

Pengaruh Budaya Kerja Kaizen, Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (PT. Jatim Autocomp Indonesia)

Safira Ariski¹, Rifdah Abadiyah², Dewi Andriani³, Sumartik⁴
Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial,
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Budaya Kerja KAIZEN dan Kemampuan Kerja terhadap Produktivitas karyawan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan populasi produksi Pre Assy berjumlah 1500 karyawan dan sampel yang dipilih dalam penelitian ini 115 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan kuisisioner dengan model skala likert. Teknik analisis data menggunakan SmartPLS, Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya kerja KAIZEN berpengaruh terhadap Produktivitas karyawan. (2) Kemampuan kerja berpengaruh terhadap Produktivitas karyawan. (3) Budaya kerja KAIZEN tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja. (4) Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Produktivitas karyawan. (6) Kepuasan kerja tidak memoderasi Budaya kerja KAIZEN terhadap Produktivitas karyawan (7) Kepuasan kerja memoderasi Kemampuan kerja terhadap Produktivitas karyawan.

Kata Kunci: Budaya Kerja KAIZEN, Kemampuan Kerja, Produktivitas Karyawan, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Pekerja Indonesia sering dikaitkan dengan persoalan upah yang diterima tidak sepadan dengan rendahnya produktivitas. Tuduhan tersebut kurang obyektif karena tidak menyebutkan secara spesifik jenis atau bidang apa yang diukur. Pasalnya, di beberapa industri seperti pertambangan dan otomotif, produktivitas tenaga kerjanya cukup tinggi, bahkan melampaui negara-negara maju. Indonesia menduduki peringkat ke-5 setelah Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia dan Thailand. Namun ironisnya, saat produktivitas perlu ditingkatkan, terdapat UU Cipta kerja yang menghapuskan upah industri, Padahal sistem pengupahan sektoral dapat meningkatkan indeks produktivitas. Upah dalam industri tidak boleh dihilangkan karena dapat menghasilkan

produktivitas yang tinggi dan memotivasi pekerja untuk terus meningkatkan dan mengasah keterampilannya. Maka dari itu produktivitas perlu diukur secara rinci berdasarkan industri atau jenis pekerjaan.

Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutarakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang atau jasa (Sujadi et al., 2021). Produktifitas menunjukkan seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Shobe, 2018). Semakin puas karyawan terhadap pekerjaan, maka semakin produktif perusahaan. Selain itu produktifitas dipengaruhi oleh lingkungan kerja salah satunya 5S, Perusahaan Jepang sangat menekankan 5S atau yang disebut 5S KAIZEN, KAIZEN dari bahasa kanji memiliki makna Kai berarti perubahan, dan Zen memiliki arti kebaikan. KAIZEN adalah kegiatan perbaikan diri dengan tindakan kecil yang berkelanjutan dan dilakukan terus menerus sehingga menumbuhkan kebiasaan yang mengarah pada kesuksesan. Menurut (Yudhanto & Purwanto, 2020) Perusahaan yang mampu memperhatikan kualitas secara serius akan semakin efektif perusahaan tersebut, efektif yang dimaksud melalui budaya kerja adalah 5S, yaitu ringkas (*seiri*), rapi (*seiton*), resik (*seiso*), rawat (*seiketsu*), dan rajin (*shitsuke*).

Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas selain lingkungan adalah kemampuan kerja. Kemampuan kerja (*Work Ability*) merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari Pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman (Rinaldi & Rahmawati, 2022). Kemampuan kerja (*ability*) merupakan kemampuan yang meliputi pengetahuan dan penguasaan karyawan atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan (Raharjo et al., 2016). Selain beberapa faktor diatas terdapat kepuasan kerja yang memiliki pengaruh searah terhadap produktifitas, lingkungan dan kemampuan kerja. Menurut (Said, 2021) Kepuasan kerja diungkapkan sebagai perasaan yang dapat menghasilkan efek positif atau negatif terhadap peran dan tanggung jawab seseorang di tempat kerja. Kepuasan juga diartikan sebagai perasaan nyaman pada karyawan dalam menjalankan atau menghadapi pekerjaannya (Gunawan & Anshori, 2019).

PT. Jatim Autocomp Indonesia adalah perusahaan manufaktur jepang yang memproduksi perakitan kabel mobil atau *Wiring harness*. Berlokasi di Jalan Raya Wonoayu nomor 26 Belakang Desa Gempol, Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan. PT. Jatim Autocomp Indonesia memiliki jam kerja selama 8 (Delapan) jam setiap hari atau 40 (Empat puluh) yang terbagi menjadi 2 shift, pagi dan malam hari dengan hari kerja 5 hari seminggu dari hari senin-jum'at. Fasilitas perusahaan antara lain, Tunjangan transport, makan siang dan premi kehadiran. Berikut ini merupakan data produktifitas karyawan PT. Jatim Autocomp Indonesia selama 5 tahun terakhir:

Tabel 1. Data Target dan Realisasi produksi PT.Jatim Autocomp Indonesia tahun 2018-2022

Tahun	Jumlah Karyawan	Target (Unit)	Pencapaian (Unit)	Produktivitas Karyawan (Satuan Persentase)
2018	2.500	110.000	100.000	98%
2019	2.800	115.000	120.000	100%
2020	3.000	155.000	150.000	99%
2021	2.500	100.000	80.000	90%
2022	3.000	150.000	135.000	95%

Sumber: Data PT. Jatim Autocomp Indonesia

Dari data yang didapatkan, peneliti menemukan adanya fenomena yang terjadi di PT. Jatim Autocomp Indonesia yaitu Pencapaian karyawan yang tidak dapat memenuhi target dikarenakan kurangnya penerapan budaya KAIZEN dan terlalu banyaknya tekanan karyawan karena merangkap beberapa pekerjaan sekaligus yang menyebabkan karyawan merasa kualahan terhadap pekerjaan yang diberikan. Pada tahun 2018-2020 pencapaian hampir memenuhi target dan persentase produktivitas karyawan cenderung mengalami kenaikan. Namun mulai tahun 2020 saat wabah Covid 19 terjadi pengurangan karyawan yang berimbas pada penurunan pencapaian dan jauh mendekati target yang diberikan perusahaan. Akan tetapi pada tahun 2022 saat *recovery* sehabis pandemi, perusahaan menambah jumlah karyawan yang menyebabkan pencapaian mulai naik dan persentase

produktivitas juga ikut naik. Selain karena faktor internal diatas, terdapat faktor eksternal yang menyebabkan turunnya produktivitas karyawan antara lain pendapatan atau upah, lingkungan dan iklim kerja serta teknologi. Ketiga hal tersebut adalah motivasi internal, jika salah satu motivasi tersebut turun maka tidak menutup kemungkinan produktivitas karyawan juga menurun. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menguji produktivitas karyawan di PT. Jatim Autocomp Indonesia dengan menempatkan 2 variabel bebas yaitu Budaya Kerja KAIZEN dan kemampuan kerja dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menggunakan karyawan divisi produksi sebagai objek penelitian.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang mengacu pada jumlah dan ukuran hasil penelitian (Firmansyah et al., 2021). Penelitian kuantitatif didapat dari data-data berbentuk angka yang berasal dari objek yang sedang diteliti. Peneliti menggunakan sumber data primer. Lokasi penelitian bertempat di Jalan Raya Wonoayu nomor 26 Belakang Desa Gempol, Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan Subjek penelitian ini adalah karyawan departemen produksi PT. Jatim Autocamp Indonesia. Teknik pengumpulan data melalui media kuisisioner dengan jenis kuisisioner tertutup dimana daftar pertanyaan sudah disertai pilihan jawaban. Metode pengolahan data yang digunakan adalah skala likert dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden(Kurniawati & Judisseno, 2020) Jawaban dinilai dengan nilai 1-5 dimana responden diminta menjawab pernyataan yang diajukan dan disediakan pilihan dari tidak setuju sampai sangat setuju.

Pendekatan kuantitatif memiliki populasi dan sampel, dimana populasi adalah keseluruhan jumlah subjek penelitian yang diukur menggunakan parameter sedangkan sampel adalah sebagian kecil populasi dan diukur menggunakan statistik. Didalam penelitian kami jumlah populasi sebanyak 1.500 karyawan produksi *Pre Assy* terhitung dari bulan Januari sampai juni 2023. Ukuran sampel diambil dengan menggunakan rumus Hair, et al. Rumus Hair digunakan karena ukuran populasi yang belum diketahui pasti dan menyarankan bahwa ukuran sampel minimum 5-10 dikali variabel indikator(Fatma et al., 2021). Berikut ini perhitungan rumus Hair et al:

(Jumlah indikator x Ukuran sampel minimum)

$$n = 23 \times 5 = 115$$

Berdasarkan rumus persamaan diatas, diperoleh hasil sampelresponden sebanyak 115 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode sampling dengan teknik nonprobability sampling, dikarenakan terlalu banyaknya subjek penelitian yang tidak memungkinkan diteliti secara keseluruhan. Data penelitian didapat dari hasil penyebaran kuisisioner kepada responden menggunakan cara purposive sampling dengan kriteria tertentu(Pada et al., n.d.). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan bantuan aplikasi *software* SmartPLS 3.0 untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, sebab hasil yang akan didapat tidak didasarkan pada asumsi *Structural Ewuviaton Modeling* (SEM), yakni merupakan Teknik yang disebut dengan *multivariate analysis* yang menggunakan analisis regresi dan analisis faktor yang bertujuan untuk menguji riset empiris dan teori dengan bedasarkan adanya data pendukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Responden

Pendidikan Terakhir

Tabel 4. Kriteria Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMP	0	0%
SMA/SMK	115	100%
S1	0	0%
Jumlah	115	100%

Sumber: Data Primer diolah peneliti

Tabel 4 Menunjukkan bahwa pendidikan terakhir karyawan produksi mayoritas lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA/SMK). Dan dapat disimpulkan

memiliki kemampuan yang cukup dalam memasuki dunia kerja.

Pengalaman Kerja

Tabel 5. Kriteria Pengalaman Kerja Responden

Pengalaman Kerja	Lama bekerja di perusahaan sebelumnya	Lama bekerja di perusahaan saat ini
1 Tahun	75	74
2 Tahun	40	35
Diatas 5 Tahun	0	6
Jumlah	115	115

Sumber: Data Primer diolah peneliti

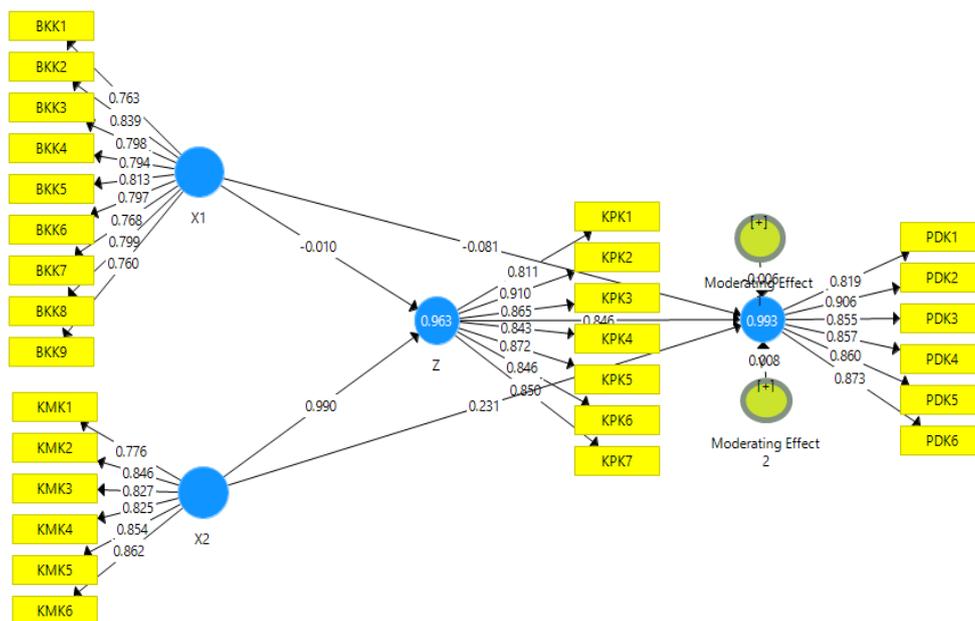
Tabel 5 menunjukkan pengalaman responden sebelum dan sesudah bekerja di PT.Jatim Autocamp Indonesia. Dapat disimpulkan bahwa kebanyakan karyawan memiliki pengalaman kerja kurang dari 1 tahun di perusahaan lain sebelum bekerja di perusahaan ini dibuktikan dengan 75 data responden. Karena sistem perusahaan saat ini kebanyakan kontrak, 74 karyawan produksi saat ini terikat dalam kontrak 1 tahun yang berarti banyak karyawan yang bergabung dalam perusahaan baru-baru ini.

2. Analisa Statistik

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan uji validitas, reliabilitas, dan hipotesis. Uji coba ini menggunakan PLS (Partial Least Square) dengan 115 karyawan produksi PT. Jatim Autocomp Indonesia . Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menentukan validitas penelitian.

1. Model pengukuran (*Outer Model*)

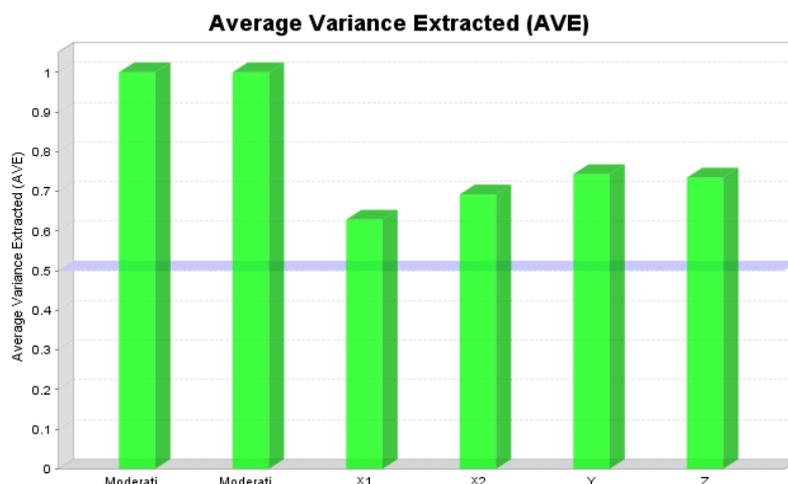
Diagram jalur dari uji validitas yang telah diolah dengan PLS ditunjukkan di bawah ini:



Sumber: Output PLS
Gambar 2. Outer Model Penelitian

Uji Validitas Konvergen

Dalam penelitian awal, nilai loading factor 0,05 dan 0,06 dianggap cukup baik. Nilai AVE untuk average variance extracted dianggap valid jika nilainya lebih dari 0,05.



Sumber: Output PLS
Gambar 3. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Berdasarkan diagram diatas, Semua pernyataan menunjukkan nilai loading factor di atas 0.50. Pernyataan variabel Y menunjukkan nilai faktor pengisi tertinggi dengan nilai 0.743. Indikator X1 menunjukkan nilai faktor pengisi terendah dengan nilai 0.628. Hasil di atas membawa kita pada kesimpulan bahwa pernyataan variabel secara keseluruhan tentang data tersebut dapat dianggap valid. dan menunjukkan hubungan antara variabel yang signifikan.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 6: Fornier Lacker Criterium

	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2	X1	X2	Y	Z
Moderating Effect 1	1,000					
Moderating Effect 2	0,894	1,000				
X1	-0,171	-0,154	0,793			
X2	-0,163	-0,245	0,951	0,832		
Y	-0,135	-0,236	0,927	0,983	0,862	
Z	-0,133	-0,230	0,932	0,981	0,996	0,857

Sumber: Output PLS

Berdasarkan tabel 6. Perhitungan PLS menggunakan kriteria validitas diskriminan Fornell-Lacker menunjukkan bahwa nilai dari masing-masing korelasi memiliki nilai perbandingan yang baik untuk persyaratan penelitian, yaitu di atas 0.50–0.60. Untuk pengujian validitas diskriminan, nilai AVE (variasi rata-rata diekstraksi) untuk variabel budaya kerja KAIZEN, kemampuan kerja, kepuasan karyawan, dan produktivitas karyawan diperoleh

dari pengukuran SmartPLS 3.0.

Tabel 7: AVE (Average Variance Extracted)

NO	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
1	Budaya Kerja KAIZEN	0,628
2	Kemampuan Kerja	0,692
3	Kepuasan Kerja	0,743
4	Produktivitas Karyawan	0,735

Sumber: Output PLS

Kualitas Budaya Kerja KAIZEN, Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas Karyawan memiliki AVE yang lebih besar dari 0.50, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 7. Hasil di atas menunjukkan bahwa semua alat dan indikator yang digunakan telah diuji validitas diskriminannya dengan baik dan dapat dianggap valid.

Uji Realibilitas

Tabel 8: Cronbach Alpha dan Composite Realibility

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Realibility
Budaya Kerja KAIZEN	0,926	0,938
Kemampuan Kerja	0,911	0,931
Kepuasan Kerja	0,931	0,946
Produktivitas Karyawan	0,940	0,951

Sumber: Output PLS

Berdasarkan tabel 8, Setiap variabel memiliki perolehan nilai cronbach alpha di atas 0.80, Budaya Kerja KAIZEN 0,926, kemampuan kerja 0,911, kepuasan kerja 0,931, dan produktivitas karyawan masing-masing memiliki nilai di atas 0.80. Selain itu, dapat diklasifikasikan sebagai data yang sangat reliabel, dengan variabel produktivitas karyawan menerima nilai komposit tertinggi, yaitu 0,951. Selanjutnya, dari semua variabel tersebut, variabel kemampuan kerja memiliki nilai composite reliability paling rendah, dengan nilai 0,931, yang masih dianggap sangat reliabel karena berada di bawah 0,90. Diikuti oleh variabel budaya kerja KAIZEN, yang memiliki nilai 0,938, dan variabel kepuasan kerja, yang memiliki nilai 0,946. Keempat variabel tersebut memiliki nilai composite reliability yang tinggi, yang menunjukkan bahwa mereka termasuk data yang sangat akurat.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Uji R-Square

Untuk menghitung tahapan perubahan variasi antara variabel independen dan variabel dependen dengan menggunakan nilai R^2 .

Tabel 9: Uji R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Produktivitas Karyawan	0,993	0,992
Kepuasan Kerja	0,963	0,962

Sumber: Output PLS

Berdasarkan dari tabel 9, dapat dilihat bahwa nilai R-Square untuk variabel Produktivitas Karyawan adalah 0.993, atau 99%; nilai R-Square yang disesuaikan adalah 0.992, atau 99%; dan untuk variabel Kepuasan Kerja, nilai R-Square yang disesuaikan adalah 0.963, atau 96%. Selanjutnya, dengan nilai R-square yang disesuaikan sebesar 0,962 atau 96,6%, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Kerja KAIZEN (X1), Kemampuan Kerja (X2) dapat mengukur dan memiliki hubungan yang baik

dengan variabel Produktivitas Karyawan. Sebaliknya, variabel Budaya Kerja KAIZEN (X1), Kemampuan Kerja (X2) dapat mengukur dan memiliki hubungan yang baik dengan variabel Kepuasan Karyawan (X3) sebesar 96% untuk nilai R-square dan disesuaikan menjadi 96%.

3. Uji Hipotesis

Uji T (Uji Parsial)

Dengan menggunakan PLS, uji t dilakukan untuk menentukan apakah variabel yang digunakan berpengaruh positif atau tidak, serta signifikan atau tidak signifikan.

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
X1 -> Y	-0.101	-0.096	0.030	3.314	0.001
X1 -> Z	0.037	0.042	0.041	0.900	0.370
X1-Z-Y -> Y	-0.015	-0.013	0.032	0.483	0.630
X2-Z-Y -> Y	0.047	0.043	0.015	3.195	0.002
X2_ -> Y	0.184	0.177	0.069	2.670	0.009
X2_ -> Z	0.960	0.956	0.026	37.213	0.000
Z -> Y	0.898	0.899	0.081	11.119	0.000

Gambar 4. Hasil *Path Coefficients*

Berdasarkan dari gambar 4, diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Hasil pengukuran PLS dari variabel Budaya Kerja KAIZEN terhadap Produktivitas Karyawan menunjukkan bahwa nilai variabel tersebut lebih besar daripada nilai ttabel, dengan nilai 3,314 lebih besar daripada 1,981, dan nilai p-valuenya adalah 0.001 di bawah 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.
2. Hasil pengukuran PLS variabel Kemampuan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan menunjukkan nilai variabel tersebut, yaitu t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , dengan nilai 2,670 lebih besar dari 1,981, dan p-

valuenya adalah 0.009 lebih besar dari 0.05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan terhadap Produktivitas Karyawan.

3. Menurut hasil pengukuran PLS variabel Budaya Kerja KAIZEN terhadap Kepuasan Kerja, nilainya lebih besar dari t_{tabel} , dengan nilai 0,900 < 1,981 dan nilai p-valuenya 0,370 < 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel ini berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

4. Berdasarkan hasil pengukuran PLS variabel Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, nilai variabel tersebut, yaitu t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , dengan nilai 37,213 lebih besar dari 1,981, dan nilai p-valuenya adalah 0.000 lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

5. Hasil pengukuran PLS variabel Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan menunjukkan bahwa nilai variabel tersebut lebih besar daripada t_{tabel} , dengan nilai 11,119 lebih besar daripada 1,981, dan p-value pengukuran adalah 0.000 lebih kecil daripada 0.05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

6. Hasil pengukuran PLS dari variabel Budaya Kerja KAIZEN terhadap Produktivitas Karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi, ditemukan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} , dengan nilai 0,483 lebih besar dari 1,981, dan nilai p-valuenya adalah 0,630 lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Kerja KAIZEN terhadap Produktivitas Karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi memiliki pengaruh negatif

7. Berdasarkan hasil pengukuran PLS dari variabel Kemampuan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi, ditemukan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} , dengan nilai 3,195 lebih besar dari 1,981, dan nilai p-value adalah 0.002 lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel

Kemampuan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Pembahasan

H1: Budaya Kerja KAIZEN terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja KAIZEN memiliki nilai *P Value* yaitu 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Kerja KAIZEN (X1) berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan (Y) maka H1 diterima. Dilihat dari data indikator nilai Budaya Kerja khususnya *Seiri* (Ringkas) dan *Seiso* (Resik) menunjukkan hasil yang tinggi, hal ini membuktikan bahwa karyawan PT.Jatim Autocomp Indonesia memiliki kesadaran yang tinggi menjaga kebersihan area kerja dan menyortir material kerja. Dimana hal tersebut memiliki keterlibatan dengan teori yang digunakan di perusahaan-perusahaan jepang dalam meningkatkan produktifitas karena budaya KAIZEN terkenal bisa meningkatkan budaya dan etos kerja yang tinggi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rachmatullah et al., 2015),(Yudhanto & Purwanto, 2020),(Maitimue & Ralahalu, 2018) dan (Reza & Azwir, 2019) yang memperlihatkan adanya pengaruh Budaya Kerja KAIZEN terhadap Produktivitas Karyawan.

H2: Kemampuan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa variabel Kemampuan Kerja memiliki nilai *P Value* yaitu 0,009. Hasil ini menunjukkan bahwa Kemampuan Kerja (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan (Y), Maka H2 diterima. Semakin tinggi nilai Kemampuan Kerja yang dimiliki karyawan menunjukkan bahwa secara efektif meningkatkan Produktivitas karyawan dalam bekerja di perusahaan. Dibuktikan dengan hasil kemampuan teknis yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan PT. Jatim Autocomp Indonesia mahir menguasai peralatan kerja dan selalu menerapkan prosedur dan metode kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (chan et al., 2020),(Astari, 2016),(Sinambela & Lestari, 2021) dan (Cokorda Istri Agung Parama Shinta et

al., 2023) yang memperlihatkan adanya pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan.

H3: Budaya Kerja KAIZEN terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja KAIZEN memiliki nilai *P Value* yaitu 0,370. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Kerja KAIZEN (X1) tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan (Z) maka H3 ditolak. Menurut pengujian indikator, karyawan memiliki nilai yang rendah dalam budaya kerja *Shitsuke* (Rajin). Dimana hal itu selaras dengan yang terjadi di lapangan bahwa karyawan kurang terorganisir meletakkan alat kerja sesuai standar dikarenakan target yang tinggi. Akibatnya, Kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut menurun dikarenakan pekerjaan karyawan semakin menumpuk karena bekerja dibawah tekanan namun tetap dikejar *deadline* produksi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suwondo, 2012) yang memperlihatkan pengaruh tidak signifikan antara Budaya Kerja KAIZEN terhadap Kepuasan kerja.

H4: Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa variabel Kemampuan kerja memiliki nilai *P Value* yaitu 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa Kemampuan kerja (X2) sangat berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Z) maka H4 diterima. Semakin tinggi nilai Kemampuan kerja yang dimiliki karyawan maka semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya. Dikarenakan semakin tinggi *Skill* yang dimiliki karyawan dalam penguasaan alat kerja sudah mumpuni dan telah sesuai dengan standar perusahaan sehingga memudahkan dalam pekerjaan karyawan tersebut hingga karyawan merasa senang dengan pekerjaannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pratama & Wardani, 2018),(Sekartini, 2016) dan (Srirahayu & Abadiyah, 2021) yang memperlihatkan pengaruh signifikan antara Kemampuan kerja terhadap Kepuasan kerja.

H5: Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa variabel Kepuasan kerja memiliki nilai *P Value* yaitu 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja (Z) sangat berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan (Y), Maka H5 diterima. Menurut hasil pengujian indikator, karyawan PT.Jatim Autocomp Indonesia memiliki nilai yang tinggi dalam indikator prestasi kerja, dimana setiap minggunya karyawan aktif mengikuti evaluasi pekerjaan sehingga ide-ide kreatif yang dimiliki pegawai dapat menjadi masukan yang dapat mengembangkan perusahaan dan karyawan memiliki sifat positif yang tinggi dan percaya bahwa kerja keras dapat membantu prestasi kerja karyawan dan mendapatkan promosi. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Said, 2021) dan (Fani & Sandayani, 2022) yang memperlihatkan adanya pengaruh Kepuasan kerja terhadap Produktivitas Karyawan.

H6: Budaya Kerja KAIZEN terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa nilai *P Value* yaitu 0,630. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja (Z) dinilai tidak dapat memoderasi Budaya kerja KAIZEN (X1) terhadap Produktivitas karyawan (Y) maka H6 ditolak. Hal tersebut dikarenakan Kepuasan kerja tidak mampu meningkatkan budaya kerja karyawan karena beberapa budaya kerja (*Seiri* dan *Shitsuke*) semakin menambah beban pekerjaan mereka, sebabnya produktivitas juga tidak mengalami peningkatan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Panjaitan, Maludin, 2017) dan (Satriyo & Utami, 2019).

H7: Kemampuan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa nilai *P Value* yaitu 0,002. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja (Z) dinilai dapat memoderasi Kemampuan kerja (X2) terhadap Produktivitas karyawan (Y) maka H7 diterima. Dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja mampu meningkatkan Kemampuan karyawan dikarenakan karyawan menjadi semangat bekerja dan lebih disiplin karena jarang mengambil cuti libur. Sehingga tiap harinya

kemampuan karyawan akan terasah dengan baik. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shobe, 2018),(Raharjo et al., 2016),(Gligorijevic et al., 2019) dan (Sekartini, 2016)

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil dari analisis data diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pada penelitian ini Budaya Kerja KAIZEN, Kemampuan kerja dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Produktivitas karyawan. Namun variabel Budaya Kerja KAIZEN tidak terlalu memiliki pengaruh terhadap Kepuasan kerja, Begitupun dengan Kepuasan kerja yang tidak bisa memoderasi Budaya Kerja KAIZEN terhadap Produktivitas kerja. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambahkan variabel lain yang terkait dan mengganti variabel pemoderasi, meneliti pada sektor yang berbeda dan memperluas periode penelitian agar dapat mendapatkan data dan hasil yang lebih bervariasi yang membuat penelitian menjadi akurat dan beragam.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Allah SWT, Atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan artikel ini tepat waktu. Serta kepada seluruh Bapak dan Ibu dosen program studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang membimbing penulis selama penyusunan artikel ini. Terimakasih pula untuk kedua orang tua penulis yang mendukung penuh penulis untuk segera menyelesaikan studinya. Yang terakhir terimakasih untuk teman-teman yang telah berjuang bersama dan seseorang yaitu Alfin Satrio Pratama yang membantu dan memberikan semangat penulis untuk menyelesaikan tugas akhirnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Astari, I. Y. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Di Universitas Pawyatan Dhaha Kediri. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- chan, syafuruddin, adam, muhammad, & rizqina, zakiul. (2020). Pengaruhbu Daya Kerja, Kemampuan, Dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang(Bpks). *Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 59–69.
- Cokorda Istri Agung Parama Shinta, Dr. I Made Astrama, & Ida Ayu Sasmita Dewi. (2023). *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi CV. Racana Bali di Batubula, Gianyar*. 3(6), 1243–1252.

- Fani, F., & Sandayani, K. R. (2022). *Analisis Produktivitas Karyawan PT. Sanggar Sarana Baja pada ada Masa Pandemi Covid*. 3(2), 2107–2116.
- Fatma, N., Irfan, N. F., & Latiep, I. F. (2021). Analisis Keputusan Pembelian Produk Menggunakan Persepsi Harga dan Kualitas Produk. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(2), 533–540.
- Firmansyah, M., Masrun, M., & Yudha S, I. D. K. (2021). Esensi Perbedaan Metode Kualitatif Dan Kuantitatif. *Elastisitas - Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(2), 156–159. <https://doi.org/10.29303/e-jep.v3i2.46>
- Gligorijevic, N., Robajac, D., & Nedic, O. (2019). PENGARUH KEMAMPUAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PABRIK TAHU DI DESA CITEUREUP KECAMATAN KAWALI KABUPATEN CIAMIS. *Биохимия*, 84(10), 1511–1518. <https://doi.org/10.1134/s0320972519100129>
- Gunawan, A. P., & Anshori, M. (2019). the Achievement of Competitive Advantage on Japanese Culture Festival Through Value Chain Analysis Concept. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 87(3), 9–14. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-03.02>
- Kurniawati, D., & Judisseno, R. K. (2020). Penggunaan Skala Likert Untuk Menganalisa Efektivitas Registrasi Stakeholder Meeting : Exhibition Industry 2020. *Seminar Nasional Riset Terapan Administrasi Bisnis Dan Mice*, 10(1), 142–152.
- Maitimue, N. E., & Ralahalu, H. Y. P. (2018). Perancangan Penerapan Metode 5S Di Pabrik Sarinda Bakery. *Arika*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.30598/arika.2018.12.1.1>
- Pada, K., Cafe, L. A., & Denpasar, D. I. (n.d.). *Kata kunci: Kualitas pelayanan, kepuasan konsumen*. 428–439.
- Panjaitan, Maludin, S. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja. *Management Analysis Journal*, 3(12), 1–12.
- Pratama, A. A. N., & Wardani, A. (2018). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(2), 119. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v8i2.119-129>
- Rachmatullah, R., Kasih, T. P., & Purba, H. H. (2015). The Effect of 5K2S Implementation to the Opportunities of Increasing Productivity and Workplace Improvement in PT. Andesen Jaya Plastik. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 6(4), 590. <https://doi.org/10.21512/comtech.v6i4.2197>
- Raharjo, S., Paramita, P. D., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh kemampuan kerja, pengalaman dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan kompetensi kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Management*, 2(2), 1–13.
- Reza, M., & Azwir, H. H. (2019). Penerapan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) Pada Area Kerja Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja (Studi Kasus Di CV Widjaya Presisi). *JIE Scientific Journal on Research and Application of Industrial System*, 4(2), 72–81. <https://doi.org/10.33021/jie.v4i2.892>
- Rinaldi, R., & Rahmawati, A. W. (2022). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 35–52. <http://ejurnal.mercubuana-yogyaa.ac.id/index.php/JEMA/article/view/3039>
- Said, O. A. (2021). *Menjelajahi Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Produktivitas: bukti empiris dari India*. 2, 60–71.
- Satriyo, B., & Utami, E. M. (2019). Pengaruh Budaya Kaizen dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Produksi PT. Suzuki Indomobil Motor Plant GIIC Cikarang). *Volatilitas*, 1(6), 16.

- Sekartini, N. L. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.22225/jj.3.2.130.64-75>
- Shobe, K. (2018). Productivity Driven by Job Satisfaction, Physical Work Environment, Management Support and Job Autonomy. *Business and Economics Journal*, 09(02). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000351>
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 178–190. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.330>
- Srirahayu, E., & Abadiyah, R. (2021). The Influence of Innovation Culture, Work Ability and Work Commitment on Productive Behavior with Job Satisfaction as Intervening Variable. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 17, 1–18. <https://doi.org/10.21070/ijins.v17i.567>
- Sujadi, D., Kadek, N., Fitriani, A., Darmita, M. Y., Mulya, U. T., Mulya, U. T., & Mulya, U. T. (2021). (Employee Work Productivity Assessed From Work. 22(2), 160–177.
- Suwondo, C. (2012). Penerapan Budaya Kerja Unggulan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke) di Indonesia. *Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 29–47.
- Yudhanto, A. D., & Purwanto, P. (2020). Analisa Pengaruh Penerapan Budaya 5S Terhadap Produktivitas Karyawan Di Pt Samsung Electronics Indonesia, Bekasi. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 205. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v4i2.7609>