

Pengaruh Lingkungan Kerja , Leader Member Exchange Dan Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pt Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting printing

Martiana Putri Rahayu^{1*)}; Fifi Hanafia²⁾

¹⁾ martianaputri003@gmail.com, Universitas Pelita Bangsa, Jl. Inspeksi Kalimalang No.9, Cibatu, Cikarang Sel., Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17530, Indonesia

²⁾ Fifihanafia77@gmail.com, Universitas Pelita Bangsa, Jl. Inspeksi Kalimalang No.9, Cibatu, Cikarang Sel., Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17530, Indonesia

Article Information:

Keywords:

Work Environment;
Leader Member Exchange;
Kaizen Culture;
Employee Performance;

Article History:

Received : March 24, 2025
Revised : April 28, 2025
Accepted : April 29, 2025

Article Doi:

<http://doi.org/10.22441/jdm.v8i1.33286>

Abstract

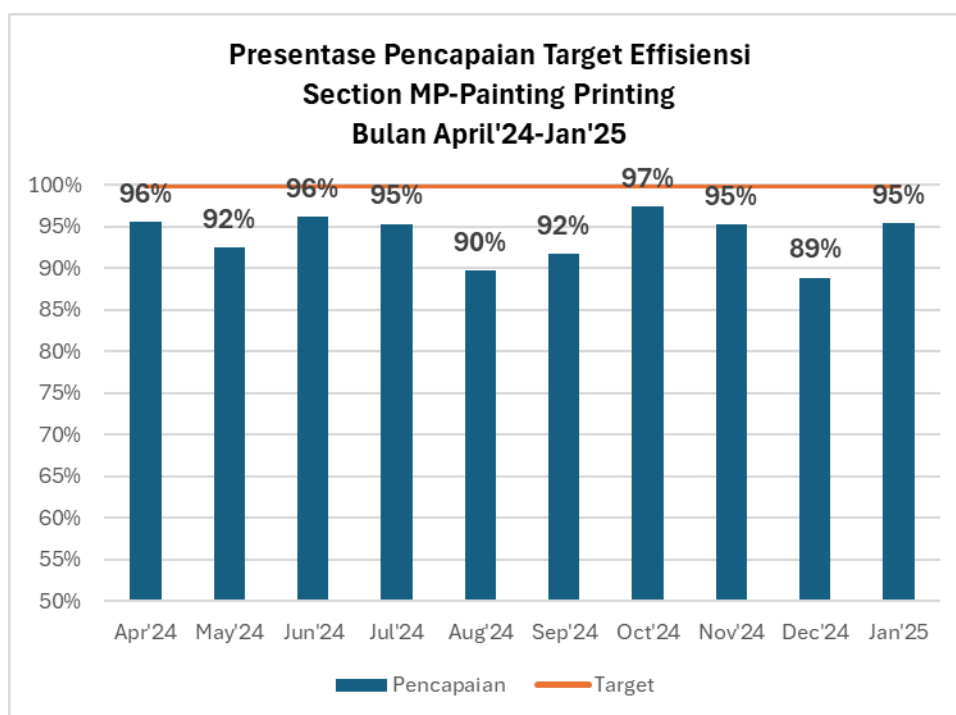
Employee performance is essential to support the success of the organization amidst the increasingly tight competition in musical instrument production and the emergence of many new competitors. The era of globalization brings various challenges and opportunities, which affect the way employees work and contribute to the company. This study aims to determine how much influence the Work Environment, Leader Member Exchange and Kaizen Culture have on Employee Performance in the Mechanical Part Section of the Painting Printing Group of PT Yamaha Music Manufacturing Asia. The population of this study was all employees of the mechanical part section of the painting printing group production totaling 65 people. The sampling technique used was nonprobability sampling used in this study was fed up. This study used a quantitative method through a survey using a questionnaire for the research instrument using a Likert scale. The data analysis method used was validity testing, reliability testing, classical assumption testing, multiple linear analysis and hypothesis testing. Testing was carried out using IBM SPSS Statistics Version 26 (SPSS 26). The results of the study showed that the Work Environment, Leader Member Exchange and Kaizen Culture had a partial effect.

1. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, pasar Alat Musik sepanjang tahun 2024 mengalami pertumbuhan pesat, didorong oleh lonjakan minat terhadap musik dan semakin banyaknya orang yang menekuni hobi musik. Kementerian Perindustrian (Kemenperin) memperkirakan nilai ekspor alat musik akan tetap stabil di angka 5% hingga akhir tahun. Namun seiring dengan meningkatnya ekspor, volume impor alat musik juga akan meningkat, karena bahan baku dalam negeri terbatas. Menurut Kementerian Perindustrian, nilai ekspor meningkat 5,19% menjadi US\$285,6 juta pada semester I/2024 dari US\$271,5 juta pada periode yang sama tahun sebelumnya. Pada akhir tahun sebelumnya, nilai ekspor alat musik meningkat 5,38% menjadi US\$584,8 juta. Meningkatnya permintaan alat musik lokal, alat musik petik akustik seperti gitar dan piano yang populer di pasar internasional menjadi penyebab tumbuhnya nilai ekspor pada tahun 2024. Nilai investasi yang masuk ke industri alat musik pada tahun 2023 diperkirakan mencapai Rp 329,9 miliar.

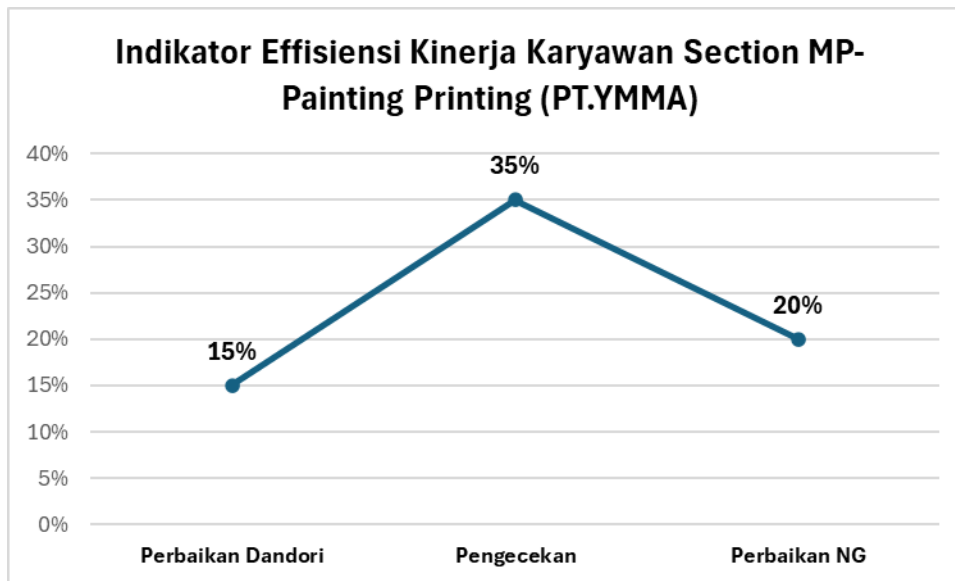
Hal ini mengakibatkan persaingan yang cukup ketat dan kemajuan teknologi yang pesat, dunia bisnis alat musik semakin sulit mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu prioritas utama bagi organisasi atau perusahaan. Yuniana & Hanafia (2024). Komponen utama yang perlu dikembangkan adalah kinerja karyawan yang mampu menyesuaikan perubahan dan tren pasar. Dunia bisnis alat musik kerap kali menghadapi persaingan yang cukup ketat dan membutuhkan strategi yang matang, inovasi dan fleksibilitas untuk bertahan dan berkembang. Untuk memastikan kinerja karyawan yang memiliki kinerja yang bagus tidaklah sama, karena tingkat kinerja masing masing karyawan berbeda.

Setiap perusahaan selalu mengupayakan agar kinerja karyawan mereka bisa maksimal, dalam situasi seperti ini hubungan kerja antara atasan dengan karyawan dalam menghadapi era globalisasi sangat penting untuk menjaga kinerja yang stabil dan produktif. PT Yamaha Music Manufacturing Asia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang alat music elektronika dan pro audio beralamat di Kawasan Industri MM2100 Jl. Irian Blok EE 3 Cikarang Barat Bekasi, Kota Bekasi, Jawa Barat. Industri manufaktur alat musik menjadi salah satu sektor industri yang membutuhkan perhatian khusus dalam upaya peningkatan target produksi dan kinerja karyawan. Dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat PT Yamaha *Music Manufacturing* Asia menyadari bahwa kinerja karyawan menjadi salah satu kunci untuk mempertahankan daya saing perusahaan. Masalah yang akhir akhir ini yang sering terjadi di perusahaan ini adalah menurunnya hasil kinerja karyawan yang terjadi pada awal tahun 2024 yang mengakibatkan tidak tercapainya target produksi dan mengalami penurunan *output* produksi yang sangat signifikan.



Gambar 1. Presentase pencapaian target efisiensi
Sumber : PT Yamaha *Music Manufacturing* Asia (2024)

Dapat dilihat dari grafik 1.1 menunjukan pencapain target efisiensi pada section MP *Painting Printing* dari bulan April 2024 hingga Januari 2025 dengan target yang ditetapkan adalah 100%. Maka analisis kinerja karyawan berdasarkan grafik diatas menunjukan bahwa efisiensi pencapaian masih belum maksimal. Pencapaian tertinggi terjadi pada bulan Juli 2024 (97%), sedangkan pencapaian terendah terjadi pada bulan Desember 2024 (89%). Rata rata pencapaian berada pada kisaran 90% 97%, menunjukan bahwa karyawan sudah bekerja cukup efisien, namun masih ada ruang untu peningkatan agar pencapai target 100%.



Gambar 2. Indikator Efisiensi Kinerja Karyawan *Painting Printing*
Sumber : PT Yamaha Music Manufacturing Asia (2024)

Dari grafik 1.2 diatas terdapat indikator dalam pencapaian efisiensi kinerja karyawan di section MP Painting Printing PT YMMA. Grafik ini menunjukkan tingkat efisiensi kinerja karyawan berdasarkan tiga indikator utama yaitu: Perbaikan 15%, Pengecekan 35% dan Perbaikan NG 20%. Dari grafik ini dapat disimpulkan bahwa aktivitas pengecekan memiliki tingkat efisiensi tertinggi di bandingkan perbaikan dandori dan perbaikan NG. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak mengalokasikan waktu untuk proses pengecekan di bandingkan perbaikan NG atau dandori. Peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu prioritas utama bagi organisasi atau perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang digunakan untuk mengevaluasi kontribusi yang telah diberikan, yang berasal dari hasil kerja karyawan yang telah dievaluasi. Pratiwi & Fatah (2021). Kinerja kerja yang baik sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Faktor-faktor tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu faktor penting yang memengaruhi kebiasaan kerja karyawan adalah lingkungan kerja. Setiawati & Putra (2022), hubungan antara atasan dan bawahan (*Leader Member Exchange*) dan penerapan budaya *kaizen*.

Lingkungan kerja yang mendukung memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan hubungan kerja yang baik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai dapat berkontribusi terhadap penurunan kinerja karyawan. Rezeki (2022). Aspek sosial, psikologis, dan fisik tempat kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam pekerjaannya disebut sebagai lingkungan kerja. Zulkarnain & Setyaningrum (2022). Selain itu, hubungan antara atasan dan bawahan (*Leader member exchange*) di dalam organisasi juga memainkan peran yang signifikan. (Husna & Prasetya, 2024). *Leader member exchange* menekankan bahwa hubungan yang berbeda dengan setiap anggota tim, hubungan ini dapat berkisar dari hubungan yang sangat baik (*in group*) hingga yang lebih formal atau terbatas (*out group*).

Memahami pentingnya *Leader Member Exchange* (LMX) dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepercayaan antara atasan dan bawahan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Anam (2023) budaya *kaizen* yang berasal dari Jepang juga dikenal sebagai salah satu pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan secara terus menerus (*continuous improvement*). Budaya *kaizen* yang berarti “perbaikan berkelanjutan” mendorong karyawan untuk terus mencari cara cara untuk meningkatkan proses untuk meningkatkan proses kerja sehari hari. Menurut Permana & Rachmawati (2022) *kaizen* merupakan salah satu jenis budaya organisasi yang berupaya untuk terus meningkatkan kinerja pekerja guna meningkatkan proses produksi, kualitas produk, menurunkan biaya operasional, dan meningkatkan keselamatan kerja.

Berbagai peristiwa yang terjadi di PT. Yamaha Music Manufacturing Asia menjadi peluang yang sangat baik bagi peneliti untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja, hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota (*Leader-Member Exchange*), serta budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan di PT. Yamaha Music Manufacturing Asia section *Mechanical Part Grup Painting-Printing*.

2. KAJIAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumberdaya manusia, yang berkaitan dengan pencapaian hasil dari aktivitas individu atau organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja dari setiap karyawan terhadap berbagai pekerjaan yang diberikan menurut Firjatullah (2023), sedangkan, Jelatu (2024) mengatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang mengacuh pada tolak ukur perusahaan terhadap karyawan dalam waktu priode yang telah disepakati bersama sebelumnya Jelatu (2024). Menurut Dewi & Setyowati (2022) mendefinisikan kinerja sebagai sejauh mana karyawan berkontribusi terhadap organisasi. Meningkatkan kualitas pekerjaan individu dalam suatu organisasi berpusat pada inisiatif untuk meningkatkan *output* perusahaan dari waktu ke waktu. Sebaliknya, Sunarsi (2020) menegaskan bahwa motivasi dan kemampuan menyelesaikan tugas atau pekerjaan menentukan kinerja. Menurut Hasibuan (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi meliputi beberapa aspek yang saling berkaitan yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), kepemimpinan (*leadership*), lingkungan kerja (*work environment*), penghargaan (*reward*), komunikasi (*communication*), pengembangan karir (*career development*), dan kesejahteraan karyawan (*employee welfare*)

Sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi terpenuhi selama tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pasca kegiatan ditunjukkan oleh indikator kinerja, yang dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif. Indikator kinerja juga digunakan untuk memastikan bahwa kinerja sehari-hari menunjukkan kemajuan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai menurut Yulianto (2020) yaitu kualitas, kuantitas ketepatan waktu, sumber daya organisasi, dan independensi.

Lingkungan Kerja

Menurut Budiasa (2021), lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan selama bekerja, baik yang terlihat maupun tidak, yang bersifat aktif maupun pasif, dan yang dapat memengaruhi persepsi diri serta hasil kerja karyawan selama menjalankan tugasnya. Sementara itu, menurut Afandi (2021), lingkungan kerja merupakan sekumpulan elemen yang terdapat di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas, seperti suhu, kelembaban, ventilasi, pencahayaan, tingkat kebisingan, kebersihan tempat kerja, serta ketersediaan dan kelayakan alat kerja. Peralatan yang digunakan, lingkungan tempat seseorang bekerja, praktik kerja seseorang, dan dampak pekerjaan seseorang baik secara individu maupun kolektif, semuanya dapat dianggap sebagai komponen lingkungan kerja seseorang, sedangkan menurut Robbins dan Judge (2023), lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik seperti desain ruang kantor dan peralatan, tetapi juga aspek sosial dan psikologis, termasuk budaya organisasi dan interaksi antar karyawan. Lingkungan kerja adalah aspek penting yang dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu.

Menurut Darmawan (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah pencahayaan tempat kerja, suhu kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan kerja, bau tidak sedap, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, dan keselamatan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja saling terkait dan memerlukan perhatian dari manajemen untuk menciptakan tempat kerja yang produktif dan sehat. Indikator lingkungan kerja menurut Budiasa (2021) adalah suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja.

Leader Member Exchange

Leader Member Exchange (LMX) merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahannya, yang berkembang seiring waktu sesuai dengan interaksi sosial yang terjadi secara berulang. Menurut Gunawan (2023), sedangkan menurut Dewi & Setyowati (2022) *Leader Member Exchange* difahami sebagai kenaikan kualitas interaksi antara pimpinan dengan pegawai akan mampu mewujudkan optimalisasi kinerja antara kedua belah pihak. *Leader Member Exchange* juga didefinisikan dengan hubungan timbal balik atau hubungan dua arah, yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. Maniani (2023). Menurut Wijaya (2020) menerangkan definisi “Perilaku kerja karyawan terhadap organisasi, yang dikenal sebagai *Leader Member Exchange*, sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi. Kemauan dan ketulusan karyawan untuk berkontribusi lebih penuh bagi kemajuan perusahaan dapat ditingkatkan ketika para pemimpin menunjukkan perhatian lebih kepada karyawannya dengan bertindak lebih manusiawi.”

Leader Member Exchange (LMX) lebih menekankan hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Penelitian Graen dan Uhl Bien dalam Anam (2023). Mereka mengidentifikasi beberapa faktor kunci dalam *Leader Member Exchange*, antara lain kepercayaan, komunikasi, dukungan, keterlibatan, dan pertukaran yang berkualitas. Menurut Gupta (2012) dalam Sahri (2020), faktor-faktor yang memberi pengaruh pada *Leader Member Exchange (LMX)* yaitu pelanggaran kontrak, rendahnya kemampuan dan kemauan, kesamaan kognitif, komunikasi organisasi, pertukaran sosial, tugas karakteristik.

Menurut Shin dan Sangwook (2021) *Leader Member Exchange* mempunyai tiga indikator, yakni *respect*, *trust*

dan obligation.

Budaya Kaizen

Kaizen mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua elemen (manajer dan karyawan) dan melibatkan biaya dalam jumlah yang tidak besar. Harwan Ahyadi (2023). Menurut pendapat Rusdiana & Soediantono (2022) dalam budaya *Kaizen*, setiap orang di organisasi diharapkan untuk berperan aktif dalam proses perbaikan. Ini melibatkan mendorong partisipasi, keterlibatan, dan kreativitas dari seluruh anggota tim. Menurut Masaaki Imai (2020), dalam bukunya "*Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*", *Kaizen* adalah filosofi manajemen yang menekankan pada perbaikan berkelanjutan dengan melibatkan seluruh karyawan. Ia menyatakan bahwa setiap individu dalam organisasi, dari manajemen hingga pekerja di lini depan, memiliki peran penting dalam proses perbaikan. Sedangkan menurut, Sudarto (2022) *Kaizen* atau *continuous improvement* sendiri adalah sebuah konsep dan metode manajemen yang berasal dari Jepang, yang secara harfiah berarti "perbaikan yang baik" atau "perbaikan terus menerus."

Faktor-faktor budaya *kaizen* menurut Masaaki Imai (2021), seorang tokoh pengembangan filosofi *kaizen* adalah keterlibatan karyawan, kepemimpinan yang inspiratif, pendidikan dan pelatihan, fokus pada proses, keterbukaan dan komunikasi, budaya perbaikan berkelanjutan, dan tim kerja yang kuat. Imai (2022) mengklaim bahwa tindakan 5S berikut ini merupakan tanda tanda budaya *kaizen* yaitu *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapih), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat) dan *Shitsuke* (Rajin).

3. METODE

Jenis penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif, yang merupakan suatu pendekatan ilmiah yang sistematis terhadap elemen elemen dan fenomena tertentu, serta hubungan di antara mereka. Menurut Creswell (2023), penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk membuktikan sebuah teori dengan cara mengukur beberapa variabel yang digunakan Nurastuti (2022). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode survei, dimana penulis membagikan kuesioner untuk pengumpulan data. Survei merupakan cara pengambilan data di pendekatan kuantitatif yang berbentuk data angka atas tren, sikap, dan opini dari sampel yang diambil dari sebuah populasi tertentu Creswell & Creswell (2023). Populasi yang akan digunakan adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT Yamaha Music Manufacturing Asia Departemen Produksi Section Mechanical Part Grup Painting Printing yaitu dengan jumlah 65 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh dari populasi yang diambil, yaitu seluruh karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia yang bekerja di *Section Produksi Mechanical Part Grup Painting Printing* yang berjumlah 65 karyawan yang biasa disebut sampel jenuh.

4. HASIL DAN DISKUSI

Hasil

Berdasarkan temuan penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota (*Leader-Member Exchange*), serta praktik *kaizen* terhadap kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 26, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.:

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen dari suatu variabel valid atau tidak, karena data yang valid akan mencerminkan kualitas temuan dalam suatu penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
X1.1	81,65	44,951	0,591	0,735	Valid
X1.2	81,72	45,453	0,639	0,736	Valid
X1.3	81,63	45,049	0,664	0,734	Valid
X1.4	81,71	46,304	0,547	0,742	Valid
X1.5	81,75	45,971	0,619	0,739	Valid
X1.6	81,78	45,828	0,661	0,738	Valid

X1.7	81,82	46,372	0,611	0,742	<i>Valid</i>
X1.8	81,82	46,247	0,621	0,741	<i>Valid</i>
X1.9	81,74	45,759	0,542	0,711	<i>Valid</i>
X1.10	81,68	46,128	0,561	0,741	<i>Valid</i>
X2.1	82,45	37,938	0,512	0,727	<i>Valid</i>
X2.2	82,57	37,687	0,489	0,727	<i>Valid</i>
X2.3	82,52	37,661	0,526	0,725	<i>Valid</i>
X2.4	82,49	38,191	0,528	0,728	<i>Valid</i>
X2.5	82,37	37,799	0,545	0,725	<i>Valid</i>
X2.6	82,38	37,803	0,514	0,726	<i>Valid</i>
X2.7	82,41	37,181	0,581	0,721	<i>Valid</i>
X2.8	82,35	37,576	0,578	0,723	<i>Valid</i>
X2.9	82,45	37,751	0,542	0,725	<i>Valid</i>
X2.10	82,32	37,691	0,493	0,726	<i>Valid</i>
X3.1	78,74	47,852	0,529	0,724	<i>Valid</i>
X3.2	78,66	48,134	0,569	0,724	<i>Valid</i>
X3.3	78,83	49,362	0,503	0,731	<i>Valid</i>
X3.4	78,74	49,384	0,514	0,731	<i>Valid</i>
X3.5	78,68	48,722	0,562	0,727	<i>Valid</i>
X3.6	78,65	48,173	0,612	0,723	<i>Valid</i>
X3.7	78,82	49,091	0,526	0,733	<i>Valid</i>
X3.8	78,71	48,648	0,487	0,729	<i>Valid</i>
X3.9	78,71	48,523	0,548	0,727	<i>Valid</i>
X3.10	78,66	48,477	0,554	0,726	<i>Valid</i>
Y1	87,75	29,751	0,529	0,716	<i>Valid</i>
Y2	87,78	29,922	0,493	0,718	<i>Valid</i>
Y3	87,74	30,009	0,485	0,719	<i>Valid</i>
Y4	87,66	30,041	0,503	0,719	<i>Valid</i>
Y5	87,82	29,997	0,512	0,718	<i>Valid</i>
Y6	87,66	30,134	0,525	0,719	<i>Valid</i>
Y7	87,68	30,316	0,481	0,721	<i>Valid</i>
Y8	87,71	30,366	0,461	0,722	<i>Valid</i>
Y9	87,75	29,657	0,513	0,716	<i>Valid</i>
Y10	87,66	30,0411	0,503	0,719	<i>Valid</i>

Sumber: data diolah (2025)

Validasi terhadap variabel X1, X2, X3, dan Y dilakukan pada 10 item pernyataan dengan hasil r hitung $>$ r tabel. Oleh karena itu, seluruh pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dengan ketepatan kuisioner yang digunakan untuk mengukur indikator dari variabel secara berulang. Uji reliabilitas dapat dikatakan reliabel jika responden dapat menjawab isi kuisioner dengan stabil dan konsisten.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Standard Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Lingkungan Kerja	0,760	$>0,60$	<i>Reliabel</i>
2	<i>Leader Member Exchange</i>	0,746	$>0,60$	<i>Reliabel</i>

3	Budaya Kaizen	0,748	>0,60	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0,739	>0,60	Reliabel

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa hasil *Cronbach's Alpha* dari setiap variabel lingkungan kerja (X1), *leader member exchange* (X2), budaya kaizen (X3) dan kinerja karyawan (Y) lebih dari batas *Cronbach's Alpha* dengan standard yaitu diatas 0,60. Merujuk dari hasil uji reliabilitas maka semua variabel dinyatakan reliabel.

Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan antara variabel dependen (Kinerja Karyawan) dengan variabel independen (Lingkungan Kerja, *Leader Member Exchange* dan Budaya Kaizen).

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.304	1.847		6.119	0.000
Lingkungan Kerja (X1)	0.316	0.070	0.391	4.516	0.000
<i>Leader Member Exchange</i> (X2)	0.168	0.077	0.188	2.187	0.033
Budaya Kaizen (X3)	0.338	0.060	0.430	5.650	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, model persamaan regresi dapat dituliskan sebagai berikut $Y = 11,304 + 0,316(X1) + 0,168(X2) + 0,338(X3)$. Interpretasinya adalah Nilai Konstanta (a) = 11,304, yang menunjukkan bahwa apabila tidak terdapat pengaruh dari variabel Lingkungan Kerja (X1), *Leader-Member Exchange* (X2), dan Budaya Kaizen (X3), maka tingkat kinerja karyawan akan berada pada angka 11,304. Nilai Koefisien (b1) pada variabel X1 sebesar 0,316 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Lingkungan Kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,316. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang lebih baik dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika terdapat suatu anomali dalam lingkungan kerja, maka lingkungan kerja akan berkurang sebesar 0,316. Nilai Koefisien (b2) pada variabel X2 sebesar 0,168 mengindikasikan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) dapat meningkatkan kinerja karyawan, atau dengan kata lain, setiap kali terjadi kenaikan satu satuan pada *Leader-Member Exchange*, kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,168. Sebaliknya, jika terjadi kegagalan dalam *Leader-Member Exchange*, maka kinerja akan berkurang sebesar 0,168, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai Koefisien (b3) pada variabel X3 sebesar 0,338 mengindikasikan bahwa praktik Kaizen dapat meningkatkan kinerja karyawan, atau dengan kata lain, setiap kali terjadi peningkatan satu satuan dalam praktik Kaizen, kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,338. Sebaliknya, jika terjadi gangguan dalam penerapan Kaizen, kinerja akan berkurang sebesar 0,338.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis Uji Koefisien determinasi r^2 , Uji t dan Uji F dengan hasil sebagai berikut :

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.930 ^a	0.866	0.859	1.079

a. Predictors: (Constant), Budaya Kaizen (X3), *Leader Member Exchange*

Tabel 4.

(X2), Lingkungan Kerja (X1)
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber : Data diolah Peneliti, 2025

Hasil Uji Koefisien Determinasi (r^2)

Berdasarkan data pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,866 atau 86,6% variasi nilai kinerja karyawan ditentukan oleh peran variabel lingkungan kerja, *leader member exchange* dan budaya *kaizen* dan sisanya sebesar 13,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.304	1.847		6.119	0.000
Lingkungan Kerja (X1)	0.316	0.070	0.391	4.516	0.000
¹ <i>Leader Member Exchange</i> (X2)	0.168	0.077	0.188	2.187	0.033
Budaya <i>Kaizen</i> (X3)	0.338	0.060	0.430	5.650	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X1) berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel lingkungan kerja adalah 4,516. Angka ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,516 > 1,670$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia. Variabel *Leader Member Exchange* (X2) berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diperoleh, nilai t_{hitung} untuk variabel *leader member exchange* adalah 2,187. Angka ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,187 > 1,670$ dengan nilai signifikan $0,033 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia. Variabel Budaya *Kaizen* (X3) berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diperoleh, nilai t_{hitung} untuk variabel budaya *kaizen* adalah 5,650. Angka ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,650 > 1,670$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia.

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	458.105	3	152.702	131.132	.000 ^b

<i>Residual</i>	71.034	61	1.164
<i>Total</i>	529.138	64	

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)*

b. *Predictors: (Constant), Budaya Kaizen (X3), Leader Member Exchange (X2), Lingkungan Kerja (X1)*

Sumber : Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $131,132 > 2,75$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel independen Lingkungan kerja (X1), *Leader member exchange* (X2), dan Budaya *kaizen* (X3) secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

Diskusi

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Dibuktikan dengan hasil pengolahan data pada aplikasi *IBM SPSS Statistics Versi 26* (SPSS 26) yang menyatakan variabel X1 diperoleh t_{hitung} sebesar 4,516 dan t_{tabel} sebesar 1,670 dengan tingkat signifikansi 0,000 dengan batas signifikansi 0,05 yang berarti lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical part Grup Painting Printing. Hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja pada PT Yamaha Music Manufacturing Asia berdampak pada kinerja karyawan. Dimana semakin baik kondisi lingkungan kerja di perusahaan, maka dapat berdampak meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian sejalan dengan Ahmad (2022) yang menyatakan bahwa hasil penelitiannya bersifat valid dan *reliable* sehingga pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja berpengaruh positif.

Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dibuktikan dengan hasil pengolahan data pada aplikasi *IBM SPSS Statistics Versi 26* (SPSS 26) yang menyatakan variabel X2 diperoleh t_{hitung} sebesar 2,187 dan t_{tabel} sebesar 1,670 dengan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical part Grup Painting Printing. Hal tersebut menunjukkan bahwa *leader member exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain bahwa interaksi atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti peningkatan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Nugraha (2019) yang hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja.

Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dibuktikan dengan hasil pengolahan data pada aplikasi *IBM SPSS Statistics Versi 26* (SPSS 26) yang menyatakan variabel X3 diperoleh t_{hitung} sebesar 5,650 dan t_{tabel} sebesar 1,670 dengan tingkat signifikansi 0,000 dengan batas signifikansi 0,05 yang berarti lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima. Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya *kaizen* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi budaya *kaizen* diterapkan di perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Budaya *kaizen* pada dasarnya sejalan dengan kinerja untuk kemajuan dan perbaikan terus menerus yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja, *Leader Member Exchange* dan Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing

Hasil pengujian hipotesis ke empat menunjukkan bahwa lingkungan kerja, *leader member exchange*, dan budaya *kaizen* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dengan hasil pengolahan data pada aplikasi *IBM SPSS Statistics Versi 26* (SPSS 26) yang menyatakan nilai hasil *F* hitung 131,132 lebih besar dari pada *F* tabel 2,75 dengan tingkat signifikansi 0,000 sehingga *H₀* ditolak dan *H₄* diterima.

Maka hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, *leader member exchange*, dan budaya *kaizen* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik dari aspek fisik (ruang kerja, fasilitas) maupun non fisik (hubungan interpersonal, suasana kerja) sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman meningkatkan kinerja sehingga mendukung karyawan mencapai target perusahaan. Hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan (*leader member exchange*) berdampak positif pada kinerja. Ketika komunikasi dan kepercayaan antara pimpinan dan anggota tim kuat, dapat menciptakan kolaborasi yang efektif dan meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian budaya *kaizen* (perbaikan berkelanjutan) mendorong karyawan untuk terus meningkatkan ketrampilan, proses kerja dan hasil kerja. Dengan budaya *kaizen*, karyawan menjadi lebih inovatif, memiliki pola pikir yang berorientasi pada kualitas yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan, sehingga lingkungan kerja yang mendukung, hubungan kerja yang baik dengan atasan (*leader member exchange*), dan penerapan budaya *kaizen* saling melengkapi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, *Leader Member Exchange*, dan Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing”. Menunjukkan hasil dari penelitian adalah variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi fisik dan psikologis yang baik di tempat kerja membantu meningkatkan kinerja mereka. Semakin baik lingkungan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan dan semakin buruk lingkungan kerja karyawan dan semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan. Variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing. Hubungan yang terbina dengan baik antara pimpinan dan bawahan (LMX) secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi yang terbuka, saling menghargai, dan dukungan yang diberikan oleh atasan membuat karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih optimal. Variabel Budaya *Kaizen* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing. Penerapan budaya *kaizen*, dengan prinsip perbaikan berkelanjutan dan partisipasi aktif semua pihak, turut mendorong peningkatan efisiensi kinerja karyawan. Adanya semangat inovasi serta komitmen untuk selalu mencari cara-cara baru dalam meningkatkan proses kerja terbukti mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan. Menunjukkan adanya pengaruh secara bersama sama (simultan) antara variabel Lingkungan Kerja, *Leader Member Exchange* dan Budaya *Kaizen* terhadap kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing. Hasil uji determinasi menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja, *Leader Member Exchange*, dan Budaya *Kaizen* berpengaruh sebesar 0,866 yaitu 86,6% terhadap kinerja karyawan di PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing, sedangkan sisanya 13,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Disarankan bagi perusahaan agar perusahaan terus menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kreativitas. Manajemen hendaknya mengadakan pelatihan dan workshop secara berkala untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan. Penerapan budaya *kaizen* perlu diintegrasikan ke dalam seluruh proses operasional perusahaan. Program perbaikan berkelanjutan, evaluasi rutin, dan penghargaan atas inovasi karyawan harus menjadi agenda rutin untuk menciptakan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Bagi Karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing, Partisipasi aktif dari karyawan agar dapat lebih proaktif dalam memberikan masukan perbaikan serta berpartisipasi dalam setiap program peningkatan mutu kerja. Bagi Peneliti selanjutnya sebaiknya memperluas objek penelitian dan memperbanyak data observasi serta tidak hanya dalam meneliti ruang lingkup PT Yamaha Music Manufacturing Asia Section Mechanical Part Grup Painting Printing saja. Selanjutnya keterbatasan dalam variabel penelitian ini adalah variabel lingkungan kerja, *leader member exchange* dan budaya *kaizen*, sehingga harapan di masa depan dapat diperluas dengan faktor-faktor lain atau menambah variabel penelitian lain seperti motivasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja dan lain sebagainya agar penelitiannya dapat lebih berkembang. Tidak lupa menambah jumlah sampel dan populasi yang diambil akan meningkatkan kualitas penelitian beserta hasilnya.

6. REFERENSI

- Ahmad, A. J., Mappamiring, & Mustari, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 3(1), 287–298.
- Anam, K., Rizqi, J. B., Bahari, A. B., & Anshori, M. I. (2023). Pertukaran Anggota dan Pemimpin (Leader Member Exchange). *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 163–182.
- Dewi, R., & Setyowati, W. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemoderasi Budaya Organisasi (Studi pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 232–243. <https://doi.org/10.35829/magisma.v10i2.231>
- Firjatullah, J., Wolor, C. W., & Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10.
- Gunawan, K., Yudiaatmaja, F., Suandana, N., & Adi Mekarsari, N. K. (2023). Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan dengan budaya tri hita karena sebagai pemoderasi. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(3), 305–316. <https://doi.org/10.21067/jem.v18i3.7449>
- Harwan Ahyadi, Rudi Saputra, & Eliya Noviani Putri. (2023). Analisis Penerapan Metode Kaizen 5S Terhadap Kinerjakaryawanpadalaboratoriumjasa Pengujiankimia. *Presisi*, 25(1), 10–17.
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(2), 19–28.
- Jelatu, H. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Penempatan Kerja Pada Kantor PT. Citra Bakti Persada Makassar*. 1(1).
- Maniani, A. A., Husen, S., & Rasyid, A. (2023). Pengaruh Pertukaran Pimpinan-Anggota (Leader Member Exchange) terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kualitas Kerja pada Dinas Perikanan Kabupaten Teluk Wondana. *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia - e-ISSN 3026-4499*, 1, 574–594. <https://doi.org/10.47747/snfmi.v1i.1530>
- Nugraha, D. (2019). *PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN DIVISI PRODUKSI DI PT MUSTIKA DHARMAJAYA*. 7(2).
- Nurastuti, P., Ramadhani, Y., Wulandari, A., Sulistyorini, D., Yahya, A., & Rakhmat, A. S. (2022). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Tugas Akhir, Skripsi, Dan Tesis*. PT KIMHSAFI ALUNG CIPTA.
- Permana, I., & Rachmawati, D. (2022). PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.YAMAHA MUSIC MANUFACTURING ASIA Oleh. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 27–33.
- Pratiwi, P., & Fatah, A. (2021). Pengaruh Keselamatan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kitchen Restoran Makanan. *Jurnal Inovasi Dan Kreativitas (JIKA)*, 1(1), 15–24. <https://doi.org/10.30656/jika.v1i1.3286>
- Rezeki, F., Ramadhani, Y., Rustianah, Nugraha, A. T., & Karyono. (2022). Pengaruh Pengawasan dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Melalui Lingkungan Kerja Fisik Pasa Pegawai Kecamatan Karang Bahagia. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 6.
- Setiawati, R. D., & Putra, H. M. M. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sakura Java Indonesia. *Prosiding Seminar Sosial Politik, Bisnis, Akuntansi Dan Teknik*, 4, 147. <https://doi.org/10.32897/sobat.2022.4.0.1918>
- Sunarsi, D., Wijoyo, H., Dharmapala Riau, S., Prasada, D., & Andi, D. (2020). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MENTARI PERSADA DI JAKARTA. In *Seminar Nasional Manajemen*.
- Yuniana, S., & Hanafia, F. (2024). The Influence Of Training, Career Development, And Compensation On Employee Retention At Pt. Seiwa Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(3), 1–23.
- Zulkarnain, C. A., & Setyaningrum, R. P. (2022). The Influence of Work-Life Balance and Work Environment on Job Satisfaction with Burnout as Intervening of Milenial Employees During COVID-19 Pandemic in Bekasi District. *The 2nd International Conference on Government Education Management and Tourism*, 1(1), 1–8.