lingkungan kerja, Kaizen merepresentasikan peningkatan berkelanjutan yang mengintegrasikan partisipasi dari seluruh elemen organisasi, baik jajaran manajemen maupun staf operasional.

Budaya Horenso

Budaya kerja Horenso merupakan salah satu fondasi organisasional yang dapat diimplementasikan dalam lingkungan perusahaan. Dalam sistem manajemen Jepang, istilah Horenso (yang dilafalkan sesuai ejaannya) merupakan akronim dari tiga komponen penting: *houkoku* (報告) yang bermakna melaporkan, *Renraku* (連絡) yang berarti menginformasikan, dan *Soudan* (相談) yang mengandung arti berkonsultasi atau berdiskusi. Penerapan Horenso bertujuan menciptakan ekosistem kerja di mana informasi dapat mengalir dengan cepat dan akurat, sementara perkembangan setiap aktivitas dapat dimonitor oleh berbagai pihak berkat sistem pelaporan yang intensif (Ilham, 2014). Model komunikasi organisasional Horenso berfungsi sebagai pendukung keberhasilan implementasi berbagai sistem dan instrumen manajemen di lembaga atau perusahaan Jepang. Victoria dan Miroshnik (2009:140) mendeskripsikan Horenso sebagai budaya komunikasi yang telah diadopsi secara luas oleh korporasi-korporasi Jepang. Pada prinsipnya, Horenso dirancang untuk membangun atmosfer kerja yang kondusif melalui pola komunikasi yang efisien dan efektif.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

- H1 : Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh simultan terhadap *Work Quality*
- H2 : Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh simultan terhadap *Work Performance*
- H3 : Budaya *Kaizen* berpengaruh signifikan pada *Work Quality*
- H4 : Budaya *Horenso* berpengaruh signifikan terhadap *Work Quality*
- H5 : Budaya *Kaizen* berpengaruh signifikan pada *Work Performance*
- H6 : Budaya *Horenso* berpengaruh signifikan terhadap *Work Performance*

Metode Penelitian

Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif, yang menyelidiki populasi atau sampel melalui pengumpulan data dengan menyebar kuesioner, kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2017). Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Yamaha Musical Products Indonesia (YMPI) yang beralamat di Kawasan Industri Pier, Jl. Rembang Industri I No. 36, Jati, Pandean, Kec. Rembang, Pasuruan, Jawa Timur. Peneliti mengambil PT. YMPI karena telah menerapkan Budaya *Kaizen* dan *Horenso* pada karyawannya. Waktu penelitian yang dibutuhkan dalam penelitian ini untuk memperoleh data – data yang terkait adalah selama 6 bulan. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2024 sampai Desember 2024.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mengambil karyawan PT. Yamaha Musical Products Indonesia Departement *Woodwind Instrument-Final Assembly* sebanyak 424 karyawan. Untuk pemilihan sampel, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yang merupakan teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Sugiyono 2019). Teknik *purposive sampling* diterapkan, di mana peneliti memilih sampel berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden yaitu karyawan kontrak PT. Yamaha Musical Products Indonesia dari Divisi *Woodwind Instrument-Final Assembly*. Penentuan jumlah sampel untuk populasi yang sudah diketahui maka peneliti akan menggunakan perhitungan dengan rumus slovin yang memiliki jumlah populasi 236 karyawan kontrak ditemukan sampel sebanyak 148 responden.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa uji yang sudah dilakukan peneliti. Uji tersebut antara lain Uji Instrumen, Uji Normalitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Analisis Regresi Berganda dan Uji Hipotesis. Berikut adalah hasil dari uji yang telah dilakukan:

Uji Instrumen

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel (0,05)	Keterangan	Keputusan
Budaya Kaizen (X1)	X1.1	0.893	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	X1.2	0.915	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	X1.3	0.897	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	X1.4	0.928	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	X1.5	0.917	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
Budaya Horenso (X2)	X2.1	0.929	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	X2.2	0.922	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	X2.3	0.920	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
Work Quality (Y1)	Y1.1	0.866	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	Y1.2	0.879	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	Y1.3	0.838	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	Y1.4	0.876	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	Y1.5	0.889	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
Work Performance (Y2)	Y2.1	0.854	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	Y2.2	0.866	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	Y2.3	0.860	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	Y2.4	0.902	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid
	Y2.2	0.806	0.1614	r Hitung > r Tabel	Valid

Terlihat bahwa nilai r Hitung pada seluruh item variabel dependen dan variabel independen lebih besar daripada r Tabel. Hal ini mengindikasikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian tersebut dapat dianggap valid dengan tingkat signifikansi (α) 0,05.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kriteria	Keputusan
Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	0.948	Cronbach's Alpha > 0,6	Reliable
Budaya <i>Horenso</i> (X2)	0.913	Cronbach's Alpha > 0,6	Reliable
<i>Work Quality</i> (Y1)	0.919	Cronbach's Alpha > 0,6	Reliable
<i>Work performance</i> (Y2)	0.910	Cronbach's Alpha > 0,6	Reliable

Variabel Budaya *Kaizen*, Budaya *Horenso*, *Work Quality* dan *Work Performancemenunjukkan* nilai Cronbach alpha yang lebih besar dari 0,6. Hal ini menegaskan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dianggap reliabel dalam penelitian ini.

Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Model	Asymp.Sig	Nilai Kriteria	Keputusan
X1 dan X2 □ Y1	0.069	Asymp.Sig > 0.05	Normal
X1 dan X2 □ Y2	0.067	Asymp.Sig > 0.05	Normal

Uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*, data penelitian memenuhi asumsi normalitas karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* untuk model regresi pengaruh Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* terhadap *Work Quality* (0,069) dan *Work Performance* (0,067) keduanya lebih besar dari 0,05.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Variabel	VIF	Keputusan
X1 dan X2 □ Y1	Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	2.245	Bebas multikolinearitas
	Budaya <i>Horenso</i> (X2)	2.245	Bebas multikolinearitas
X1 dan X2 □ Y2	Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	2.245	Bebas multikolinearitas
	Budaya <i>Horenso</i> (X2)	2.245	Bebas multikolinearitas

Berdasarkan tabel uji Multikolinieritas dapat diketahui bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X1) dan Budaya *Horenso* (X2) pada masing-masing model regresi memiliki nilai VIF sebesar 2,245 dimana $VIF < 10$ sehingga dapat dikatakan bebas multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Variabel	Sig	Keputusan
X1 dan X2 □ Y1	Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	0.194	Bebas heteroskedastisitas
	Budaya <i>Horenso</i> (X2)	0.480	Bebas heteroskedastisitas
X1 dan X2 □ Y2	Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	0.677	Bebas heteroskedastisitas
	Budaya <i>Horenso</i> (X2)	0.721	Bebas heteroskedastisitas

Berdasarkan tabel uji Heteroskedastisitas, variabel Budaya *Kaizen* (X1) dan Budaya *Horenso* (X2) menunjukkan nilai sig t lebih dari 0,05 pada pengaruh terhadap Y1 (0,194 dan 0,480) serta Y2 (0,677 dan 0,721), yang berarti keduanya bebas dari heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
<i>Work Quality</i> (Y1)	Konstanta	2.066				
	Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	0.784	0.045	0.828	17.382	0.000
	Budaya <i>Horenso</i> (X2)	0.204	0.079	0.124	2.594	0.010
<i>Work performance</i> (Y2)	Konstanta	1.584				
	Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	0.775	0.041	0.819	18.684	0.000
	Budaya <i>Horenso</i> (X2)	0.247	0.072	0.150	3.413	0.001

$$Y1 = 2,066 + 0,784 X1 + 0,204 X2$$

$$Y2 = 1,584 + 0,775 X1 + 0,247 X2$$

Dengan mempertimbangkan persamaan model regresi tersebut, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Y = Dalam penelitian ini, variabel dependen yang diprediksi adalah *Work Quality* dan *Work Performance*

a = 2,066 dan 1,584 merupakan nilai konstanta, artinya jika seluruh variabel Budaya *Kaizen* (X1) dan Budaya *Horenso* (X2) bernilai nol, maka variabel *Work Quality* (Y1) PT.Yamaha Musical Products Indonesia akan bernilai 2.066 sedangkan variabel *Work Performance*(Y2) PT.Yamaha Musical Products Indonesia akan bernilai 1.584

β_1 = 0.784 dan 0.775 merupakan koefisien regresi variabel Budaya *Kaizen* (X1) yang bernilai positif dapat diartikan bahwa apabila Budaya *Kaizen* (X1) di perusahaan tinggi maka *Work Quality* (Y1) dan *Work Performance*(Y2) karyawan PT. Yamaha Musical Products Indonesia juga akan meningkat.

β_2 = 0.204 dan 0.247 merupakan koefisien regresi variabel Budaya *Horenso* (X2) yang bernilai positif dapat diartikan bahwa apabila Budaya *Horenso* (X2) di perusahaan tinggi maka *Work Quality* (Y1) dan *Work Performance*(Y2) karyawan PT. Yamaha Musical Products Indonesia juga akan meningkat.

Uji Hipotesis

Uji F (Simultan)

Tabel 7. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1503.197	2	751.599	422.037	.000 ^b
	Residual	258.228	145	1.781		
	Total	1761.426	147			

a. Dependent Variable: Work Quality

b. Predictors: (Constant), Budaya *Horenso*, Budaya *Kaizen*

Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel X1 dan X2 berpengaruh simultan terhadap Y1 (Sig = 0.000) dan Y2 (Sig = 0.000), karena nilai signifikansi kurang dari 0,05, yang berarti terdapat pengaruh simultan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Uji t (Parsial)

Tabel 8. Hasil Uji t

		Unstandardized Coefficients		Coefficients ^a			
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	2.066	.712		2.900	.004	
	Budaya Kaizen	.784	.045	.828	17.382	.000	
	Budaya Horenso	.204	.079	.124	2.594	.010	

a. Dependent Variable: Work Quality

1. Hipotesis 3 : Pengaruh Budaya *Kaizen* (X1) terhadap *Work Quality* (Y1)

Dari tabel hasil uji t didapatkan sig = 0.000 dimana sig < 0.05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X1) berpengaruh parsial terhadap *Work Quality* (Y1). Nilai t hitung yang didapatkan adalah 17.382 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan. Artinya jika Budaya *Kaizen* (X1) tinggi maka *Work Quality* (Y1) juga akan tinggi.

2. Hipotesis 4 : Pengaruh Budaya *Horenso* (X2) terhadap *Work Quality* (Y1)

Dari tabel hasil uji t didapatkan sig = 0.010 dimana sig < 0.05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Budaya *Horenso* (X2) berpengaruh parsial terhadap *Work Quality* (Y1). Nilai t hitung yang didapatkan adalah 2.594 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan. Artinya jika Budaya *Horenso* (X2) tinggi maka *Work Quality* (Y1) juga akan tinggi.

3. Hipotesis 5 : Pengaruh Budaya *Kaizen* (X1) terhadap *Work Performance*(Y2)

Dari tabel hasil uji t didapatkan sig = 0.000 dimana sig < 0.05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X1) berpengaruh parsial terhadap *Work Performance*(Y2). Nilai t hitung yang didapatkan adalah 18.684 menunjukkan adanya pengaruh

positif signifikan. Artinya jika Budaya *Kaizen* (X1) tinggi maka *Work Performance*(Y2) juga akan tinggi.

4. Hipotesis 6 : Pengaruh Budaya *Horenso* (X2) terhadap *Work Performance*(Y2)

Dari tabel hasil uji t didapatkan $\text{sig} = 0.001$ dimana $\text{sig} < 0.05$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Budaya *Horenso* (X2) berpengaruh parsial terhadap *Work Performance*(Y2). Nilai t hitung yang didapatkan adalah 3.413 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan. Artinya jika Budaya *Horenso* (X2) tinggi maka *Work Performance*(Y2) juga akan tinggi.

Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Model	<i>R²</i>
Budaya <i>Kaizen</i> dan <i>Horenso</i> terhadap <i>Work Quality</i>	0.853
Budaya <i>Kaizen</i> dan <i>Horenso</i> terhadap <i>Work Performance</i>	0.876

Berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan nilai R^2 pengaruh Budaya *Kaizen* dan *Horenso* terhadap *Work Quality* adalah 85.3% sedangkan nilai R^2 pengaruh Budaya *Kaizen* dan *Horenso* terhadap *Work Performance* adalah 87.6%. Hal tersebut berarti kedua variabel memiliki kontribusi yang besar dalam memprediksi *Work Quality* dan *Work Performance*.

Implikasi Hasil Penelitian

Pengaruh Budaya *Kaizen* dan *Horenso* Terhadap *Work Quality* dan *Work Performance* Karyawan di PT. YAMAHA MUSICAL PRODUCTS INDONESIA (YMPI)

Berdasarkan hasil analisis data yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja (*Work Quality*) dan kinerja kerja (*Work Performance*). Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas kerja dan kinerja kerja, perlu adanya penerapan yang konsisten dan integratif dari kedua Budaya tersebut dalam organisasi, dengan fokus pada peningkatan komunikasi, kolaborasi, serta perbaikan berkelanjutan. Implementasi Budaya *Kaizen* yang berorientasi pada inovasi terus-menerus dan Budaya *Horenso* yang menekankan komunikasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efisien."

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Handayani & Sukardi (2020), Omoush et al (2020), Rohmah & Mahfud (2021), Iswadi et al., (2021), Theresia et al (2022), Suryani, Dian Antika Suri (2021), Xaverius Candra Gunawan et al (2022), Banin & Kinasih (2023) yang menyatakan bahwa hasil yang menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Budaya *kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh signifikan, Jika perusahaan menerapkan kedua Budaya tersebut Budaya *kaizen* dan *Horenso* maka produktivitas kerja karyawan serta kualitasnya akan meningkat di tiap perusahaan.

Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap *Wok Quality*

Temuan dari analisis data yang dilakukan peneliti dan hasil distribusi responden berdasarkan hasil uji t yang menunjukkan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05). Penelitian ini berhasil menguji hipotesis ketiga (H3) dapat disimpulkan bahwa Budaya *Kaizen* (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Work Quality* (Y1). Nilai t hitung yang sebesar 17,382 mengindikasikan adanya pengaruh positif yang kuat antara kedua variabel tersebut. Dengan kata lain, semakin tinggi penerapan Budaya *Kaizen* (X1) dalam organisasi, semakin tinggi pula *Work Quality* (Y1) yang tercapai.

Temuan ini menegaskan bahwa dengan melakukan evaluasi rutin terhadap kinerja karyawan kontrak, memantau sejauh mana mereka mengimplementasikan prinsip-prinsip *Kaizen* dalam pekerjaan sehari-hari. Evaluasi yang tepat memungkinkan perusahaan memberikan umpan balik konstruktif yang dapat membantu karyawan kontrak berkembang dan meningkatkan kualitas kerja

mereka. Selain itu, perusahaan harus melibatkan karyawan kontrak dalam pelatihan dan kegiatan yang berkaitan dengan Kaizen, agar mereka memahami pentingnya perbaikan berkelanjutan dan dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja secara keseluruhan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Majd Omesih Monira Muflih, Reem Al Metrami (2020), Linda Theresia, Ni Made Sudri, Yasmin Mauliddina, Besta Rahmasari (2022), Xaverius Candra Gunawan et al. (2022), yang menyatakan bahwa Budaya kaizen berpengaruh positif signifikan terhadap *Work Quality* atau kualitas kerja dan berdampak langsung dalam peningkatan kerja.

Pengaruh Budaya *Horenso* Terhadap *Work Quality*

Hasil distribusi responden pada variabel Budaya *Horenso* berdasarkan hasil uji t dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,010 yang lebih kecil dari 0,05 ($0,010 < 0,05$). Penelitian ini berhasil menguji hipotesis keempat (H4) dapat disimpulkan bahwa Budaya *Horenso* (X2) memiliki pengaruh parsial terhadap kualitas kerja (*Work Quality* Y1). Nilai t hitung sebesar 2,594 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan, yang berarti semakin baik penerapan Budaya komunikasi *Horenso* yang efektif, semakin tinggi pula kualitas kerja yang tercapai. Hal ini menegaskan bahwa Budaya komunikasi yang baik berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan hasil kerja secara keseluruhan.

Penting bagi perusahaan untuk mem Budayakan *Horenso* (Laporan, Informasi, Diskusi) sebagai bentuk komunikasi efektif, terutama untuk karyawan kontrak. Dengan *Horenso*, alur informasi menjadi jelas, miskomunikasi berkurang, dan koordinasi serta produktivitas meningkat. Bagi karyawan kontrak, Budaya ini membantu membangun hubungan transparan dengan manajemen dan rekan kerja, mempercepat adaptasi, serta menciptakan lingkungan kerja inklusif. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas kerja, bahkan selama masa kontrak, yang berpotensi membuka peluang untuk diangkat menjadi karyawan tetap.

Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani & Sukardi (2020) menyatakan bahwa penerapan Budaya *Horenso* yang baik dapat meningkatkan kualitas kerja, karena komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan yang efektif menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap *Work Performance*

Berdasarkan hasil uji t dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) bahwa variabel Budaya *Kaizen* (X1) berpengaruh parsial terhadap *Work Performance* (Y2). Nilai t hitung sebesar 18,684 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan yang berarti semakin tinggi penerapan Budaya Kaizen (X1), semakin baik pula kinerja karyawan *Work Performance* (Y2) yang dicapai. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menguji dan mendukung hipotesis kelima (H5).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kaizen berpengaruh positif terhadap *Work Performance*. Penerapan Kaizen secara konsisten dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus mendorong pengajuan ide dan perbaikan melalui Kaizen, serta lebih peka terhadap kekurangan dalam pekerjaan sehari-hari, baik untuk karyawan tetap maupun kontrak. Karyawan kontrak diharapkan memanfaatkan Budaya Kaizen untuk berfikir intelligent meningkatkan kinerja mereka, sehingga membuka peluang untuk diangkat menjadi karyawan tetap. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Widya Handayani & Sukardi (2020), Zuliatur Rohmah & Yusqi Mahfud (2021), Banin & Kinasih (2023) menemukan bahwa Budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan. Oleh karena itu, hasil yang menunjukkan bahwa Budaya *Kaizen* mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika Budaya ini diterapkan dengan konsisten di setiap perusahaan atau organisasi.

Pengaruh Budaya *Horenso* Terhadap *Work Performance*

Berdasarkan hasil uji t dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$), dapat disimpulkan bahwa Budaya *Horenso* (X2) berpengaruh parsial terhadap *Work Performance* (Y2). Nilai t hitung sebesar 3,413 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan. Penelitian ini berhasil menguji hipotesis keenam (H6) yang menunjukkan adanya pengaruh positif. Artinya, semakin tinggi penerapan Budaya *Horenso*, semakin baik kinerja (*Work Performance*) yang dicapai. Temuan ini mengimplikasikan bahwa penerapan Budaya komunikasi yang efektif serta jelas dapat meningkatkan kinerja individu dan tim di perusahaan.

Perusahaan perlu mempertahankan dan memperkuat penerapan Budaya *Horenso* sebagai bentuk komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, dengan fokus diskusi serta evaluasi yang berkualitas. Penerapan Budaya *Horenso* sangat penting untuk meningkatkan kesadaran karyawan kontrak dalam memperbaiki kinerja kerja. Melalui evaluasi dan diskusi yang terus menerus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan, yang pada akhirnya membuka peluang untuk diangkat menjadi karyawan tetap.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan Widya Handayani & Sukardi (2020), Udi Iswadi, Mafudoh, Erlina Sari Pohan, Zaenudin (2021), Suryani & Dian Antika Suri (2021) menunjukkan bahwa penerapan Budaya *Horenso* berpengaruh positif terhadap *work Performance*, meningkatkan komunikasi efektif (laporan, informasi, diskusi) antara atasan dan bawahan serta mendorong peningkatan kinerja karyawan

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang diuraikan sebelumnya, berikut ini kesimpulan-kesimpulan utama yang dapat diperoleh:

1. Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh simultan terhadap *Work Quality*
2. Budaya *Kaizen* dan Budaya *Horenso* berpengaruh simultan terhadap *Work Performance*
3. Budaya *Kaizen* berpengaruh signifikan pada *Work Quality*
4. Budaya *Horenso* berpengaruh signifikan terhadap *Work Quality*
5. Budaya *Kaizen* berpengaruh signifikan pada *Work Performance*
6. Budaya *Horenso* berpengaruh signifikan terhadap *Work Performance*

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena peneliti berstatus sebagai karyawan kontrak, yang mempengaruhi akses terhadap departemen lain di perusahaan. Akibatnya, penelitian ini hanya dapat memperoleh data dari karyawan kontrak yang berada di departemen Final Assembly. Keterbatasan ini mengurangi kemampuan peneliti untuk mengumpulkan data dari karyawan di departemen lain atau dari berbagai status pekerjaan yang berbeda. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih berfokus pada perspektif karyawan kontrak di departemen tersebut dan mungkin tidak sepenuhnya menggambarkan pandangan atau kondisi di seluruh organisasi. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan sampel dengan melibatkan berbagai departemen dan status karyawan untuk memperoleh temuan yang lebih umum dan representatif.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut terdapat beberapa saran antara lain:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan yang berharga bagi pihak-pihak terkait dalam perusahaan, khususnya manajemen, untuk lebih mengoptimalkan penerapan Budaya *Kaizen* dan *Horenso*. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh kedua Budaya ini terhadap kualitas dan kinerja karyawan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih efisien, produktif, dan komunikatif. Dengan memperkuat kedua Budaya ini, perusahaan dapat menciptakan

lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif, serta memberikan kesempatan lebih besar bagi karyawan kontrak untuk meningkatkan kompetensi mereka. Hal ini diharapkan dapat membantu mereka beradaptasi dengan Budaya perusahaan dan meningkatkan peluang untuk menjadi karyawan tetap yang berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan perusahaan.

2. Bagi Akademisi

Berdasarkan temuan dari penelitian ini, disarankan agar akademisi melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh Budaya *Kaizen* dan *Horenso* terhadap kualitas dan kinerja perusahaan, terutama dengan memperluas variabel yang dianalisis, seperti faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi implementasi kedua Budaya ini. Selain itu akademisi juga disarankan dengan karakteristik yang bervariasi untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang efektivitas penerapan Budaya *Kaizen* dan *Horenso* dalam meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan.

3. Harapan Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian mengenai pengaruh Budaya *Kaizen* dan *Horenso* terhadap kualitas dan kinerja perusahaan dengan melibatkan sampel yang lebih beragam, baik dari berbagai industri maupun departemen yang berbeda. Penelitian lebih lanjut juga dapat mengkaji dampak jangka panjang dari penerapan kedua Budaya ini terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memperkuat atau menghambat implementasi Budaya tersebut. Selain itu, peneliti dapat mengeksplorasi hubungan antara Budaya *Kaizen* dan *Horenso* dengan variabel lain, seperti kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kedua Budaya ini berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kinerja perusahaan

Referensi

- Aziz, Nor Diana, Nor Rima Muhamad Ariff, And Abdul Hadi Nawawi. 2020. “Reinforcing Building Information Modelling (Bim) Using Kaizen In The Facilities Management Industry.” *Global Business And Management Research* 12(1):52–60.
- Banin, Qori Al, And Gelegar Kinasih. 2023. “Implementasi Budaya Kaizen Dan Kreativitas Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (Jimbi)* 2(2):125–45. Doi: 10.24034/Jimbis.V2i2.5827.
- Chan, Chi On, And Huay Ling Tay. 2018. “Combining Lean Tools Application In Kaizen: A Field Study On The Printing Industry.” *International Journal Of Productivity And Performance Management* 67(1):45–65. Doi: 10.1108/Ijppm-09-2016-0197.
- Fadlan, Gilang Bagus, And Agustinus Setyawan. 2024. “Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kerja Karyawan Perbankan Bumn Di Kota Batam.” *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)* 11(1):35–47. Doi: 10.36987/Ecobi.V11i1.5292.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, Al, And Musawwir Musawwir. 2023. “Memahami Indikator Quality Work Of Life Pegawai Pegadaian Kanwil Vi Makassar.” *Indonesian Journal Of Business And Management* 6(1):181–85. Doi: 10.35965/Ibm.V6i1.3930.
- Handayani, Widya, And Sukardi- Sukardi. 2020. “Pengaruh Budaya Kaizen Dan Budaya *Horenso* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Pt. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang Barat.” *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen* 10(2):210. Doi: 10.22441/Mix.2020.V10i2.005.
- Hasyim. 2021. *Motivasi, Disiplin Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*.

- Ikraith - Humaniora, 35 - 43.
- Hidayat, And Permana. 2017. "Hidayat Dan Permana: Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan..." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 3(3):349–63.
- Husain, Al, Abdul Haqy Aji Prastian, And Andre Ramadhan. 2017. "Perancangan Sistem Absensi Online Menggunakan Android Guna Mempercepat Proses Kehadiran Karyawan Pada Pt. Sintech Berkah Abadi." *Technomedia Journal* 2(1):105–16. Doi: 10.33050/Tmj.V2i1.319.
- Imai, M. 1998. *Gemba Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemenle*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Iswadi, Udi, Erlina Sari Pohan, Zainuddin, And Mafudoh. 2021. "The Influence Of Horenso Culture On Company Perfomancein Pt Runzune Sapta Consultant." *Amal Insani Indonesian Multidiscipline Of Social Journal* 1:61–68.
- Khan Jahir 2011. 2018. "No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における 健康関連指標に関する共分散構造分析title." *Analytical Biochemistry* 11(1):1–5.
- Mangkunegara, A. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017a. *Evaluasi Kinerja Sdm*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017b. *Evaluasi Kinerja Sdm*. Cetakan Kedelapan, Pt. Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe-Yogyakarta.
- Omoush, Majd, Monira Moflih, And Reem Almetrami. 2020. "Tinjauan Internasional Manajemen Dan Peningkatan Kerja Karyawan Dan Pengaruhnya Terhadap Keseluruhan Pekerjaan Dan Kualitas Layanan : Studi Empiris Perusahaan Asuransi Di Yordania." 10.
- Sastrohadiwiryo. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif Dan Operasional)*. Jakarta: Penerbit Pt Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2015. *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sirait, Justine T., P. Sumaryo, And J. .. Sudarmanto. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi, Ade, Henny Sjafitri, And Lenny Hasan. 2018. "Pengaruh Kualitas Kerja Dan Efisiensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Bintara Tni-Ad Di Makorem 032/Wirabreja." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 9(1):48–64.
- Suryani, Dian Antika Suri. 2021. "Pengaruh Budaya Horenso Terhadap Kinerja Perusahaan Pt. Nippon Shokubai Indonesia." *Jurnal Intent* 4(1):73–85.
- Theresia, Linda, Ni Made Sudri, Yasmin Mauliddina, And Besta Rahmasari. 2022. "Hubungan Antara Kaizen , Pekerjaan Karyawan Dan Kualitas Layanan Pendekatan Pls-Sem." 2022(September):13–15.
- Ulrich, D. 1998. *A New Mandate For Human Resources*.
- Werther, William B, Dan Keith Davis. 1996. *Human Resource Management*. Mc.Grawhill,.
- Xaverius Candra Gunawan, Fransiskus, Achmad Fauzi, Errick Worabay, Suryana Eka Dinisari Hafat, And Yeremia Immanuel Nasution. 2022. "Role Of Kaizen Work Culture As Moderating Work Quality And Productivity Improvement." *Dinasti International Journal Of Management Science* 3(6):1003–14. Doi: 10.31933/Dijms.V3i6.1302.
- Yulianto. 2020. *Perilaku Pengguna Apd Sebagai Alternatif Meningkatkan Kinerja Karyawan Yang Terpapar Bising Intensitas Tinggi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

Sarah Aulia Novita *) Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Budi Wahono **) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Ita Athia ***) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma