

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Pada Karyawan Produksi PT. Suzuki Indomobil Motor Plant GIC Cikarang)**

Bangun Satriyo
Email: bangunsatriyo36@gmail.com

Esti Margiyanti Utami, S.E., M.Si.
Wijayanti, S.E., M.Sc.

Universitas Muhammadiyah Purworejo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya *kaizen* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Populasi pada penelitian ini adalah 520 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan metode *non probability* sampling sebanyak 190 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan alternatif pilihan jawaban menggunakan skala likert yang terdiri dari lima pilihan jawaban. Kuesioner telah diuji cobakan dan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dilakukan dengan program SPSS. Kuesioner telah diuji cobakan dan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dilakukan melalui analisis regresi dengan program SPSS 19.0. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa, budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya *Kaizen*, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

A. PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal (Sunyoto, 2012:1). Oleh karena itu sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumberdaya manusia. Manajemen sumberdaya manusia adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi (Marihhot dalam Sunyoto 2012:1).

Dengan adanya kinerja yang tinggi pada organisasi atau perusahaan, diharapkan dapat terus bertahan dalam persaingan untuk memperoleh hasil terbaik. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013: 9). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lain sebagainya (Kasmir 2018:189).

PT. Suzuki IndoMobil Motor Plant GIC Cikarang salah satu pabrik Suzuki yang ada di Indonesia merupakan plant baru yang didirikan pada tahun 2015, plant ini khusus digunakan untuk memproduksi kendaraan roda empat terbaru milik Suzuki seperti Ertiga, WagonR dan lainnya serta untuk tujuan ekspor impor. Dari data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO) *by brand market share year on year 2017/2018* Suzuki berada di posisi kelima setelah Toyota, Daihatsu, Honda dan Mitsubishi Motor, dengan *whole sales* menurun 0,1%, *retail sales* meningkat 0,1%, dan produksi menurun sebesar 3,03%. Sedangkan untuk ekspor, Suzuki berada di peringkat keempat dengan *market share* menurun hingga 15,6% serta impor di peringkat kedua menurun sebesar 2,7% (www.gaikindo.go.id).

Kaizen adalah satu-satunya konsep yang paling penting dalam manajemen perusahaan Jepang kunci bagi keberhasilan kompetitif Jepang. *Kaizen* adalah salah satu kata yang lazim digunakan di Jepang. Di koran-koran dan radio serta TV, dalam kehidupan sehari-hari mengenai *kaizen* perdagangan diplomatik dengan negara lain, sistem kesejahteraan sosial, dan buruh dalam membicarakan hubungan industrial (Imai, 2008:29). Menurut Wellington (1998:48) *Kaizen* adalah konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu: *Kai* yang artinya perubahan dan *Zen* artinya baik, sehingga bila digabungkan menjadi satu kata yang berarti “perbaikan”. Kata *Kaizen* digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis perbaikan secara terus-menerus dan perlahan-lahan dengan keikutsertaan aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk yang dilakukan oleh perusahaan. terdapat indikasi rendahnya kinerja karyawan produksi bahwa dalam menjalankan kegiatan produksi karyawan masih banyak menghadapi berbagai fenomena terkait permasalahan antara lain terkadang tidak mencapai target harian produksi akibat kelalaian karyawan, kualitas produk tidak tercapai akibat masih adanya pengulangan perakitan atau *repair*, dan

waktu penyelesaian produk terkadang tidak tercapai. Adapun terkait rendahnya penerapan budaya *kaizen*, menurut informasi yang di dapat bahwa budaya *kaizen* telah diterapkan pada perusahaan sejak berdirinya perusahaan PT. Suzuki Indomobil Motor pada tahun 1974, sampai saat ini perusahaan terus melakukan perbaikan pada permasalahan yang ada untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal, akan tetapi kurang maksimal dalam penerapan 5S masih ada yang belum tercapai seperti *seiri* (ringkas) karyawan masih menyimpan barang yang tidak diperlukan di tempat produksi, *seiton* (rapi) secara sadar maupun tidak bahwa komponen produk yang ada pada line produksi terkadang tercampur dengan komponen lainnya, *seiso* (resik) hanya sebagian karyawan yang memiliki kesadaran akan kebersihan seperti pembersihan setelah produksi, *seiketsu* (rawat) masih ada sebagian karyawan yang tidak melakukan kegiatan perawatan pada peralatan penunjang setelah kegiatan produksi, *shitsuke* (rajin) terkadang pembiasaan tidak dilaksanakan sesuai dengan prosedur atau SOP yang telah ditetapkan. Semua hal tersebut dapat menjadi penghambat kinerja karyawan sehingga tidak mencapai target perusahaan yang tidak optimal.

Terkait dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja pada diri karyawan, masih terdapat karyawan yang merasa belum mendapatkan karir yang menjamin, gaji yang menjamin kebutuhan pangan keluarga, hal tersebut membuat karyawan merasa kurang termotivasi dalam bekerja. Dan juga masih terdapat karyawan yang merasa belum mendapatkan jumlah pekerjaan yang sesuai, jumlah *over time* yang sesuai, dan rekan satu kerja yang sesuai, hal tersebut membuat karyawan merasa kurang puas dalam bekerja. Dampak dari sikap negatif motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan tersebut dapat menimbulkan kinerja karyawan yang kurang optimal seperti tidak mencapai target produksi, kualitas menurun, waktu penyelesaian tidak tepat, dan karyawan cenderung tidak taat pada peraturan. Maka diharapkan melalui penerapan budaya *kaizen* pada perusahaan dengan maksimal akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya disamping itu dengan mendorong motivasi kerja dan kepuasan kerja pada diri karyawan diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan produksi pada PT. Suzuki IndoMobil Motor Plant GIIC Cikarang ?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan produksi pada PT. Suzuki IndoMobil Motor Plant GIIC Cikarang ?
3. Apakah budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan produksi pada PT. Suzuki IndoMobil Motor Plant GIIC Cikarang ?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan produksi pada PT. Suzuki IndoMobil Motor Plant GIIC Cikarang ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan produksi pada PT. Suzuki IndoMobil Motor Plant GIIC Cikarang ?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan produksi pada PT. Suzuki IndoMobil Motor Plant GIIC Cikarang ?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan produksi pada PT. Suzuki IndoMobil Motor Plant GIIC Cikarang ?

C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

1. KAJIAN TEORI

a. Budaya *Kaizen*

Robbins (2002:283), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan bentuk perilaku dan sikap karyawan. Seringkali dalam praktik budaya organisasi disebut pula budaya kerja namun makna dan esensinya hampir sama, yaitu yang menjadikan perusahaan itu tampak berbeda dari perusahaan lainnya, walaupun bergerak di bidang usaha yang sama. Budaya kerja mengandung pengertian pola pikir, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi, dan bahasa yang digunakan (Moeheirono 2014:346-347).

Kaizen secara harfiah berasal dari kata *Kai* artinya perubahan dan *Zen* berarti baik. Budaya Jepang dikenal dengan sebutan *Kaizen* menurut Imai

(2008:11) *kaizen* adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja. Menurut Wellington (1998:48) *Kaizen* adalah konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu: *Kai* yang artinya perubahan dan *Zen* artinya baik, sehingga bila digabungkan menjadi satu kata yang berarti “perbaikan”. Kata *Kaizen* digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis perbaikan secara terus-menerus dan perlahan-lahan dengan keikutsertaan aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk yang dilakukan oleh perusahaan.

Filosofi kaizen berasumsi bahwa cara hidup kita, baik itu kehidupan kerja kita, kehidupan sosial kita, atau kehidupan rumah tangga kita, harus fokus pada upaya peningkatan yang berkelanjutan (Imai, 2012:21). Sedangkan menurut Tjiptono (2003:262) *Kaizen* merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan *Kaizen* hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas. Menurut Imai (2012:83) *Kaizen* pada perusahaan manapun baik dalam industri manufaktur maupun jasa maka harus menjalankan tiga langkah yaitu *standardization*, *5S* dan *muda elimination* untuk melakukan kegiatan usaha.

b. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau “daya penggerak” Hasibuan (2018). Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam individu. Dorongan-dorongan ini menghasilkan suatu pencairan untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang, jika tercapai, akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan (Robbins, 2002:55). Menurut Hasibuan (2018:143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan bekerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Sherman dalam Edison *et.al.* (2016:180), menyatakan bahwa motivasi dapat memberikan energi perilaku pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.

c. Kepuasan Kerja

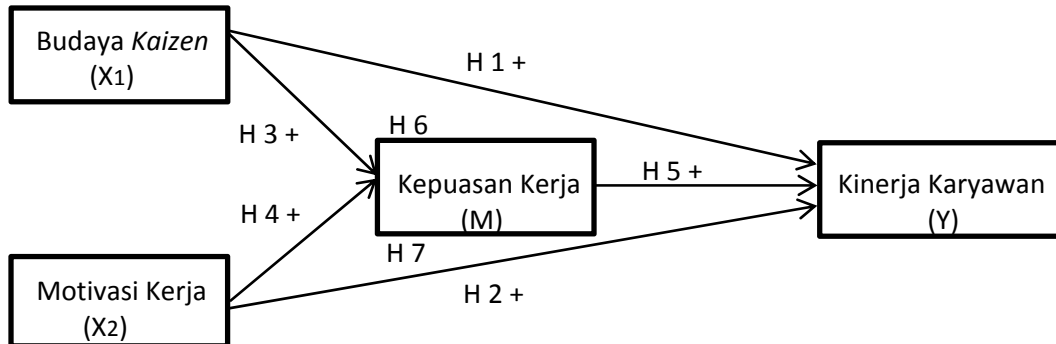
Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2010:193). Sedangkan menurut Robbins (2002:36) kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan (Mangkunegara, 2013:117).

d. Kinerja Karyawan

Menurut Edison *et.al* (2016:190) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat penciptaan pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Pengertian kinerja seringkali disamakan dengan prestasi kerja yaitu prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh pegawai (Moeheriono 2014:95).

Pengertian kinerja seringkali disamakan dengan prestasi kerja yaitu prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh pegawai. Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:9). Sedangkan menurut Kasmir (2018:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

2. KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1.
Kerangka Pikir

Keterangan :

—————> = Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M).

D. HIPOTESIS

1. Pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.

Moeheirono (2014:346-347), menjelaskan bahwa seringkali dalam praktik budaya organisasi disebut pula budaya kerja namun makna dan esensinya hampir sama, yaitu yang menjadikan perusahaan itu tampak berbeda dari perusahaan lainnya, walaupun bergerak di bidang usaha yang sama. Budaya kerja mengandung pengertian pola pikir, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi, dan bahasa yang digunakan. Imai dalam Tjiptono (2003:287), menjelaskan bahwa konsep dasar *kaizen* dalam kehidupan kerja adalah peranan karyawan dengan melibatkan diri dalam *kaizen* dengan sistem saran dan aktivitas kelompok kecil, mempraktikkan disiplin di tempat kerja, pengembangan secara terus-menerus serta meningkatkan ketrampilan dan keahlian kinerja.

Kasmir (2018:191), menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengukur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap

anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Wirawan dan Suwarsi (2017), Lubis (2017), dan Hakim, *et.al.* (2016) menunjukkan bahwa variabel budaya *kaizen* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu :

H1 = Budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Wibowo (2016:321), menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, bahwa apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.

Kasmir (2018:191), menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, bahwa motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik dan sebaliknya. Sherman dalam Edison *et.al.* (2016:180), menjelaskan bahwa motivasi dapat memberikan energi perilaku pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.

Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Ali, *et.al.* (2016), Hakim, *et.al.* (2016), dan Wibowo dan Putra (2016) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 = Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh budaya kaizen terhadap kepuasan kerja.

Moeheriono (2014:347), menjelaskan bahwa budaya kerja atau organisasi terkait erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan

makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.

Robbins (2006:283), menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada fungsi-fungsi budaya organisasi, bahwa budaya organisasi merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan bentuk perilaku dan sikap karyawan. Sikap (*attitude*) merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan suatu objek, orang, atau peristiwa, sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, seseorang bisa memiliki ribuan sikap tetapi perilaku organisasi memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi (Robbin, 2002:35).

Robbins dan Coulter dalam Edison *et. al.* (2016:180), berpendapat bahwa budaya memengaruhi cara anggota bertindak. Ini menggambarkan bahwa mereka yang bekerja dalam organisasi yang kuat memiliki kenyamanan dan kebebasan dalam bertindak dalam arti yang positif, tentunya ini akan menimbulkan kepuasan, komitmen dan motivasi yang lebih tinggi.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Lubis (2017), dan Ratnawati, *et. al.* (2016) bahwa budaya *kaizen* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu :

H3 = Budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Herzberg dalam Sunyoto (2012:195), menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja pada teori motivasi dua faktor, bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja (*job satisfier*) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfier*) yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor pemuas disebut juga "Motivator" dan faktor ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis (*hygiene factors*). Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yaitu

mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari: prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, keberhasilan dalam bekerja, pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Sedangkan faktor-faktor higienis meliputi: gaji, kondisi kerja, status, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi, kebijakan dan administrasi perusahaan. Faktor-faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasan, dan jika diabaikan maka akan menambah kekecewaan dan rasa tidak puas para karyawan.

Wibowo (2016: 418), memberikan pendapat bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan kerja. Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Hussain, *et.al.* (2012), Ali, *et.al.* (2016), Bawoleh (2015), Wibowo dan Putra (2016) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

H4 = Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Robbins (2002:36), menjelaskan bahwa kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, dan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Kasmir (2018:192), menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bahwa kepuasan merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan sesuatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Lantara (2017), Inuwa (2016), Wibowo dan Putra (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu:

H5 = Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Supriyadi dan Guno dalam Suwondo (2014:20), menjelaskan hubungan antara budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, bahwa budaya kerja merupakan suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Sikap (*attitude*) merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan suatu objek, orang, atau peristiwa, sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, seseorang bisa memiliki ribuan sikap tetapi perilaku organisasi memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi (Robbins, 2002:35). Kinerja adalah seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif maupun negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi (Colquitt dalam Kasmir, 2018:183).

Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Lubis (2017) menunjukkan bahwa variabel budaya *kaizen* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*. Oleh sebab itu rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu :

H6 = Budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Mangkunegara (2013:61), menjelaskan hubungan antara motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap (*attitude*) karyawan yang profesional dan positif

terhadap situasi kerja adalah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja maksimal. Sikap (*attitude*) merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan suatu objek, orang, atau peristiwa, sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, seseorang bisa memiliki ribuan sikap tetapi perilaku organisasi memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi (Robbins, 2002:35).

Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Lantara (2017), Wibowo dan Putra (2016) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*. Oleh sebab itu rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu :

H7 = Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

E. METODE PENELITIAN

1. Definisi Operasional Variabel

a. Budaya *Kaizen* (X1)

Budaya *kaizen* adalah kemajuan dan perbaikan secara terus-menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja (Imai, 2008:11). Menurut Imai (2012:83) mengungkapkan bahwa indikator budaya *kaizen* sebagai berikut :

- 1) *Seiri* (Ringkas)
- 2) *Seiton* (Rapi)
- 3) *Seiso* (Resik)
- 4) *Seiketsu* (Rawat)
- 5) *Shitsuke* (Rajin)

b. Motivasi Kerja (X2)

Motivasi adalah tata tingkat kebutuhan motivasi individu oleh kebutuhan yang belum dipuaskan, yang paling rendah, dan kebutuhan yang dasar dalam tata tingkat. Begitu tingkat kebutuhan ini dipuaskan, ia tidak akan lagi memotivasi perilaku (Maslow dalam Hasibuan 2018:153). Maslow dalam Hasibuan (2018:154) mengungkapkan bahwa indikator motivasi sebagai berikut :

- 1) *Physiological Needs* (kebutuhan fisiologis)
- 2) *Safety and Security Needs* (kebutuhan rasa aman)
- 3) *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)
- 4) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan harga diri)
- 5) *Self Actualization* (kebutuhan aktualisasi diri)

c. Kepuasan Kerja (M)

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang individu yang merujuk pada pekerjaannya (Robbins, 2002:36). Robbins (2002:36) mengungkapkan bahwa indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Kerja yang secara mental menantang
- 2) Ganjaran yang pantas
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Rekan kerja yang mendukung

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya (Edison *et.al*, 2016:190). Edison *et.al* (2016:195) mengungkapkan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

- 1) Target
- 2) Kualitas
- 3) Waktu Penyelesaian
- 4) Taat Asas

2. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Validitas yaitu skala pengukuran yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Kriteria validitas ditentukan dengan melihat nilai *Pearson Correlation*. Jika nilai *Pearson Correlation* atau r-hitung > r-tabel, maka butir atau variabel pada penelitian dapat dikatakan valid (Kuncoro, 2013:181). Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa nilai *pearson correlation* per item atau r-hitung pernyataan bernilai positif dan lebih dari r-tabel ($df = n-2$ ($df = 30-2 = 28$ (0,361), sehingga butir pernyataan dalam kuesioner

dapat dinyatakan valid dalam mengukur variabel penelitian budaya *kaizen* (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (M), kinerja karyawan (Y).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas yaitu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen. Pengukuran reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* dimana satu kuesioner dianggap reliabel apabila *Cronbach's Alpha* > 0,6 (Kuncoro, 2013:181). Berdasarkan hasil uji reliabilitas, semua butir pernyataan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut adalah reliabel. Artinya butir pernyataan dalam kuesioner konsisten dalam mengukur konstruk atau variabel penelitian budaya *kaizen* (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (M), kinerja karyawan (Y).

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Langkah 1

Model	Standardized Coefficient Beta (β)	Signifikansi (p value)	Keterangan
X1 \rightarrow Y	0,361	0,000	Positif dan Signifikan
X2 \rightarrow Y	0,341	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : data primer diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisiensi dari variabel budaya *kaizen* (X1) sebesar 0,361, dan motivasi kerja (X2) sebesar 0,341 terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Oleh karena itu, model persamaan garis linier berganda dalam regresi langkah 1 ini adalah $Y = 0,361X_1 + 0,341X_2$.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Langkah 2

Model	Standardized Coefficient Beta (β)	Signifikansi (p value)	Keterangan
X1 \rightarrow M	0,388	0,000	Positif dan Signifikan
X2 \rightarrow M	0,431	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa nilai koefisien dari variabel budaya *kaizen* (X1) sebesar 0,388, dan variabel motivasi kerja (X2) sebesar 0,431 terhadap variabel kepuasan kerja (M). Oleh karena itu, model persamaan garis linier berganda dalam regresi langkah 2 ini adalah $M = 0,388X_1 + 0,431X_2$.

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Langkah 3

Model	Standardized Coefficient Beta (β)	Signifikansi (p value)	Keterangan
M \longrightarrow Y	0,225	0,008	Positif dan Signifikansi
X1+M \longrightarrow Y	0,273	0,002	Positif dan Signifikansi
X2+M \longrightarrow Y	0,244	0,005	Positif dan Signifikansi

Sumber : data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa nilai koefisien dari variabel kepuasan kerja (M) sebesar 0,225 terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dan variabel budaya *kaizen* (X1) sebesar 0,273, variabel motivasi kerja (X2) sebesar 0,244 terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan tetap memasukan variabel kepuasan kerja (M). Oleh karena itu, model persamaan garis linier dalam regresi langkah 3 ini adalah $Y = 0,273X_1 + 0,244X_2 + 0,225M$.

Tabel 4
Perbandingan Nilai Koefisien Regresi dan Nilai Signifikansi

Model	Standardized Coefficient Beta (β)	Signifikansi (p value)	Keterangan
X1 \longrightarrow Y	0,361	0,000	-
X1+M \longrightarrow Y	0,273	0,002	<i>Partial mediation, significantly different from zero</i>
X2 \longrightarrow Y	0,341	0,000	-
X2+M \longrightarrow Y	0,244	0,005	<i>Partial mediation, significantly different from zero</i>

Sumber : data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa perbandingan nilai koefisien regresi budaya *kaizen* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,361 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (p -value < 0,05). Setelah diregresi bersama kepuasan kerja (M), nilai koefisien regresi budaya *kaizen* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) mengalami penurunan menjadi 0,273 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 (p -value < 0,05). Dan perbandingan nilai koefisien regresi motivasi kerja (X2) terhadap kinerja

karyawan (Y) sebesar 0,341 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Setelah diregresi bersama kepuasan kerja (M), nilai koefisiensi regresi motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) mengalami penurunan menjadi 0,244 dengan nilai signifikansi sebesar 0,005 ($p\text{-value} < 0,05$).

2. Pembahasan

- a. H1: Budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,361 dengan signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima, yang menyatakan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- b. H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 7, dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,341 dengan signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima, yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- c. H3: Budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,388 dengan signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima, yang menyatakan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

- d. H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,431 dengan signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima, yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

- e. H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,225 dengan signifikansi

0,008 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima (H5) diterima, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- f. H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis regresi, dapat diketahui bahwa budaya *kaizen* (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,361 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Setelah diregresi bersama kepuasan kerja (M), nilai koefisien regresi budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan mengalami penurunan menjadi 0,237 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya, meskipun kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan, tetapi peningkatan kinerja karyawan tidak didominasi oleh kepuasan kerja karena budaya *kaizen* masih menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- g. H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis regresi, dapat diketahui bahwa motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,341 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Setelah diregresi bersama kepuasan kerja (M), nilai koefisien regresi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan mengalami penurunan menjadi 0,244 dengan nilai signifikansi sebesar 0,005 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya, meskipun kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, tetapi peningkatan kinerja karyawan tidak didominasi oleh kepuasan kerja karena motivasi kerja masih menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

G. SIMPULAN

1. Budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Amjad, Li Zhong Bin, H J Piang, Z Ali. 2016. *The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan*. Vol. 6, No. 9.
- Bawolweh Verginia S, Sifrid S. P, Maria V.J. Tielung. 2015. *The Effect Of Motivation And Compensation Toward Job Satisfaction In Pt. Sig Asia Bitung*. Jurnal EMBA 473. Vol.3 No.3.
- Edison Emron, Yohny A, Imas K. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfa Beta.
- Hakim, Muhammad A, M Al Musadieq, G Eko Nurtjahjono. 2016. *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Semen Indonesia Tbk*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 35. No.1.
- Handoko, Tani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [Http://www.gaikindo.or.id](http://www.gaikindo.or.id) (Diakses Pada 11 Desember 2018)
- Hussain Imtiaz, S Usman, S M Sarmad, I Ul Haq. 2012. *Effect Of Work Motivation On Job Satisfaction In Telecommunication Sector Of Pakistan – A Case Study Of Pakistan Telecommunication Company Limited (Ptcl)*. International Journal of Asian Social Science Vol.2. No.11.
- Inuwa, Muhammed. 2016. *Job Satisfaction and Employee Performance : An Empirical Approach. On Staf non Academic University Gadau Nigeria*. Vol. 1, No. 1.
- Imai, Masaaki. 2012. *Gemba Kaizen*. New York: McGraw Hill International.
- _____. 2008. *The Kaizen Power*. Alih Bahasa: Sigit Prawono. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2013. *Metode Riset Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. Jakarta: Rajawali.
- Lantara, Arya. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC)*. E-Jurnal Pendidikan Ekonomi. Vol. 10, No. 2.
- Lubis, Anggia Sari. 2017. *The Effect Of Kaizen Culture And Leadership On Employee Performance With Work Satisfaction As An Intervening Variable On PT. Bank Central Asia Main Branch Office Of Medan*. Jurnal.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- _____. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ratnawati Juli, K Ingsih, I Nuryanto. 2016. *The Implementation Of Kaizen Philosophy To Improve Industrial Productivity Of ISO Manufacturing Companies In Indonesia*. Vol.14. No. 2.

- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Ke-5*. Jakarta: Erlangga.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Suwondo, Chandra. 2014. *Budaya Kerja Super*. Jakarta Barat: Halaman Moeka.
- Tjiptono, Fandy dan Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Wellington, Patricia. 1998. *Kaizen Strategies For Customer Care*. Alih Bahasa: Binarupa Aksara.
- Wirawan, Muhammad Beny dan Suwarsi. 2017. *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional TSO (Auto 2000) Bandung Soekarno Hatta Jawa Barat*. Manajemen. Vol. 4. No.1.
- Wibowo, Mada Adi dan Yanuar Surya Putra. 2016. *Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Salatiga*. Vol. 9. No. 17.