

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA KAIZEN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PEKERJA MIGRAN INDONESIA DI JEPANG

*Mohammad Fathoni Fajrul Falah*  
Univesitas Wijaya Kusuma Surabaya  
e-mail: [mthonif3@gmail.com](mailto:mthonif3@gmail.com)

**Abstract:** *This research aims to analyze the influence of leadership style, Kaizen work culture, and compensation on employee performance among Indonesian migrant workers in Japan. Migrant workers face the challenge of adapting to a cross-cultural work environment that affects their productivity and performance. This research uses a quantitative approach by collecting data through questionnaires involving 133 Indonesian migrant worker respondents from various industrial sectors in Japan. Data were analyzed using multiple linear regression techniques. The results of this research show that leadership style has a positive and significant influence on employee performance. Kaizen work culture also has a positive and significant influence on employee performance. Compensation has a positive and significant effect on employee performance. These findings underscore the importance of a comprehensive approach to migrant workforce management that includes effective leadership, implementation of a Kaizen work culture, and a competitive insurance system. This research recommends that organizations in Japan increase the capacity of cross-cultural leaders, provide inclusive Kaizen training, and ensure a transparent and just peace system.*

**Keywords:** *Leadership style, Kaizen work culture, compensation, employee performance, migrant workers, Indonesia, Japan*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja Kaizen, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada pekerja migran Indonesia di Jepang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang melibatkan 133 responden pekerja migran Indonesia dari berbagai sektor industri di Jepang. Data dianalisis menggunakan teknik regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja Kaizen juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan secara menyeluruh dalam manajemen tenaga kerja migran yang mencakup kepemimpinan yang efektif, penerapan budaya kerja Kaizen, dan sistem kompensasi yang kompetitif. Penelitian ini merekomendasikan organisasi di Jepang untuk meningkatkan kapasitas pemimpin lintas budaya, menyediakan pelatihan Kaizen yang inklusif, dan memastikan sistem kompensasi yang transparan dan berkeadilan.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan, budaya kerja Kaizen, kompensasi, kinerja karyawan, pekerja migran, Indonesia, Jepang

## PENDAHULUAN

Perusahaan perlu melatih karyawan untuk meningkatkan kinerja dan bersaing dengan pesaing. Sumber daya manusia (SDM) yang kompeten sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas. SDM yang tidak kompeten bisa menjadi masalah kompetitif, sedangkan SDM yang berkinerja baik dapat membantu perusahaan sukses (Adriyanti, Latief, and Bahasoan 2023). Jepang mengutamakan kualitas sumber daya manusia dengan etos kerja tinggi, di mana karyawan bekerja 10–12 jam sehari, dengan rata-rata 100 jam lembur per bulan (Tombalisa, Fathurahmi, and Wirawan 2022). Meskipun jam kerja per tahun menurun dari 2.450 jam pada 1960-an menjadi 2.017 jam pada 1992, jam kerja Jepang masih tinggi dibandingkan negara lain seperti AS, Inggris, dan Jerman. Etos kerja yang tinggi ini menyebabkan stres dan karoushi (kematian akibat kerja berlebihan), menjadi masalah serius di Jepang. Pemerintah Jepang berusaha mengurangi jam lembur dengan batasan 60 jam per bulan, tetapi karyawan tetap bekerja hingga 80 jam lembur per bulan (Nurcaya 2024). Etos kerja yang kuat tetap menjadi tantangan, meskipun ada kebutuhan akan tenaga kerja di industri tertentu (Handoko 2015).

Pada 1 April 2019, Jepang meluncurkan program Tokutei Ginou, yang memungkinkan tenaga kerja asing, termasuk Indonesia, memperoleh visa keterampilan khusus untuk bekerja di Jepang. Pekerja Tokutei Ginou mendapatkan tunjangan lebih besar dibandingkan pekerja magang dan memiliki hak serta tanggung jawab setara dengan pekerja Jepang. (Blomberg Technoz 2024). Program ini mencakup 14 sektor pekerjaan, seperti konstruksi, manufaktur, pertanian, dan perikanan. Terdapat dua jenis kategori dalam program ini: Tokutei Ginou 1, yang membutuhkan ujian bahasa Jepang dan tidak diperbolehkan membawa keluarga, dan Tokutei Ginou 2, yang membutuhkan ujian kompetensi tingkat ahli dan dapat membawa keluarga (Bachri, Kusriani, and Augustine 2020). Nota Kesepahaman (MoC) antara Jepang dan Indonesia ditandatangani pada 25 Juni 2019 untuk memulai kerja sama program ini, yang juga mencakup masalah hak asasi manusia dan ketenagakerjaan. Jumlah tenaga kerja Indonesia meningkat signifikan, dengan kenaikan 56% antara 2022 dan 2023 (Bloomberg Technoz, 2024). Fenomena ini menunjukkan bahwa Jepang sedang mengalami krisis tenaga kerja, sehingga memerlukan pekerja asing untuk menjaga kelancaran industri. Meskipun jumlah tenaga kerja migran Indonesia meningkat, banyak perusahaan Jepang yang tidak puas dengan produktivitas pekerja Indonesia, terutama terkait upah minimum (Nurcaya 2024). Hanya 30,6% perusahaan di Asia Tenggara yang mengalami ketidakpuasan yang serupa, dan Jepang menghadapi beban besar terkait masalah ini.

Kinerja TKI di Jepang menjadi topik penting untuk diteliti. Kinerja adalah tindakan yang terdiri dari berbagai komponen dan dipengaruhi oleh kesempatan, kemampuan, dan usaha individu (Adriyanti, Latief, and Bahasoan 2023). Perusahaan mengharapkan kinerja tinggi dari karyawannya untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan bersaing di skala global. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang efektif (Adriyanti, Latief, and Bahasoan 2023). Gaya kepemimpinan, yang bervariasi tergantung pada pengikut dan keadaan, mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif harus menyesuaikan pendekatan agar karyawan merasa lebih nyaman (Pawirosumarto, Sarjana, and Muchtar 2017). Pemimpin yang berkualitas dianggap sebagai elemen penting dalam keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan di Jepang mirip dengan hubungan ayah dan anak, di mana pemimpin mendengarkan pengikutnya, bertanggung jawab, dan

dapat dipercaya (Pawirosumarto, Sarjana, and Muchtar 2017). Namun, beberapa pengakuan pekerja migran Indonesia menunjukkan bahwa pemimpin di Jepang lebih fokus pada perbandingan kinerja antar rekan kerja. Penelitian menunjukkan adanya perbedaan hasil tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja (Adriyanti, Latief, and Bahasoan 2023). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan (Yanti et al. 2022).

Metode 5S, yang juga dikenal sebagai budaya Kaizen Jepang, adalah teknik untuk meningkatkan kinerja karyawan. 5S terdiri dari lima kata Jepang: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke, yang memiliki arti luas dan saling terkait. Dalam bahasa Indonesia, 5S sering disebut sebagai 5R: Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin (Huda, 2022). Penerapan budaya 5S dapat menurunkan risiko bahaya, meningkatkan kenyamanan, produktivitas, dan mengurangi pemborosan di tempat kerja. Namun, pekerja migran Indonesia harus berhati-hati dengan "*Black Company*" di Jepang, yang mengeksploitasi karyawan dengan kondisi kerja yang sangat buruk (Akbar, 2024). Meskipun budaya kerja Jepang memiliki pengaruh positif, fenomena perusahaan semacam ini menjadi perhatian serius di Jepang. Penerapan 5S menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, yang mendukung kinerja karyawan.

Kompensasi di Jepang mencerminkan sistem yang teratur, sesuai dengan budaya disiplin dan keteraturan mereka. Pembayaran gaji dilakukan secara bulanan, biasanya antara tanggal 25 hingga 30, berdasarkan kontrak kerja, dengan kepastian finansial yang sangat dihargai. Selain gaji bulanan, pekerja juga menerima bonus tahunan, yakni bonus musim panas (Juli) dan bonus akhir tahun (Desember), yang jumlahnya tergantung pada kinerja individu dan pencapaian bisnis. Upah lembur juga dihargai dengan kompensasi tambahan sesuai dengan tarif yang ditetapkan undang-undang ketenagakerjaan Jepang. Selain itu, pekerja Jepang sering menerima tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, dan tunjangan transportasi, yang menjadi bagian penting dari paket kompensasi untuk mendukung kesejahteraan pekerja dan keluarga mereka. Pajak penghasilan dan potongan sosial secara otomatis diterapkan pada gaji karyawan, yang digunakan untuk mendanai perlindungan sosial dan layanan publik. Menurut fenomena di atas penulis merasa perlu adanya penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan, budaya kerja *kaizen*, kompensasi, serta kinerja pegawai pada pekerja migran Indonesia di Jepang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis: a) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan adanya suatu pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pekerja Migran Indonesia di Jepang; b) Menganalisis pengaruh budaya kerja *kaizen* adanya suatu pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pekerja Migran Indonesia di Jepang; c) Menganalisis pengaruh kompensasi adanya suatu pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pekerja Migran Indonesia di Jepang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan teori dari (Hasibuan 2020) gaya kepemimpinan yakni suatu cara yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam bisa mempengaruhi karyawannya, agar mereka mau bekerja sama serta bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dari penjelasan di atas menyimpulkan gaya kepemimpinan yakni suatu proses ataupun teknik yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam bisa

mempengaruhi karyawannya agar dapat membantu tercapainya tujuan suatu organisasi. Adapun indikator menurut (Kartono 2018) adalah sebagai berikut: a) kemampuan mengambil keputusan; b) kemampuan motivasi; c) kemampuan komunikasi; d) kemampuan mengendalikan bawahan; e) tanggung jawab; f) kemampuan mengendalikan emosional.

### **Budaya Kerja**

Budaya kerja yakni perilaku yang dilaksanakan oleh anggota staf dalam suatu organisasi secara teratur (Nawawi 2019). Meskipun menghentikan kebiasaan ini tidak membawa konsekuensi yang berat, perilaku moral organisasi telah menentukan itu yakni kebiasaan yang harus diikuti dalam menyelesaikan tugas. Teori yang disebutkan di atas mengemukakan budaya kerja yakni kebiasaan ataupun perilaku yang diulang dalam setiap rutinitas serta menghentikannya tidak sepenuhnya dihukum; dalam konteks ini, kebiasaan mengacu pada kebiasaan yang positif. Kebiasaan yakni serangkaian sikap serta perilaku yang bisa dipergunakan sebagai standar mengenai bagaimana orang seharusnya berperilaku. Adapun indikator budaya kerja menurut (Samuel et al. 2021) terdiri dari: a) *Seiri*; b) *Seiton*; c) *Seiso*; d) *Seiketsu*; e) *Shitsuke*.

### **Kompensasi**

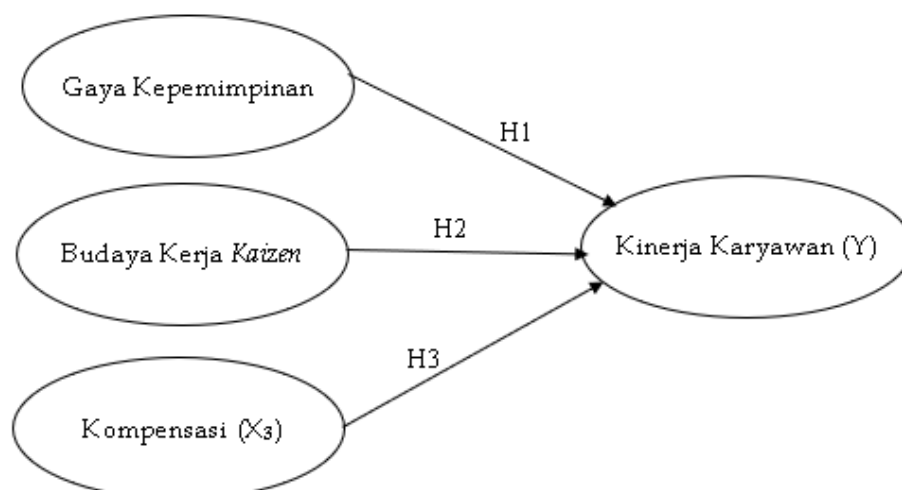
Menurut (Afandi 2018) kompensasi yakni jumlah total yang diterima pekerja sebagai pembayaran atas kerja keras mereka di dalam perusahaan. Perusahaan menawarkan berbagai tunjangan, insentif, bonus, serta penghargaan lain di samping gaji pokok ataupun upah dalam mendorong serta mempertahankan karyawan. Membayar > tarif yang berlaku dapat menjadi taktik dalam mempertahankan karyawan saat ini serta menarik karyawan baru, tetapi juga harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Oleh sebab itu, pengelolaan pembayaran kompensasi memerlukan sistem kompensasi yang efektif. Adapun indikator kompensasi menurut Afandi (2018) adalah sebagai berikut: a) Upah; b) Insentif; c) Tunjangan; d) Fasilitas.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja dengan motivasi serta kemampuan menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan (Rivai 2014). Kemampuan seorang karyawan dalam memenuhi standar perusahaan serta membantu organisasi mencapai tujuannya tercermin dalam kinerjanya. kapasitas yang diperlihatkan oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya. Bila tujuan tercapai serta kinerja memenuhi standar yang ditetapkan, kinerja itu dianggap baik serta memuaskan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut (Priansa 2018) adalah sebagai berikut: a) kuantitas; b) kualitas; c) kemandirian; d) inisiatif; e) adaptabilitas; f) kerja sama.

### **Model Analisis**

Model analisis Dalam ranah penelitian, model ini yakni kerangka kerja ataupun struktur konseptual yang dipergunakan dalam mengkarakterisasi, mengukur, serta memahami hubungan antara variabel yang diamati. Saat merencanakan penelitian, mengelola pengumpulan data, serta mengevaluasi temuan dalam mencapai kesimpulan yang bisa diandalkan, model ini sangat penting.



**Gambar 1. Model Analisis**

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan**

Menurut (Kartono 2018) gaya kepemimpinan yakni hal yang membuat seorang pemimpin unik dalam interaksinya dengan orang lain yakni karakter, watak, kebiasaan, serta kepribadiannya. Faktor motivasi serta gaya kepemimpinan harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Wicaksono serta Tarmizi (2024); Erdi serta Hidayat (2023); serta Adriyanti et al. (2023) mengemukakan gaya kepemimpinan dengan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan potensi dalam meningkatkan serta memperburuk kinerja. Oleh sebab itu, mendorong bawahan dalam bekerja sama dalam rangka menyelesaikan tugas secara efektif serta efisien dengan pengaruh yang signifikan pada kemampuan seorang pemimpin dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan. Maka dapat dirumuskan dalam hipotesis :

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Adanya Suatu Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

#### **Pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap kinerja Karyawan**

(Nawawi 2019) menguraikan budaya kerja suatu perusahaan yakni suatu kebiasaan yang sudah berulang kali dilaksanakan oleh karyawannya. (Samuel et al. 2021) mengemukakan Budaya *Kaizen* yakni budaya kerja yang berasal dari filosofi Jepang. Kai (diartikan "berubah") serta Zen (diartikan "benar") merangkum makna kata "*kaizen*". Dengan begitu, *kaizen* mengacu pada perubahan yang positif. Budaya *Kaizen* yakni satu diantara jenis budaya tempat kerja yang tujuannya dalam memperbaiki keadaan (Samuel et al. 2021). Penelitian yang dilaksanakan oleh Purnawa & Munawar (2023) serta Pramono & Putih (2023) memperlihatkan kinerja karyawan sangat terpengaruhi oleh budaya kerja *Kaizen* (5S). Oleh sebab itu, bila pekerja mengadopsi budaya 5S ini, mereka akan bekerja di lingkungan yang aman serta nyaman, yang hendak meningkatkan produktivitas mereka. Dengan begitu, menyimpulkan Budaya Kerja 5S berpotensi memberikan pengaruh yang signifikan serta positif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dirumuskan dalam hipotesis :

H<sub>2</sub> : Budaya Kerja *Kaizen* Adanya Suatu Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan



### **Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Karyawan**

Menurut (Afandi 2018) kompensasi yakni jumlah total yang diterima pekerja sebagai pembayaran atas kerja keras mereka di dalam perusahaan. Perusahaan menawarkan berbagai tunjangan, insentif, bonus, serta penghargaan lainnya sebagai tambahan atas gaji pokok ataupun upah dalam mendorong serta mempertahankan staf. Temuan penelitian oleh Raba et al. (2024), Erdi & Hidayat (2023), serta Rijanti et al. (2021) memperlihatkan gaji secara signifikan serta positif memengaruhi kinerja pekerja. Kinerja karyawan meningkat sebanding dengan jumlah uang yang dibayarkan perusahaan kepada mereka. Membayar pekerja dengan baik dapat memotivasi mereka dalam memenuhi ataupun melampaui harapan pemberi kerja mereka. Maka dapat dirumuskan dalam hipotesis:

H<sub>3</sub> : Kompensasi Adanya Suatu Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian dan Gambaran dari Populasi Penelitian**

Jenis penelitian yang akan digunakan merupakan penelitian kuantitatif. Menurut (Sugiyono 2019) pendekatan kuantitatif merupakan suatu metode penelitian dimana didasari oleh filosofi positivisme, yang juga berguna dalam menginvestigasi fenomena dalam sampel yang ditentukan. Penentuan sampel dilakukan secara acak guna memastikan representasi yang objektif. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pekerja migran Indonesia yang bekerja di Jepang.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel sebagai bagian dari totalitas dan ciri ciri suatu populasi, di mana dalam konteks ini, populasi tersebut terdiri dari pekerja (Mills and Gay 2018). Metode pengambilan sampel yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu metode yang menggunakan kriteria pada penelitian. Adapun kriteria yang sudah ditetapkan antara lain: a) Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang yang “Legal”; b) Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang yang sudah bekerja minimal 1 tahun; c) Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang yang berusia minimal 18 tahun; d) Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang yang dengan latar belakang pendidikan minimal SMA/SMK; e) Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang yang sudah menguasai Bahasa Jepang. Sebab populasi yang diteliti terlalu besar, sehingga ukuran sampel pada penelitian tertulis ditetapkan dengan teori Umar (2013) yang mengharuskan jumlah item kuesioner dikalikan 5. Sejumlah 21 indikator dijadikan sebagai item pertanyaan penelitian. Jumlah total item pertanyaan kemudian dikalikan lima, sehingga didapatkan 105 responden (21 indikator dikalikan lima). Jumlah sampel minimum yang dibutuhkan pada penelitian tertulis yakni 105 responden, sesuai dengan rumus yang dipergunakan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui metode kuesioner. Menurut (Sanusi 2014) metode survei merupakan sarana pengumpulan data dimana peneliti atau pengumpul data mengajukan pertanyaan kepada responden baik secara lisan maupun tertulis. Menurut (Sugiyono 2019) kuesioner (pertanyaan) adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

### Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian menggunakan dua jenis variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Definisi operasional yakni Unsur-unsur penelitian yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang termasuk dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil rumusan masalah (Sugiyono 2019). Teori ini digunakan sebagai dasar atau alasan mengapa seseorang yang bersangkutan memang dapat mempengaruhi variabel terikat dalam penelitian tertulis yang digunakan untuk memperjelas dan menguraikan variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian tertulis sesuai dengan teori-teori yang ada. Berikut ini adalah penjelasan mengenai variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian tertulis:

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Gaya Kepemimpinan (Kartono, 2018)	Ciri, kebiasaan, temperamen, karakter, serta kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengambil keputusan</li> <li>2. Kemampuan motivasi</li> <li>3. Kemampuan komunikasi</li> <li>4. Kemampuan mengendalikan bawahan</li> <li>5. Tanggung Jawab</li> <li>6. Kemampuan mengendalikan emosional</li> </ol>
Budaya Kerja <i>Kaizen</i> (Sihotang, 2021)	Pendekatan budaya tempat kerja yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Seiri</i></li> <li>2. <i>Seiton</i></li> <li>3. <i>Seiso</i></li> <li>4. <i>Seiketsu</i></li> <li>5. <i>Shitsuke</i></li> </ol>
Kompensasi (Afandi, 2018)	Total penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai kompensasi atas pekerjaan yang telah dilakukannya dalam organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah serta gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> <li>4. Fasilitas</li> </ol>
Kinerja Karyawan (Priansa, 2018)	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, yang diukur menurut standar tertentu, yakni ketepatan waktu, kualitas, serta kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas pekerjaan</li> <li>2. Kualitas pekerjaan</li> <li>3. Kemandirian</li> <li>4. Inisiatif</li> <li>5. Adaptabilitas</li> </ol>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas yakni suatu pengujian yang dirancang dalam mengetahui seberapa akurat serta tepat suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Koefisien korelasi yang didapatkan dari perhitungan korelasi dipergunakan dalam menilai derajat validitas suatu item serta menentukan kesesuaiannya dalam dipergunakan. Uji signifikansi koefisien korelasi dapat dilaksanakan pada taraf signifikansi 0,05 dalam menilai kesesuaian suatu item. Bila nilai korelasi  $r$  hitung lebih besar ataupun sama dengan taraf nilai kritis  $r$  tabel, item itu dianggap valid; bila tidak, nilai korelasi  $r$  hitung

dianggap tidak valid. Berikut hasil pengujian validitas dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Sig	α	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,867	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X1.2	0,867	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X1.3	0,869	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X1.4	0,893	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X1.5	0,842	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X1.6	0,835	0,1703	0,000	0,05	Valid
Budaya Kerja <i>Kaizen</i> (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,852	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X2.2	0,873	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X2.3	0,898	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X2.4	0,810	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X2.5	0,696	0,1703	0,000	0,05	Valid
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	X3.1	0,771	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X3.2	0,774	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X3.3	0,766	0,1703	0,000	0,05	Valid
	X3.4	0,868	0,1703	0,000	0,05	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,921	0,1703	0,000	0,05	Valid
	Y2	0,852	0,1703	0,000	0,05	Valid
	Y3	0,868	0,1703	0,000	0,05	Valid
	Y4	0,904	0,1703	0,000	0,05	Valid
	Y5	0,892	0,1703	0,000	0,05	Valid
	Y6	0,890	0,1703	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data diolah, 2024

Dari Tabel 2 di atas terlihat semua variabel baik itu gaya kepemimpinan, budaya kerja *kaizen*, kompensasi serta kinerja karyawan semuanya valid, hal itu terlihat dari nilai *pearson correlation* ataupun R<sub>hitung</sub> serta nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja *kaizen*, kompensasi serta kinerja karyawan dengan nilai *pearson correlation* (R<sub>hitung</sub>) > R<sub>tabel</sub> (0,1703) ataupun nilai signifikansi < 0,05.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas yakni alat dalam mengukur kuesioner yang berisi konstruk ataupun indikator variabel. Bila respons survei tetap konstan ataupun stabil dari waktu ke waktu, sehingga akan dianggap reliabel. Bila nilai Alpha Cronbach dari suatu konstruk ataupun variabel > 0,70, sehingga dianggap reliabel. Di sisi lain, nilai Alpha Cronbach (α) < 0,70 memperlihatkan instrumen itu tidak reliabel. Berikut adalah hasil uji reliabilitas dari penelitian ini:

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Minimal Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,929	0,70	Reliabel
Beban Kerja <i>Kaizen</i>	0,851		Reliabel
Kompensasi	0,763		Reliabel
Kinerja Karyawan	0,944		Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2024



Dari hasil pengujian diatas terlihat semua variabel yang dipergunakan pada penelitian tertulis yakni gaya kepemimpinan, budaya kerja *kaizen*, kompensasi serta kinerja karyawan semuanya reliabel, hal itu ditinjau dari nilai *cronbach's alpha* dari seluruh variabel dengan nilai diatas 0,70.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam analisis regresi linear berganda didapatkan hasil yang diinterpretasikan sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	Sig.
Konstanta	4,614	0.000
X1	0,209	0.000
X2	0,351	0.000
X3	0,530	0.000

Sumber : Data Diolah, 2024

Dari Tabel di atas dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 4,614 + 0,209 X_1 + 0,351 X_2 + 0,530 X_3$$

Sehingga angka dari persamaan regresi linier berganda diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut : a) Nilai konstanta sejumlah 4,614, hal itu diartikan ketika gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya kerja *kaizen* ( $X_2$ ) serta kompensasi ( $X_3$ ) para pekerja migran Indonesia bernilai nol, sehingga kinerja para pekerja migran Indonesia sejumlah 4,614. Selain itu, 4,614 yakni nilai dari kinerja para pekerja migran Indonesia tanpa mempertimbangkan pengaruh dari gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya kerja *kaizen* ( $X_2$ ) serta kompensasi ( $X_3$ ); b) Nilai koefisien regresi dari gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sejumlah 0,209, dengan pengertian setiap penambahan 1 model gaya kepemimpinan yang baik sehingga akan berpengaruh pada peningkatan kinerja para pekerja migran Indonesia sejumlah 0,209 dengan catatan variabel budaya kerja *kaizen* ( $X_2$ ) serta kompensasi ( $X_3$ ) diasumsikan bernilai tetap. Koefisien bernilai positif memperlihatkan variabel gaya kepemimpinan serta kinerja saling berhubungan searah. Selain itu, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan perusahaan di Jepang dapat meningkatkan kinerja karyawan para pekerja migran Indonesia; c) Nilai koefisien regresi dari budaya kerja *kaizen* ( $X_2$ ) sejumlah 0,351, dengan pengertian setiap penambahan 1 perusahaan yang menerapkan budaya kerja *kaizen* sehingga akan berpengaruh pada peningkatan kinerja para pekerja migran Indonesia sejumlah 0,351 dengan catatan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) serta kompensasi ( $X_3$ ) diasumsikan bernilai tetap. Koefisien bernilai positif memperlihatkan variabel budaya kerja *kaizen* serta kinerja saling berhubungan searah. Selain itu, semakin banyak perusahaan di Jepang yang menerapkan budaya kerja *kaizen* dapat meningkatkan kinerja karyawan para pekerja migran Indonesia; d) Nilai koefisien regresi dari variabel kompensasi ( $X_3$ ) sejumlah 0,530, dengan pengertian setiap peningkatan 1 persen kompensasi yang diterima para pekerja migran Indonesia sehingga akan berpengaruh pada peningkatan kinerja para pekerja migran Indonesia sejumlah 0,530 dengan catatan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) serta budaya kerja *kaizen* ( $X_2$ ) diasumsikan bernilai tetap. Koefisien bernilai positif memperlihatkan variabel kompensasi serta kinerja saling berhubungan searah. Selain itu, semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pekerja migran

Indonesia di Jepang dapat meningkatkan kinerja karyawan para pekerja migran Indonesia.

**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinan (R<sup>2</sup>) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independent menjelaskan variabel dependen. Nilai pada R square dikatakan baik jika >0,5 (50%) karena berkisar 0-1. Nilai R square yang kecil maka dapat dikatakan bahwa kemampuan dari variabel independent dalam menjelaskan variabel terbatas. Berikut adalah hasil uji R Square pada penelitian ini:

**Tabel 5. Uji R Square (R<sup>2</sup>)**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,888 <sup>a</sup>	,789	,784	1,34984
a. Predictors: (Constant), LK, PSDM, KP				
b. Dependent Variable: KK				

Sumber: Data Diolah, 2024

Pada Tabel di atas menunjukkan hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai *R Square* pada penelitian ini sebesar 0,955 atau 95,5%. Hal ini didapatkan nilai Adjusted R Square sejumlah 0,784 diartikan variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja *kaizen*, serta kompensasi dapat menguraikan variabel kinerja karyawan sejumlah 78,4% serta sisanya sejumlah 21,6% terpengaruhi oleh variabel yang tidak dipergunakan ataupun diteliti di dalam riset ini yakni variabel lingkungan kerja, kompetensi, beban kerja, serta sebagainya.

**Uji Hipotesis**

*Uji t*

Pada penelitian tertulis akan dianalisis apakah variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja *kaizen*, serta kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang. Dalam Uji Hipotesis (Uji t) ini hasil yang dapat diinterpretasikan pada Tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,614	1,231		3,749	,000
	X1	,209	,058	,274	3,619	,000
	X2	,351	,080	,282	4,385	,000
	X3	,530	,098	,408	5,417	,000
a. Dependent Variable: Y						

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 6 di atas, pengaruh variabel dapat diuraikan sebagai berikut: a) Pengujian hipotesis variabel gaya kepemimpinan didapatkan nilai  $T_{hitung}$  sejumlah 3,619 dalam tingkat signifikansi sejumlah 0,000. Nilai  $3,619 > 1,978$  ( $T_{tabel}$ ) serta  $0,000 < 0,05$  Hipotesis mengemukakan gaya kepemimpinan adanya suatu pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pekerja migran

Indonesia di Jepang dapat diterima ataupun dapat dibuktikan kebenarannya; (b) Pengujian hipotesis variabel budaya kerja *kaizen* didapatkan nilai  $T_{hitung}$  sejumlah 4,385 dalam tingkat signifikansi sejumlah 0,000. Nilai  $2,556 > 1,978$  ( $T_{tabel}$ ) serta  $0,000 < 0,05$  Hipotesis mengemukakan budaya kerja *kaizen* adanya suatu pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pekerja migran Indonesia di Jepang dapat diterima ataupun dapat dibuktikan kebenarannya; (c) Pengujian hipotesis variabel kompensasi didapatkan nilai  $T_{hitung}$  sejumlah 4,385 dalam tingkat signifikansi sejumlah 0,000. Nilai  $5,417 > 1,978$  ( $T_{tabel}$ ) serta  $0,000 < 0,05$  Hipotesis mengemukakan kompensasi adanya suatu pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pekerja migran Indonesia di Jepang dapat diterima ataupun dapat dibuktikan kebenarannya.

## Pembahasan

### *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan*

Menurut hasil pengujian statistik mengemukakan Hipotesis pertama diterima, diartikan variabel gaya kepemimpinan adanya suatu pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan pada pekerja migran Indonesia di Jepang. Selain itu, baik ataupun buruknya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan perusahaan di Jepang akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan para pekerja migran Indonesia di Jepang. Hasil penelitian tertulis sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan Erdi serta Hidayat (2023); Adriyanti dkk (2023); Wicaksono serta Tarmizi (2024) Kinerja karyawan sangat terpengaruhi oleh gaya kepemimpinan, serta kinerja dapat naik serta turun akibat gaya kepemimpinan. Oleh sebab itu, mendorong bawahan dalam bekerja sama guna menyelesaikan tugas secara efektif serta efisien dengan pengaruh yang signifikan pada kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Kinerja karyawan yakni satu diantara aspek penting yang terpengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan. Pada konteks pekerja migran Indonesia di Jepang, gaya kepemimpinan memainkan peran penting sebab lingkungan kerja yang lintas budaya, serta tantangan adaptasi pada sistem kerja yang berbeda. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan dengan pendekatan transformasional ataupun partisipatif lebih mungkin dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta kondusif, terutama dalam konteks lintas budaya.

### *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen terhadap kinerja Karyawan*

Menurut hasil pengujian statistik mengemukakan Hipotesis kedua diterima, diartikan variabel budaya kerja *kaizen* adanya suatu pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan pada pekerja migran Indonesia di Jepang. Selain itu, sedikit-banyaknya perusahaan di Jepang yang menerapkan budaya kerja *kaizen* dapat meningkatkan kinerja karyawan para pekerja migran Indonesia di Jepang. Hasil penelitian tertulis sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Purnawa & Munawar (2023); Pramono & Putih (2023) mengemukakan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja *Kaizen* (5S) dengan kinerja karyawan akan semakin baik bila lingkungan kerja yang aman serta nyaman tercipta akibat penerapan budaya 5S ini. Oleh sebab itu, terbilang Budaya Kerja 5S dengan pengaruh yang cukup besar serta positif terhadap kinerja karyawan.

*Kaizen* yakni filosofi kerja asal Jepang yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam berbagai aspek pekerjaan. Budaya kerja ini sering diterapkan di perusahaan Jepang dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta kualitas hasil kerja. Bagi pekerja migran Indonesia di Jepang, implementasi

budaya kerja *Kaizen* dapat memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja mereka. Penerapan *Kaizen* mendorong pekerja dalam lebih sistematis dalam menyelesaikan tugas. Hal itu meningkatkan produktivitas sebab proses kerja menjadi lebih terorganisir. Budaya *Kaizen* menekankan pelatihan serta pembelajaran berkelanjutan, yang membantu pekerja migran Indonesia dalam mengembangkan keterampilan baru serta beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan di Jepang. Implementasi yang efektif tidak hanya meningkatkan efisiensi serta produktivitas, tetapi juga memberikan pengaruh positif pada kepuasan serta pengembangan diri pekerja. Dalam hasil maksimal, tantangan yakni perbedaan budaya serta hambatan komunikasi perlu dikelola dengan baik.

#### *Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Karyawan*

Menurut hasil pengujian statistik mengemukakan Hipotesis ketiga diterima, diartikan variabel kompensasi adanya suatu pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan pada pekerja migran Indonesia di Jepang. Selain itu, tinggi-rendahnya kompensasi yang diberikan kepada pekerja migran Indonesia di Jepang dapat meningkatkan kinerja karyawan para pekerja migran Indonesia. Hasil penelitian tertulis sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Raba dkk. (2024); Erdi & Hidayat (2023); Rijanti dkk (2021), mengemukakan kinerja karyawan terpengaruhi secara signifikan serta positif oleh kompensasi. Kinerja karyawan yang lebih tinggi berkorelasi dengan kompensasi karyawan yang lebih tinggi yang ditawarkan oleh organisasi. Membayar pekerja dengan baik dapat memotivasi mereka dalam memenuhi ataupun melampaui harapan atasan mereka. Kompensasi yakni satu diantara faktor penting yang mempengaruhi motivasi serta kinerja karyawan, terutama bagi pekerja migran Indonesia yang bekerja di Jepang. Sebagai tenaga kerja yang meninggalkan kampung halaman dalam mengejar peluang ekonomi yang lebih baik, kompensasi yang adil serta memadai menjadi aspek utama yang mendorong mereka dalam bekerja dengan lebih produktif serta berkomitmen. Kompensasi yang kompetitif membuat pekerja migran merasa dihargai atas usaha mereka, sehingga mereka terdorong dalam meningkatkan kinerja..

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti pada bagian sebelumnya maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu: a) Gaya Kepemimpinan adanya suatu pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang; b) Budaya Kerja *Kaizen* adanya suatu pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang; c) Kompensasi adanya suatu pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pekerja Migran Indonesia di Negara Jepang.

### **Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan yang ada pada penelitian ini dapat menjadi rujukan atau pertimbangan bagi beberapa pihak, antara lain: a) Penelitian hanya mencakup pekerja migran Indonesia di Jepang, Hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke negara lain yang dengan kondisi kerja, budaya, serta regulasi berbeda; b) Penelitian tertulis hanya berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja *kaizen*, serta kompensasi terhadap kinerja. Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja, yakni lingkungan kerja, dukungan sosial, serta motivasi intrinsik, tidak dibahas secara mendalam; c) Objek

penelitian sejumlah 56 karyawan PT Mitra Sejati Transport dengan keadaan sesungguhnya.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dari kesimpulan yang telah dinyatakan diatas maka saran yang dapat diajukan berhubungan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut: a) Diharapkan para pimpinan perusahaan di Jepang memberikan pelatihan kepada pemimpin mengenai gaya kepemimpinan lintas budaya. Selain itu, memberikan perhatian kepada kebutuhan individu pekerja migran dalam membantu mereka mencapai kinerja optimal. Pimpinan juga dapat melakukan diskusi serta partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan rasa dengan pada pekerjaan; b) Dalam menerapkan penerapan budaya kerja kaizen yang efektif di perusahaan, para pimpinan ataupun manajemen perusahaan dapat melakukan dengan memberikan pelatihan mengenai Kaizen serta prinsip-prinsipnya kepada pekerja migran Indonesia sebelum serta selama bekerja di Jepang; c) Dalam meningkatkan efektivitas kompensasi, para pelaku industri di Jepang harus memastikan kompensasi sesuai dengan standar industri di Jepang dalam menarik serta mempertahankan karyawan. Selain itu, melakukan evaluasi berkala pada sistem kompensasi dalam memastikan relevansi dengan kondisi ekonomi serta kebutuhan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanti, Fitriani Latief And Shandra Bahasoan. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto. *Jurnal Malomo : Manajemen Dan Akuntansi* 1: 1–13. <<https://E-Jurnal.Nobel.Ac.Id/Index.Php/Malomo/Article/View/3444>>.
- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan. Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Bachri, Aep Saeful, Dewi Kusriani And Fania Zahra Augustine. (2020). Factors Influencing The Successful Implementation Of Prospective *Ginou Jisshuu* And *Tokutei Ginou* Careworkers' Training. In: . *Proceedings Of The 4th International Conference On Language, Literature, Culture, And Education (Icollite 2020)*. Paris, France: Atlantis Press. <<https://doi.org/10.2991/assehr.k.201215.002>>.
- Blomberg Technoz. (2024). WNI Yang Kerja Di Jepang Naik 56%, Tergiur Gaji Tinggi. <https://www.bloombergentechnoz.com/detail-news/33046/wni-yang-kerja-di-jepang-naik-56-tergiur-gaji-tinggi>, 2024.
- Handoko. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. Bandung: Pustaka Setia.
- Hasibuan, M.S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Huda. N.D. Pengaruh Metode 5s (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Serta Shitsuke) Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Serta Inovasi*.
- Kartono. (2018). *Pemimpin Serta Kepemimpinan*. Jakarta: Pt. Grafindo Parsada.
- Mills, G And L Gay. (2018). *Competencies For Analysis And Applications Twelfth Edition*. Usa: Pearson Education.
- Nawawi. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Yang. Kompetitif*. 4th Ed. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Nurchaya. (2024). Perusahaan Jepang Tak Puas Dengan Tenaga Kerja Indonesia. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200212/12/1200370/perusahaan-jepang->

- Tak-Puas-Dengan-Tenaga-Kerja-Indonesia2024*.
- Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana And Muzaffar Muchtar. (2017). "Factors Affecting Employee Performance Of Pt.Kiyokuni Indonesia". *International Journal Of Law And Management* 59: 602–614. <<https://doi.org/10.1108/Ijlma-03-2016-0031>>.
- Priansa. (2018). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan*. 2nd Ed. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Samuel, Jus, Sihotang Widyaiswara, Balai Diklat And Keuangan Medan. (2021). The Graduate Program Of Universitas Galuh Master Of Management Studies Program Pengaruh Penerapan Budaya Kaizen Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Kppn Di Sumatera Barat. 5: 611. <<https://doi.org/10.25157/Mr.V5i1.5105>>.
- Sanusi, A. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tombalisa, Nur Fadhilla, Enny Fathurahmi And Rendy Wirawan. (2022). Kerjasama Jepang Dan Indonesia Di Bidang Ketenagakerjaan Dalam Program Tokutei Ginou Tahun 2019. *Interdependence Journal Of International Studies* 3: 76–81. <<https://doi.org/10.54144/Ijis.V3i2.56>>.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yanti, Rida, Khusnul Fikri, Fitri Ayu Nofirda, Fakultas Ekonomi, Dan Bisnis And Universitas Muhammadiyah Riau. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada Pt. Felousa Trimedika Indonesia). *Economics, Accounting And Business Journal*. Vol. 2.