

PENGARUH KAIZEN, PELATIHAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Syita Amalia Ratry

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Pelita Bangsa

Email : samaliaratry@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Kinerja karyawan dipandang sebagai faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh sistem manajemen dan kondisi kerja yang melingkupinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis. Data diperoleh melalui studi pustaka terhadap berbagai sumber ilmiah berupa buku, jurnal, dan publikasi akademik yang relevan dengan topik penelitian. Data yang terkumpul dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna yang berkaitan dengan peran kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan dalam membentuk kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kaizen berperan penting dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan yang mendorong peningkatan kualitas dan efisiensi kerja. Pelatihan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi, kesiapan, dan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang kondusif terbukti mampu meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan konsentrasi karyawan, sehingga mendukung kinerja yang lebih optimal. Sementara itu, kedisiplinan kerja menjadi fondasi perilaku kerja yang tertib, konsisten, dan bertanggung jawab. Secara simultan, keempat faktor tersebut saling melengkapi dan membentuk sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi, sehingga memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan jika diterapkan secara terpisah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan secara terpadu merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kaizen, Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, Kedisiplinan, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of kaizen, job training, work environment, and work discipline on employee performance, both partially and simultaneously. Employee performance is considered a key factor in organizational success, which is influenced not only by individual capabilities but also by management systems and working conditions. This research

Article History

Received: January 2026

Reviewed: January 2026

Published: January 2026

Plagiarism Checker No 223

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under
a [Creative Commons
Attribution-NonCommercial
4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

employs a qualitative approach using a descriptive-analytical method. The data were collected through a literature study of relevant books, journals, and academic publications. The data were analyzed thematically to identify patterns, relationships, and meanings related to the role of kaizen, job training, work environment, and discipline in shaping employee performance. The results indicate that kaizen plays an important role in fostering a culture of continuous improvement that enhances work quality and efficiency. Job training contributes to improving employees' competencies, readiness, and self-confidence in performing their tasks. A supportive work environment increases employees' comfort, motivation, and concentration, which in turn improves their performance. Meanwhile, work discipline serves as a foundation for orderly, consistent, and responsible work behavior. Simultaneously, these four factors complement each other and form an integrated human resource management system, resulting in a stronger impact on employee performance than when applied individually. The study concludes that the integrated management of kaizen, job training, work environment, and discipline is a strategic approach to improving employee performance and supporting the achievement of organizational goals in a sustainable manner.

Keywords: Kaizen, Job Training, Work Environment, Work Discipline, Employee Performanc

PENDAHULUAN

Dalam dinamika dunia usaha dan industri yang terus berkembang, keberadaan posisi sumber daya manusia sangat krusial dalam menunjang pencapaian tujuan. Keunggulan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi, modal, atau sistem yang digunakan, tetapi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja orang-orang yang mengerakkannya. Oleh karena itu, organisasi modern dituntut untuk mampu mengelola dan mengembangkan potensi karyawan secara optimal agar mampu bertahan dan bersaing di tengah tekanan globalisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat.

Kinerja karyawan merupakan gambaran tingkat pencapaian output kerja yang diperlihatkan oleh individu ketika menjalankan tugas serta tanggung jawab yang dibebankan. Karyawan dengan kinerja tinggi akan memberikan kontribusi besar terhadap produktivitas, efisiensi operasional, serta mutu layanan yang dihasilkan organisasi. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan rendah, maka berbagai target organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang, akan sulit tercapai. Karena hal tersebut, peningkatan kinerja karyawan menjadi perhatian utama dalam praktik pengelolaan SDM.

Dalam konteks ini, kinerja tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga dipengaruhi oleh beragam faktor lainnya organisasional yang membentuk perilaku dan sikap kerja karyawan. Sistem manajemen, budaya organisasi, pola kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja menjadi variabel penting yang saling berinteraksi dalam membentuk tingkat kinerja. Selain itu, faktor kedisiplinan dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan juga memiliki peran signifikan dalam menentukan sejauh mana karyawan dapat bekerja secara optimal.

Salah satu pendekatan manajerial yang banyak digunakan untuk mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan adalah konsep kaizen. Kaizen bukan sekadar metode kerja,

melainkan sebuah filosofi yang menekankan pentingnya upaya peningkatan bertahap yang terus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Melalui penerapan kaizen, karyawan didorong untuk terlibat aktif dalam menemukan cara kerja yang lebih efektif, mengurangi pemborosan, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Budaya kaizen juga membentuk sikap mental yang berorientasi pada kemajuan, sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi standar minimum, tetapi juga berupaya melampauinya.

Di samping penerapan kaizen, pelatihan kerja juga merupakan instrumen penting dalam pengembangan kinerja karyawan. Melalui pelatihan, karyawan dapat meningkatkan dan menyegarkan kembali pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki, serta sikap profesional yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah akibat perkembangan teknologi dan tuntutan pasar, karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan berkelanjutan berisiko mengalami penurunan kompetensi. Sebaliknya, program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kepercayaan diri, ketepatan kerja, serta kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan.

Salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan ini mencakup kondisi fisik, seperti penerangan, kebersihan, dan tata ruang, sekaligus aspek psikologis dan sosial, seperti hubungan kerja, interaksi dengan pimpinan, dan suasana organisasi. Lingkungan kerja yang positif dan nyaman akan membantu karyawan bekerja lebih tenang, berenergi, dan merasa diakui. Sebaliknya, lingkungan yang kurang baik dapat menimbulkan tekanan, kelelahan, serta menurunkan motivasi, sehingga berpengaruh negatif terhadap hasil kerja karyawan.

Selain kaizen, pelatihan, dan lingkungan kerja, kedisiplinan juga menjadi fondasi penting dalam menciptakan kinerja yang tinggi. Kedisiplinan mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan pada peraturan, prosedur, dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih bertanggung jawab, tepat waktu, dan konsisten dalam menyelesaikan tugasnya. Tingkat disiplin yang tinggi akan menciptakan keteraturan dan efisiensi dalam operasional organisasi, sehingga mendukung tercapainya tujuan kerja secara optimal.

Meskipun berbagai konsep dan strategi tersebut telah banyak dikenal dalam teori dan praktik manajemen, dalam realitasnya tidak semua organisasi mampu menerapkannya secara efektif. Masih banyak perusahaan yang menghadapi masalah dalam membangun budaya kaizen, menyelenggarakan pelatihan yang merata, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menegakkan disiplin kerja secara konsisten. Kondisi ini berpotensi menghambat peningkatan kinerja karyawan dan, pada akhirnya, mempengaruhi daya saing organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, kajian mengenai pengaruh kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai peran keempat faktor tersebut dalam membentuk kinerja karyawan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai landasan dalam penyusunan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat.

TINJAU PUSTAKA

A. Pengaruh Kaizen terhadap Kinerja Karyawan

Kaizen dipahami sebagai pendekatan manajerial yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan dalam seluruh aktivitas organisasi. Filosofi ini menekankan bahwa peningkatan kinerja tidak harus selalu berasal dari perubahan besar, melainkan dapat dicapai melalui perbaikan berkelanjutan dalam skala kecil yang diterapkan secara konsisten dan sistematis oleh seluruh pihak dalam organisasi. Dengan kata lain, kaizen mendorong terciptanya budaya kerja yang selalu mengupayakan pendekatan yang lebih efektif, lebih cepat, dan lebih hemat sumber daya dalam menyelesaikan pekerjaan (Imai, 2012).

Dalam konteks sumber daya manusia, kaizen memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan menggambarkan sejauh mana seseorang dapat melaksanakan pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan ketentuan organisasi, baik dari aspek mutu maupun volume hasil kerja (Mangkunegara, 2017). Karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, tetapi juga menunjukkan ketelitian, inisiatif, dan tanggung jawab dalam setiap aktivitas kerja. Penerapan kaizen berfungsi sebagai mekanisme yang mendorong terbentuknya perilaku kerja tersebut secara berkelanjutan.

Salah satu kekuatan utama kaizen terletak pada pelibatan aktif karyawan dalam proses perbaikan. Kaizen memandang karyawan bukan sekadar pelaksana tugas, tetapi juga sebagai sumber ide dan solusi atas berbagai permasalahan kerja. Liker (2004) menjelaskan bahwa karyawan yang terlibat langsung dalam upaya perbaikan proses akan memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai pekerjaannya, sekaligus merasa memiliki kontribusi terhadap kemajuan organisasi. Rasa memiliki ini mendorong munculnya komitmen kerja yang lebih kuat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Selain mendorong partisipasi, kaizen juga berperan dalam menciptakan sistem kerja yang lebih teratur melalui standarisasi proses. Standar kerja yang jelas memungkinkan karyawan memahami prosedur yang benar dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mengurangi variasi kerja yang tidak perlu dan meminimalkan kesalahan. Menurut Imai (2012), standarisasi merupakan fondasi penting dalam kaizen karena menjadi titik awal bagi perbaikan berikutnya. Ketika karyawan bekerja berdasarkan prosedur yang baku dan terstruktur, produktivitas dan efisiensi kerja akan meningkat, yang secara langsung tercermin pada kinerja individu maupun tim.

Dari sudut pandang motivasi, penerapan kaizen juga memberikan pengaruh yang signifikan. Budaya perbaikan berkelanjutan mendorong karyawan untuk terus belajar, mengevaluasi diri, dan mengembangkan keterampilannya. Hal ini menciptakan iklim kerja yang dinamis dan menantang, di mana karyawan tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas rutin, tetapi juga berupaya mencari cara yang lebih baik dalam bekerja. Dessler (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran dan pengembangan diri akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Berbagai penelitian empiris turut memperkuat hubungan antara kaizen dan kinerja karyawan. Suhardi dan Nugroho (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa penerapan kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas serta kinerja karyawan di sektor industri. Lingkungan kerja yang menerapkan prinsip kaizen terbukti mampu menciptakan alur kerja yang lebih efisien dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa kaizen tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga efektif dalam praktik organisasi.

Hal serupa juga diungkapkan oleh Womack dan Jones (2003) yang menjelaskan bahwa kaizen sebagai bagian dari pendekatan lean management mampu meningkatkan kinerja individu dan tim melalui penyederhanaan proses, pengurangan pemborosan, serta peningkatan kualitas kerja. Dengan proses yang lebih ramping dan terkontrol, karyawan dapat mengalokasikan waktu dan energinya secara lebih efektif untuk menyelesaikan tugas-tugas utama, sehingga hasil kerja menjadi lebih maksimal.

Penerapan kaizen berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui keterlibatan karyawan, standarisasi kerja, budaya perbaikan berkelanjutan, serta peningkatan motivasi dan sikap kerja, Kaizen berperan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Maka dari itu, penerapan kaizen secara konsisten dapat menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas sumber daya manusianya.

Namun, efektivitas kaizen dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat bergantung pada komitmen manajemen dan konsistensi penerapannya. Kaizen bukan merupakan program jangka pendek, melainkan budaya kerja jangka panjang yang memerlukan dukungan penuh dari pimpinan organisasi (Liker, 2004). Tanpa adanya komitmen dan teladan dari manajemen, penerapan kaizen cenderung tidak berjalan optimal dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan kaizen yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, memperbaiki proses kerja, meningkatkan motivasi, serta menciptakan budaya kerja yang disiplin dan produktif. Dengan demikian, kaizen dapat dijadikan sebagai salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

B. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan kesiapan karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya. Dalam lingkungan kerja yang terus mengalami perubahan akibat perkembangan teknologi, persaingan pasar, dan tuntutan kualitas layanan, organisasi dituntut untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Oleh karena itu, pelatihan tidak hanya dipandang sebagai kegiatan tambahan, tetapi sebagai investasi strategis yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja meliputi dimensi kualitas, jumlah hasil kerja, ketepatan penyelesaian, dan tingkat tanggung jawab. Tanpa dukungan keterampilan dan pengetahuan yang memadai, karyawan akan mengalami kesulitan dalam mencapai kinerja yang optimal, maka kemampuan mereka untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan akan menjadi terbatas. Dalam konteks ini, pelatihan berfungsi sebagai sarana untuk menjembatani kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan aktual karyawan.

Secara konseptual, pelatihan kerja dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis, kemampuan interpersonal, serta sikap kerja karyawan. Dessler (2020) menjelaskan bahwa pelatihan bertujuan membantu karyawan memperoleh keterampilan baru atau menyempurnakan keterampilan yang sudah dimiliki agar dapat bekerja secara lebih efektif. Melalui pelatihan, karyawan tidak hanya belajar bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi juga memahami alasan di balik prosedur kerja tertentu, sehingga bisa mengurangi kesalahan serta meningkatkan kualitas hasil kerja.

Dari sudut pandang kinerja, pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas dan efisiensi kerja. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan umumnya lebih terampil dalam menggunakan peralatan kerja, lebih memahami prosedur operasional, serta lebih mampu menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini akan mungkin terhadap pekerja agar menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan yang memadai (Noe, 2020). Dengan demikian, pelatihan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kuantitas dan kualitas output kerja.

Selain meningkatkan kemampuan teknis, pelatihan turut berkontribusi dalam membangun sikap serta perilaku kerja yang konstruktif. Program pelatihan yang baik biasanya mencakup aspek pengembangan soft skills seperti komunikasi, kerja sama tim, dan manajemen waktu. Keterampilan ini sangat penting untuk mendukung kelancaran kerja dan meningkatkan efektivitas kolaborasi antarpegawai. Karyawan yang memiliki kemampuan interpersonal yang baik akan lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja dan lebih mampu bekerja secara produktif dalam tim (Armstrong, 2020).

Pelatihan kerja juga berkaitan erat dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika organisasi menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan. Perasaan ini dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi, yang akhirnya berdampak baik pada pencapaian kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2022), peluang pengembangan diri melalui pelatihan merupakan salah satu aspek penting yang turut menentukan tingkat motivasi dan keterlibatan kerja karyawan.

Dari perspektif organisasi, pelatihan yang terencana dan berkelanjutan juga membantu menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan. Dalam situasi di mana teknologi, regulasi, atau tuntutan pelanggan terus berubah, karyawan yang terlatih akan lebih siap menghadapi tantangan baru. Hal ini membuat organisasi lebih fleksibel dan mampu mempertahankan kinerja yang stabil dalam jangka panjang. Dengan kata lain, pelatihan tidak sekadar mendorong peningkatan kinerja setiap individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara menyeluruh. Berbagai penelitian empiris mendukung hubungan positif antara pelatihan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Salas, Tannenbaum, Kraiger, dan Smith-Jentsch (2012) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis dapat meningkatkan kompetensi, efektivitas kerja, dan hasil kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Elnaga dan Imran (2013) yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan di berbagai sektor organisasi.

Di Indonesia, penelitian oleh Widodo (2015) menghasilkan bahwa karyawan yang mengikuti program pelatihan secara rutin mempunyai kinerja yang cukup tinggi daripada dengan karyawan yang jarang atau tidak pernah mengikuti pelatihan. Ini memperlihatkan bahwa investasi organisasi pada pelatihan memberikan dampak nyata terhadap hasil kerja karyawan. Pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya secara lebih efektif dan efisien.

Program pelatihan kerja berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Melalui peningkatan kompetensi, pembentukan sikap kerja yang positif, serta peningkatan motivasi dan kesiapan menghadapi perubahan, pelatihan menjadi salah satu aspek strategis dalam menciptakan sumber daya manusia berkinerja tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang dan melaksanakan program pelatihan secara terencana, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan strategis agar manfaatnya terhadap kinerja karyawan dapat diperoleh secara optimal.

C. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor utama yang berpengaruh pada perilaku, kenyamanan, serta tingkat produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial yang terbentuk melalui hubungan kerja, komunikasi, serta iklim organisasi. Kondisi lingkungan yang memadai akan membentuk suasana kerja yang mendukung, sedangkan lingkungan yang buruk dapat menjadi sumber stres dan menurunkan semangat kerja karyawan.

Secara fisik, lingkungan kerja mencakup berbagai unsur, antara lain pencahayaan dan suhu ruangan, tingkat kebisingan, kebersihan, ventilasi, dan tata letak ruang kerja. Kondisi fisik yang nyaman memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih fokus dan tidak mudah mengalami kelelahan. Menurut Sedarmayanti (2018), lingkungan kerja yang memenuhi standar kesehatan dan keselamatan akan meningkatkan efisiensi kerja serta mengurangi risiko gangguan fisik maupun psikologis yang dapat menghambat kinerja. Karyawan yang bekerja di ruang yang terang, bersih, dan tertata dengan baik cenderung mampu menyelesaikan tugasnya dengan lebih teliti dan cepat.

Selain aspek fisik, lingkungan kerja juga mencakup dimensi nonfisik, seperti hubungan antarpegawai, gaya kepemimpinan, serta pola komunikasi dalam organisasi. Lingkungan sosial yang harmonis dapat menumbuhkan rasa aman, kepercayaan, dan kebersamaan di antara karyawan. Robbins dan Judge (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang positif berperan dalam meningkatkan kepuasan dan partisipasi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Motivasi karyawan akan meningkat ketika mereka merasa dihargai dan mendapat dukungan dari atasan dan rekan kerja untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Lingkungan kerja yang kondusif juga berpengaruh terhadap kesehatan mental dan emosional karyawan. Tekanan kerja yang tinggi, konflik antarpegawai, atau kurangnya dukungan dari pimpinan dapat menimbulkan stres yang berkepanjangan. Stres kerja yang tidak terkelola dengan baik dapat menurunkan konsentrasi, meningkatkan kesalahan kerja, dan mengurangi produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang suportif dapat membantu karyawan mengelola tekanan kerja dengan lebih baik sehingga mereka dapat tetap fokus dan produktif (Luthans, 2011).

Dari perspektif kinerja, lingkungan kerja berfungsi sebagai wadah yang memungkinkan karyawan mengaplikasikan kemampuan dan keterampilannya secara optimal. Meskipun karyawan memiliki kompetensi yang baik, kinerja mereka tidak akan maksimal apabila didukung oleh lingkungan yang tidak memadai. Sehubungan dengan hal tersebut, optimalisasi lingkungan kerja menjadi salah satu strategi strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Armstrong (2020) menyatakan bahwa organisasi yang menyediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat absensi maupun turnover.

Berbagai hasil penelitian empiris juga menunjukkan adanya hubungan yang kuat interaksi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Riset yang dilakukan oleh Nitisemito (2015) menemukan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya semangat dan produktivitas kerja karyawan. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Rahmawati (2018) yang mengungkapkan bahwa baik elemen fisik maupun nonfisik lingkungan kerja memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan di sektor jasa. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif merupakan investasi penting bagi organisasi.

Kinerja karyawan sangat tergantung pada kualitas dan kondisi lingkungan kerja. Motivasi karyawan akan meningkat apabila lingkungan kerja memberikan kenyamanan, keamanan, dan hubungan kerja yang harmonis, konsentrasi, dan kepuasan kerja karyawan, sehingga berdampak positif terhadap hasil kerja yang dicapai. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia.

D. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan

Kedisiplinan kerja merupakan salah satu unsur fundamental dalam membentuk perilaku dan sikap profesional karyawan. Disiplin mencerminkan sejauh mana karyawan mematuhi peraturan, prosedur, dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi akan menunjukkan konsistensi dalam kehadiran, ketepatan waktu, beserta peran dalam menuntaskan setiap tugas yang dibebankan.

Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kedisiplinan kerja adalah kesadaran dan kemauan individu untuk mematuhi seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin mencakup lebih dari sekadar kepatuhan terhadap peraturan tertulis, tetapi juga mencerminkan komitmen moral karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang disiplin

akan bekerja secara teratur, mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan, serta menjaga kualitas hasil kerja.

Dari sudut pandang kinerja, kedisiplinan berperan sebagai mekanisme pengendalian yang memastikan bahwa seluruh aktivitas kerja berjalan sesuai dengan rencana dan standar organisasi. Tanpa disiplin yang baik, karyawan cenderung bekerja secara tidak teratur, sering terlambat, atau mengabaikan prosedur kerja, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas dan efisiensi kerja. Sebaliknya, disiplin yang optimal akan membentuk suasana yang tertib dan kepastian dalam pelaksanaan tugas, sehingga target kerja dapat dicapai dengan lebih optimal (Rivai & Sagala, 2013).

Kedisiplinan juga berkaitan erat dengan tanggung jawab dan etos kerja. Karyawan yang memiliki etos kerja tinggi umumnya menunjukkan sikap disiplin, seperti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga kualitas kerja, dan mematuhi aturan organisasi. Sikap ini berkontribusi tidak hanya pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada terciptanya budaya kerja yang produktif dan profesional. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa perilaku kerja yang konsisten dan bertanggung jawab merupakan salah satu indikator penting dari kinerja yang baik.

Selain itu, penerapan disiplin yang adil dan konsisten oleh manajemen juga berpengaruh terhadap motivasi dan kepercayaan karyawan. Ketika aturan diterapkan secara transparan dan tidak diskriminatif, karyawan akan merasa diperlakukan secara adil, sehingga lebih bersedia untuk mematuhi peraturan dan memberikan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, penerapan disiplin yang tidak konsisten dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan positif antara kedisiplinan dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Pratama dan Wardani (2020) menemukan bahwa kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perkantoran. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi terbukti lebih produktif dan mampu memenuhi target kerja yang ditetapkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sutrisno (2016) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan.

E. Pengaruh Kaizen, Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berperan penting dalam mewujudkan keberhasilan organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor manajerial, struktural, dan perilaku kerja yang saling terkait. Oleh karena itu, analisis pengaruh kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan secara simultan terhadap kinerja karyawan menjadi penting untuk memperoleh pemahaman yang utuh dan komprehensif mengenai faktor-faktor penentu kinerja karyawan.

Secara konseptual, kaizen merupakan filosofi perbaikan berkelanjutan yang mendorong organisasi untuk terus meningkatkan proses kerja melalui keterlibatan seluruh karyawan (Imai, 2012). Pelatihan kerja berfungsi sebagai sarana pengembangan kompetensi karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif (Dessler, 2020). Lingkungan kerja menyediakan kondisi fisik dan nonfisik yang mendukung kenyamanan serta produktivitas kerja (Sedarmayanti, 2018), sedangkan kedisiplinan kerja menjadi landasan perilaku kerja yang tertib, patuh terhadap aturan, dan bertanggung jawab (Hasibuan, 2019). Keempat variabel tersebut saling melengkapi dan membentuk sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan akan optimal apabila organisasi mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung perbaikan

berkelanjutan, meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menegakkan disiplin kerja secara konsisten. Kaizen tanpa didukung pelatihan kerja yang memadai akan sulit diimplementasikan secara efektif, karena karyawan tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk melakukan perbaikan proses. Demikian pula, pelatihan kerja yang baik tidak akan memberikan hasil optimal apabila lingkungan kerja tidak mendukung atau disiplin kerja rendah.

Pendekatan simultan dalam menganalisis pengaruh keempat variabel tersebut sejalan dengan teori sistem (*systems theory*) dalam organisasi, yang menyatakan jika organisasi dipahami sebagai sebuah sistem yang tersusun atas berbagai subsistem yang saling terhubung dan berinteraksi satu sama lain dan memengaruhi satu sama lain (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks ini, kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan merupakan subsistem manajemen sumber daya manusia yang secara bersama-sama memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Kaizen berperan dalam membentuk budaya kerja yang berorientasi pada kualitas, efisiensi, dan perbaikan berkelanjutan. Budaya ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Namun, efektivitas kaizen sangat bergantung pada kompetensi karyawan yang diperoleh melalui pelatihan kerja. Pelatihan kerja membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menerapkan prinsip kaizen dalam aktivitas kerja sehari-hari (Liker, 2004). Dengan demikian, kaizen dan pelatihan kerja memiliki hubungan yang saling menguatkan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor pendukung penting dalam penerapan kaizen dan pelatihan kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan harmonis akan meningkatkan motivasi serta konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga hasil pelatihan dan upaya perbaikan berkelanjutan dapat diimplementasikan secara optimal (Sedarmayanti, 2018). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menghambat efektivitas pelatihan dan menurunkan semangat karyawan dalam melakukan perbaikan kerja.

Kedisiplinan kerja juga memiliki peran strategis dalam memperkuat pengaruh kaizen, pelatihan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memastikan bahwa karyawan mematuhi standar kerja, prosedur operasional, serta aturan organisasi yang telah ditetapkan. Tanpa disiplin kerja yang baik, upaya perbaikan berkelanjutan dan peningkatan kompetensi tidak akan memberikan hasil yang maksimal (Sutrisno, 2019). Dengan adanya kedisiplinan, karyawan akan bekerja secara konsisten dan bertanggung jawab, sehingga kinerja dapat meningkat secara berkelanjutan.

Secara empiris, berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan secara simultan memberikan dampak yang positif dan bermakna terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Prasetyo dan Handayani (2020) mengungkapkan bahwa penerapan budaya kaizen, pelaksanaan program pelatihan yang efektif, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta penerapan disiplin kerja yang tinggi secara simultan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan secara bersama-sama lebih kuat jika dibandingkan dengan pengaruh setiap variabel secara individual..

Penelitian lain yang dilakukan oleh Wibowo (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari sinergi antara kompetensi, kondisi lingkungan kerja, dan perilaku kerja yang disiplin. Apabila organisasi mampu mengelola keempat faktor tersebut secara terpadu, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan, baik dari sisi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Temuan ini semakin memperkuat pandangan bahwa pendekatan simultan lebih efektif dibandingkan pendekatan parsial dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Organisasi yang mampu menerapkan budaya kaizen, melaksanakan pelatihan kerja secara berkelanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menegakkan disiplin kerja secara konsisten akan lebih berpeluang meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Pendekatan kuantitatif diterapkan untuk menganalisis pengaruh kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan PT TVS Motor Company Indonesia melalui pengolahan data dalam bentuk angka. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian sebagaimana adanya, sedangkan metode verifikatif bertujuan untuk menguji kebenaran hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel respeonden.

Penelitian ini termasuk dalam jenis explanatory research, karena berfokus pada upaya menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan dengan kinerja karyawan.

B. Objek dan Lokasi Penelitian

Objek dalam penelitian ini meliputi kaizen (X_1), pelatihan kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3), dan kedisiplinan (X_4) sebagai variabel independen, serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

Penelitian ini dilaksanakan di PT TVS Motor Company Indonesia, khususnya pada bagian produksi. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa bagian produksi merupakan unit kerja yang secara langsung menerapkan konsep kaizen, program pelatihan kerja, standar lingkungan kerja industri, serta disiplin kerja operasional.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT TVS Motor Company Indonesia.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang dijadikan responden penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi yang masih aktif bekerja dan telah memiliki masa kerja minimal satu tahun, dengan pertimbangan bahwa karyawan tersebut dianggap telah memahami sistem dan budaya kerja perusahaan.

3. Teknik Penentuan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan metode simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden penelitian.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung, seperti dokumen perusahaan, buku referensi, jurnal ilmiah, serta laporan-laporan yang relevan dengan topik penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi kuesioner, observasi lapangan, dan studi dokumentasi.

F. Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas:

- Variabel independen: Kaizen (X_1), Pelatihan Kerja (X_2), Lingkungan Kerja (X_3), Kedisiplinan (X_4)
- Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y)

G. Definisi Operasional Variabel

Berikut tabel definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala	Item
Kaizen (X_1)	Upaya perbaikan berkelanjutan yang melibatkan karyawan dalam peningkatan kualitas, efisiensi, dan proses kerja.	1. Keterlibatan karyawan 2. Standarisasi kerja 3. Perbaikan berkelanjutan 4. Pengurangan pemborosan 5. Budaya kualitas	Likert	X1.1 - X1.5
Pelatihan Kerja (X_2)	Proses peningkatan kompetensi karyawan melalui program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan.	1. Kesesuaian materi 2. Frekuensi pelatihan 3. Metode pelatihan 4. Peningkatan keterampilan 5. Evaluasi pelatihan	Likert	X2.1 - X2.5
Lingkungan Kerja (X_3)	Kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan produktivitas karyawan.	1. Kebersihan dan kenyamanan 2. Keselamatan kerja 3. Hubungan kerja 4. Dukungan atasan 5. Suasana kerja	Likert	X3.1 - X3.5
Kedisiplinan (X_4)	Tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, SOP, dan standar kerja perusahaan.	1. Ketepatan waktu 2. Kepatuhan SOP 3. Tanggung jawab 4. Penggunaan APD 5. Kepatuhan peraturan	Likert	X4.1 - X4.5
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja karyawan yang ditinjau dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan penyelesaian tugas.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas kerja 5. Tanggung jawab	Likert	Y1 - Y5

H. Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan PT TVS Motor Company Indonesia dipengaruhi oleh penerapan kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan. Kaizen mendorong terbentuknya budaya perbaikan berkelanjutan, pelatihan kerja meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan, lingkungan kerja menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, sedangkan kedisiplinan membentuk perilaku kerja yang tertib dan konsisten. Keempat variabel tersebut diasumsikan memiliki pengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

I. Hipotesis Penelitian

H1: Kaizen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: Kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN DAN HASIL ISI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT TVS Motor Company Indonesia, khususnya pada bagian produksi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi yang masih aktif bekerja dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Karakteristik tersebut dipilih dengan pertimbangan bahwa karyawan telah memahami sistem kerja, budaya organisasi, serta penerapan kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan di perusahaan.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu kaizen (X_1), pelatihan kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3), kedisiplinan (X_4), dan kinerja karyawan (Y)

B. Deskripsi Karakteristik Responden

Secara umum, responden didominasi oleh karyawan usia produktif dengan masa kerja di atas satu tahun, sehingga dianggap representatif untuk memberikan gambaran mengenai kondisi kerja dan kinerja karyawan di bagian produksi.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Jenis Kelamin Jumlah Persentase

<i>Laki-laki</i>	<i>72</i>	<i>72%</i>
<i>Perempuan</i>	<i>28</i>	<i>28%</i>
Total	100	100%

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Jumlah Persentase

<i>18-25 tahun</i>	<i>24</i>	<i>24%</i>
<i>26-35 tahun</i>	<i>46</i>	<i>46%</i>
<i>36-45 tahun</i>	<i>22</i>	<i>22%</i>
<i>45 tahun</i>	<i>8</i>	<i>8%</i>
Total	100	100%

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja Jumlah Persentase

<i>1-3 tahun</i>	<i>30</i>	<i>30%</i>
<i>4-6 tahun</i>	<i>41</i>	<i>41%</i>
<i>6 tahun</i>	<i>29</i>	<i>29%</i>
Total	100	100%

C. Hasil Analisis Data**1. Uji Validitas Instrumen**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana butir pernyataan mampu mengukur variabel yang diteliti. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai r -hitung dengan r -tabel ($\alpha = 0,05$).

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	r -hitung	r -tabel	Keterangan
Kaizen (X_1)	X1.1 - X1.5	0,52 - 0,79	0,30	Valid
Pelatihan Kerja (X_2)	X2.1 - X2.5	0,55 - 0,81	0,30	Valid
Lingkungan Kerja (X_3)	X3.1 - X3.5	0,50 - 0,77	0,30	Valid
Kedisiplinan (X_4)	X4.1 - X4.5	0,53 - 0,80	0,30	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1 - Y5	0,56 - 0,83	0,30	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh item pernyataan memiliki nilai r -hitung lebih besar dari r -tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha Kriteria Keterangan		
Kaizen (X_1)	0,82	> 0,60	Reliabel
Pelatihan Kerja (X_2)	0,85	> 0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja (X_3)	0,80	> 0,60	Reliabel
Kedisiplinan (X_4)	0,83	> 0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,86	> 0,60	Reliabel

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian reliabel.

3. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum jawaban responden terhadap masing-masing variabel.

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Rata-rata	Kategori
Kaizen (X_1)	4,12	Baik
Pelatihan Kerja (X_2)	4,08	Baik
Lingkungan Kerja (X_3)	4,15	Baik
Kedisiplinan (X_4)	4,20	Sangat Baik
Kinerja Karyawan (Y)	4,18	Sangat Baik

Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap penerapan kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, kedisiplinan, serta kinerja karyawan.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien (B) t-hitung Sig.		
Kaizen (X_1)	0,28	3,45	0,001
Pelatihan Kerja (X_2)	0,25	3,12	0,002
Lingkungan Kerja (X_3)	0,22	2,87	0,005
Kedisiplinan (X_4)	0,31	3,98	0,000

Persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 0,28X_1 + 0,25X_2 + 0,22X_3 + 0,31X_4$$

Hasil uji t menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

5. Uji Simultan (Uji F) dan Koefisien Determinasi

Tabel 9. Hasil Uji F

F-hitung	Sig.	Keterangan
42,67	0,000	Signifikan

Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang berarti bahwa kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 10. Koefisien Determinasi

R Square	Keterangan
0,68	68% variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel X

Artinya, sebesar 68% kinerja karyawan dipengaruhi oleh kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Kaizen terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan perbaikan berkelanjutan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, proaktif, dan berorientasi pada kualitas. Budaya kaizen membentuk kebiasaan kerja yang sistematis dan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan hasil kerja karyawan.

2. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan yang terencana mampu meningkatkan kompetensi, memperkuat kepercayaan diri, serta membantu karyawan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan menjadi lebih siap, terampil, dan produktif.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan yang aman, nyaman, dan mendukung mampu meningkatkan konsentrasi, motivasi, serta semangat kerja. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan.

4. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan

Kedisiplinan memiliki pengaruh paling kuat dibandingkan variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja merupakan fondasi penting dalam membentuk perilaku kerja yang konsisten. Disiplin yang baik mendorong keteraturan kerja dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

5. Pengaruh Kaizen, Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan Secara Simultan

Secara simultan, keempat variabel terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan membutuhkan pengelolaan kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan secara terpadu dan berkelanjutan.

E. Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penguatan budaya kaizen, peningkatan kualitas pelatihan, perbaikan lingkungan kerja, serta penegakan disiplin yang konsisten merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menjadi dasar yang memperkuat bagian penutup, yaitu bahwa pengelolaan keempat faktor tersebut secara terpadu mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

PENUTUP**Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan dihasilkan Kesimpulan jika kaizen, pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan kedisiplinan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Kaizen mendorong budaya perbaikan berkelanjutan yang membentuk sikap proaktif dan meningkatkan efisiensi kerja. Pelatihan kerja berperan dalam mengembangkan kompetensi, memperkuat rasa percaya diri, serta meningkatkan kesiapan karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung mampu meningkatkan motivasi serta konsentrasi karyawan, sehingga berdampak positif terhadap hasil kerja. Sementara itu, kedisiplinan menjadi fondasi penting dalam menciptakan keteraturan, tanggung jawab, dan konsistensi kerja. Dengan mengelola keempat faktor tersebut secara terpadu, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

Saran

Dari kesimpulan yang dihasilkan, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran bagi Perusahaan/Organisasi**a. Penerapan Kaizen secara Konsisten**

Organisasi disarankan untuk menerapkan prinsip kaizen secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh karyawan dalam proses perbaikan kerja. Manajemen perlu memberikan dukungan penuh, baik dalam bentuk kebijakan, fasilitas, maupun penghargaan, agar budaya perbaikan berkelanjutan dapat tertanam secara kuat dalam organisasi.

b. Peningkatan Kualitas Pelatihan Kerja

Organisasi diharapkan dapat menyelenggarakan program pelatihan kerja yang terencana, berbasis kebutuhan, dan berkesinambungan. Pelatihan hendaknya disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi, serta dilengkapi dengan evaluasi pelatihan untuk memastikan efektivitasnya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

c. Perbaikan dan Pemeliharaan Lingkungan Kerja

Organisasi perlu menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Penyediaan fasilitas kerja yang memadai, penerapan prinsip keselamatan dan kesehatan kerja, serta penciptaan hubungan kerja yang harmonis diharapkan dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan.

d. Penegakan Kedisiplinan yang Adil dan Konsisten

Manajemen disarankan untuk menegakkan disiplin kerja secara konsisten dan berkeadilan. Penerapan aturan kerja hendaknya disertai dengan keteladanan dari pimpinan, komunikasi yang jelas, serta sistem penghargaan dan sanksi yang proporsional agar dapat meningkatkan kesadaran dan kepatuhan karyawan.

2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

a. Pengembangan Variabel Penelitian

Untuk penelitian mendatang, disarankan agar variabel-variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, serta budaya organisasi, turut dipertimbangkan demi memperoleh hasil yang lebih menyeluruh.

b. Perluasan Objek dan Metode Penelitian

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada sektor atau jenis organisasi yang berbeda, serta menggunakan metode penelitian lain seperti pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk memperkaya hasil dan pemahaman penelitian.

c. Pendalaman Analisis Statistik

Peneliti berikutnya diharapkan dapat menggunakan teknik analisis yang lebih kompleks, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), guna mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Becker, Gary Stanley. 1993. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dessler, Gary. 2020. *Human Resource Management*. 16th Edition. New York: Pearson Education.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Hasibuan, Malayu Sinarangga P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, dan Barbara Bloch Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Imai, Masaaki. 2012. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, Jeffrey K. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Mondy, R. Wayne, dan Joseph J. Martocchio. 2016. *Human Resource Management*. Boston: Pearson Education.
- Nitisemito, Alex S. 2015. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, Raymond Andrew. 2017. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education.
- Prasetyo, Andi, dan Rina Handayani. 2020. "Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 11(2): 101-115.
- Pratama, Rian, dan Dewi Kusuma Wardani. 2020. "Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 17(1): 55-66.
- Rahmawati, S. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1), 45-58.
- Rivai, Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen Paul, dan Timothy Alan Judge. 2017. *Organizational Behavior*. 17th Edition. New York: Pearson Education.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Sedarmayanti. 2018. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang Panjaitan. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suhardi, Bambang, dan Eko Nugroho. 2019. "Pengaruh Kaizen terhadap Produktivitas dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 16(2): 45-56.
- Sunyoto, Danang. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Womack, James Paul, dan Daniel T. Jones. 2003. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.