

---

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MOTIVASI INTERNAL DAN DISIPLIN KERJA**

**Herdian Rangga Permana, Ernani Hadiyati dan Sugeng Mulyono**

Universitas Gajayana Malang

E-mail: rpermana2710@gmail.com, ernani\_hadiyati@unigamalang.ac.id dan  
sugengmulyono@unigamalang.ac.id

---

Diterima:

**22 Maret 2021**

Direvisi:

**11 April 2021**

Disetujui:

**14 April 2021**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan budaya kaizen, kinerja, motivasi internal dan disiplin kerja serta menganalisis pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja melalui motivasi internal dan disiplin kerja karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang. Peneliti menggunakan metode *sampling* sensus dalam penentuan responden penelitian, artinya semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu 62 karyawan Departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan analisis deskriptif dan SEM (*Structural Equation Modeling*) *component based* PLS (*Partial Least Squares*) dengan bantuan *software* SmartPLS 3.3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan, budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi internal, kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi internal berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Motivasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan. Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kedisiplinan. Budaya kaizen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi internal. Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi internal dan kedisiplinan. Dapat disimpulkan bahwa secara umum budaya kaizen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang diperkuat dengan adanya pengaruh motivasi internal dan disiplin kerja.

**Kata kunci:** *Budaya kaizen; Motivasi internal; Disiplin; Kinerja*

**Abstract**

*This study aims to describe kaizen culture, performance, internal motivation and work discipline as well as analyze the influence of kaizen culture on performance through internal motivation and work discipline of employees of Auto 2000 Auto 2000 Department of Sales Sutoyo Malang. Researchers used census sampling method in determining the respondents of the study, meaning that all members of the population were used as a sample of 62 employees of the Department after sales Auto 2000 Sutoyo Malang. This is done because the population is relatively small. Data collection uses questionnaires, while data analysis*

*uses descriptive analysis and SEM (Structural Equation Modeling) component based PLS (Partial Least Squares) with the help of SmartPLS 3.3 software. The results showed that kaizen culture has a positive and significant effect on performance, kaizen culture has a positive and significant effect on discipline, kaizen culture has a positive and significant effect on internal motivation, discipline has a positive and significant effect on performance, internal motivation has a positive and insignificant effect on performance. Internal motivation has a positive and significant effect on discipline. Kaizen culture has a positive and significant effect on performance through discipline. Kaizen culture has a positive and insignificant effect on performance through internal motivation. Kaizen culture has a positive and significant effect on performance through internal motivation and discipline. It can be concluded that in general kaizen culture gives a positive and significant influence on employee performance that is strengthened by the influence of internal motivation and work discipline.*

**Keywords:** Kaizen culture; Internal motivation; Discipline; Performance

## PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir kinerja perekonomian Indonesia lebih baik dibandingkan negara-negara berkembang lainnya, termasuk BRICS (Brazil, Rusia, India, China, Afrika Selatan). Bukti beberapa pencapaian internasional yang berhasil dicapai Indonesia adalah membaiknya peringkat Indonesia pada *Ease of Doing Business* dari peringkat 91 menjadi peringkat 72, *Global Competitiveness Index* meningkat dari peringkat 91 menjadi 36, perolehan peringkat investasi dari 4 lembaga *rating*, serta peringkat pertama pada *Gallup World Poll*, menempatkan Indonesia bersama Swiss sebagai salah satu negara dengan level kepercayaan kepada pemerintah yang tertinggi (Kemenkeu, 2018).

Berbagai sektor industri mengalami peningkatan kinerja seperti pariwisata, kewirausahaan, perbankan, manufaktur, serta otomotif. Secara khusus sektor otomotif mengalami tren positif dalam penjualan mobil. Saat ini, Indonesia menduduki peringkat kedua ekonomi industri manufaktur terbesar di ASEAN. Bersama Malaysia dan Thailand, Indonesia bersaing memperebutkan pasar otomotif global. Berdasarkan data yang dirilis GAIKINDO, total ekspor produk dan suku cadang otomotif pada 2019 mencapai US \$ 3,68 miliar, meningkat 6,94% dari US \$ 3,44 miliar pada periode yang sama tahun 2018. (Gaikindo, 2019).

Berbagai merek mobil bersaing untuk mencapai angka penjualan mobil terbaik. Toyota menjadi penguasa pasar dengan total penjualan mencapai 333.222 unit pada 2019. Adapun, posisi kedua diisi oleh Daihatsu yang mencatatkan penjualan sebanyak 177.284 unit. Sementara itu, posisi ketiga diisi oleh Mitsubishi yang melego 161.765 kendaraan termasuk Fuso (Sudarwan, 2020).

Toyota sebagai pemimpin pasar otomotif di Indonesia memiliki 347 *dealer* yang tersebar di seluruh Indonesia. Auto 2000 merupakan *authorized dealer* Toyota dengan jumlah cabang terbanyak di Indonesia. Bengkel Auto 2000 Sutoyo adalah salah satu *authorized dealer* Toyota yang berlokasi di Jl. Letjen Sutoyo No. 25 Lowokwaru Kota

Malang. Auto 2000 memiliki visi “Menjadi dealer Toyota terbaik dan terhandal di Indonesia, melalui proses bisnis berkelas dunia”.

Dalam upaya memenangkan persaingan bisnis, Auto 2000 Sutoyo menyadari perlunya upaya meningkatkan kinerja bengkel. Kinerja bengkel merupakan sumbangsih kinerja seluruh karyawan, mulai dari tingkat staf seperti teknisi, kepala teknisi, supervisor, hingga kepala bengkel. Ketika karyawan berkinerja baik maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi. Begitupun sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk maka akan berdampak terhadap penurunan kinerja organisasi (Afrizal, 2014).

Upaya konkret meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan meningkatkan daya serap bengkel atas order jasa perbaikan kendaraan. Daya serap bengkel ini berkorelasi erat dengan kinerja sumber daya manusia bengkel yang merupakan “mesin penggerak” bengkel. Artinya, dengan meningkatkan kinerja karyawan akan mampu meningkatkan daya serap bengkel atas kendaraan yang membutuhkan perbaikan. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah faktor pelaksanaan budaya organisasi, motivasi internal serta kedisiplinan.

Budaya organisasi menjadi faktor yang sangat berperan mendukung terwujudnya visi, misi, dan pencapaian target kinerja perusahaan. Budaya organisasi merupakan persepsi atas tujuan perusahaan yang perlu disosialisasikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat bekerja mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pemahaman dan penerapan yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja individu-individu di dalamnya (Siddik, 2015).

Kaizen merupakan bentuk budaya organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja ke arah lebih baik secara berkesinambungan atas proses produksi, kualitas produk, pengurangan biaya operasional hingga peningkatan keamanan kerja (Kusumaningrum & Muhtadin, 2018) terkhusus di Toyota, kaizen digelorakan untuk senantiasa dilakukan sehingga menjadi budaya dalam operasional harian diseluruh unit kerjanya. Hal selanjutnya yang turut memengaruhi kinerja adalah kedisiplinan. Disiplin kerja merupakan salah satu bentuk ketaatan untuk mematuhi peraturan atau ketentuan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan dalam suatu organisasi. Setiap orang membutuhkan disiplin kerja untuk menata kehidupan dengan tertib. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penerapan sanksi pendidikan (Setiyawan, Utami, & Aini, 2017).

Hal lain yang memengaruhi kinerja adalah dorongan tertentu yang dimiliki setiap karyawan yang disebut sebagai motivasi. Ada yang berupa dorongan atas keinginan mendapat penghasilan yang lebih besar, ada yang mengharapkan suatu penghargaan, ada yang mencari kepuasan kerja, atau ada yang bekerja untuk kebutuhan pengembangan diri (Aini, 2013). Motivasi karyawan di lingkungan Auto 2000 Sutoyo Malang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Upaya pemotivasian eksternal yang dilakukan manajemen Auto 2000 kepada karyawannya adalah dengan memberikan berbagai *reward* atas prestasi yang diraihinya. Reward tersebut dapat berupa insentif kinerja, insentif atas penjualan produk, insentif pelayanan, serta bonus tahunan.

Selain motivasi eksternal tersebut, tentu karyawan memiliki motivasi internal sebagai pendorong atas pekerjaan yang ia lakukan saat ini. Bentuk motivasi internal antara lain kebutuhan hidup, keinginan, kerja sama, kesenangan kerja, kondisi karyawan serta dorongan (Aini, 2013). Kajian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan melalui motivasi internal dan kedisiplinan. Penelitian yang dilakukan (Bentar, Samsudin, & Norisanti, 2019) menunjukkan bahwa penerapan kaizen meningkatkan kreativitas dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja yang berimbas pada peningkatan produktivitas. Penelitian yang dilakukan (Martharini, 2014)

menunjukkan bahwa kaizen meningkatkan produktivitas kerja dan motivasi karyawan untuk berkembang. (Hersona & Sidharta, 2017) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa motivasi dan kedisiplinan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Bertolak dari latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan utama yang hendak diteliti yaitu “Bagaimanakah gambaran kondisi budaya kaizen, kinerja, motivasi internal serta kedisiplinan karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang?”; “Bagaimana pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja melalui motivasi internal dan kedisiplinan kerja karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang?”. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan kondisi budaya kaizen, kinerja, motivasi internal serta kedisiplinan karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang menganalisis pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja melalui motivasi internal dan kedisiplinan kerja karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan di Auto 2000 Sutoyo Malang merupakan *eksplanatory research* yang bertujuan menjelaskan mengapa suatu kejadian atau gejala dapat terjadi, kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan yang lain. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya kaizen, variabel mediasi adalah motivasi internal dan kedisiplinan, dan variabel terikat adalah kinerja. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang sebanyak 62 orang dan diambil sampel dengan metode *sampling* sensus dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) *component based PLS* (*Partial Least Squares*) yang diolah dengan *software* SmartPLS. Tahapan analisis data meliputi analisis deskriptif, uji *outer model*, uji *inner model*, evaluasi model fit, uji pengaruh langsung dan tidak langsung.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Tahap Awal

Uji ini dilakukan kepada 30 karyawan Auto 2000 untuk memastikan kuesioner yang digunakan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Berdasarkan pengolahan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan hasil berikut.

Tabel 1. Indikator dengan Nilai *Loading Factor* < 0,50

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Nilai Standar
Kaizen	X3	0,487	> 0,50
	X8	0,402	
	X9	0,074	
	X10	0,451	
Motivasi	Z2.1	0,453	

Sumber: *Olah Data Uji Validitas Kuesioner dengan SmartPLS, diolah tahun 2020.*

Hasil uji validitas pada tabel 1 menunjukkan bahwa ada 5 indikator memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50 sehingga lima indikator tersebut tidak dapat digunakan

dalam kuesioner. Setelah itu dilakukan uji reliabilitas dengan hasil sebagaimana tabel 2 berikut.

Seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach alpha* di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan indikator untuk kuesioner tersebut reliabel dan kuesioner dapat disebarkan pada 62 responden yang ditentukan sesuai dengan tabel 2.

Tabel 2. Nilai *Cronbach Alpha & Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha (> 0,70)	Composite Reliability (> 0,70)
Variabel	Nilai	Nilai
X Kaizen	0,812	0,866
Y Kinerja	0,925	0,942
Z1 Disiplin_	0,901	0,927
Z2 Motivasi	0,787	0,854

Sumber: *Olah Data Uji Reliabilitas Kuesioner dengan SmartPLS, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada 62 responden karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:

#### Tingkat Pengembalian Kuesioner

Besarnya tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Status Kuesioner	Jumlah	Persentase (%)
Kuesioner yang dikirimkan	62	100
Kuesioner yang kembali	61	98,38
Kuesioner yang tidak lengkap	0	0
Kuesioner yang dapat digunakan	61	98,38

Sumber: *Data Uji Kuesioner, diolah tahun 2020.*

Dari 62 kuesioner yang disebar hanya 61 yang dapat kembali dikarenakan 1 orang teknisi *general repair* meninggal dunia. 61 kuesioner yang terkumpul terisi dengan lengkap sehingga peneliti dapat mengolah lebih lanjut seluruh data kuesioner tersebut.

#### Jenis Kelamin Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	54 88,52
	Perempuan	7 11,48
Total	61	100

Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa 54 orang karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang atau 88,52% berjenis kelamin laki-laki sedangkan sisanya sebanyak 7 orang atau 11,48% berjenis kelamin perempuan.

**Usia Responden**

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik		Frekuensi	Persentase (%)
Usia	< 20 Tahun	1	1,64
	21 - 30 Tahun	26	42,62
	31 - 40 Tahun	18	29,51
	41 - 50 Tahun	16	26,23
Total		61	100

Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa karyawan berusia lebih dari 21 sampai 30 tahun memiliki jumlah terbesar yaitu sebanyak 26 orang atau 42,62% yang disusul usia 31 sampai 40 tahun sebanyak 18 orang atau 29,51%.

**Pendidikan Terakhir Responden**

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik		Frekuensi	Persentase (%)
Pendidikan Terakhir	SMP	2	3,28
	SMA	49	80,33
	D3	3	4,92
	S1	7	11,48
Total		61	100

Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa sebanyak 49 orang atau 80,33% karyawan berpendidikan SMA, 7 orang atau 11,48% berpendidikan S1 dan 5 orang sisanya berpendidikan D3 dan SMP.

**Status Kepegawaian Responden**

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Karakteristik		Frekuensi	Persentase (%)
Status Kepegawaian	NRP	36	63,93
	Non NRP	25	36,07
Total		61	100

Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 7, dapat diketahui bahwa karyawan yang berstatus NRP (karyawan Auto 2000) sebanyak 36 orang atau 63,93%. Sedangkan karyawan non NRP (karyawan *outsourcing*) sebanyak 25 orang atau 36,07%.

#### Masa Kerja Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan masa kerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)	
Masa kerja	0 - 5 tahun	9	14,75
	6 - 10 tahun	25	40,98
	11 - 15 tahun	8	13,11
	16 - 20 tahun	7	11,48
	21 - 25 tahun	5	8,20
	26 - 30 tahun	6	9,84
	> 30 tahun	1	1,64
Total	61	100	

Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 8, dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu 6 sampai 10 tahun sebanyak 25 orang atau 40,98%, 44,27% memiliki masa kerja di atas 11 tahun yang tersebar pada beberapa *range* masa kerja. Sedangkan karyawan yang relatif baru dengan masa kerja 0 sampai 5 tahun hanya sebanyak 9 orang atau 14,75%.

Tabel 9. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Kaizen (X)

Pernyataan	Rekapitulasi data kuesioner										Rata-rata tiap indikator	
	SS	%	S	%	RR	%	TS	%	STS	%		
Budaya Kaizen (X)												
Pelaksanaan prinsip 5S (X1)	32	52,46%	28	45,90%	1	1,64%	0	0,00%	0	0	4,50	
Pelaksanaan prinsip 3 M (X2)	16	26,23%	39	63,93%	3	4,92%	3	4,92%	0	0	4,11	
Pelaksanaan sistem kerja PDCA (X4)	21	34,43%	32	52,46%	7	11,48%	1	1,64%	0	0	4,19	
Pemberian pelatihan kaizen (X5)	16	26,23%	38	62,30%	6	9,84%	1	1,64%	0	0	4,13	
Dukungan manajer terhadap kaizen (X6)	16	26,23%	37	60,66%	8	13,11%	0	0,00%	0	0	4,13	
Minat terhadap lingkungan	12	19,67%	39	63,93%	7	11,48%	3	4,92%	0	0	3,98	

kaizen (X7)	Rata-rata Indikator Budaya Kaizen	4,17
-------------	-----------------------------------	------

Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui pada bahwa variabel budaya kaizen memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu 4,17. Hal ini berarti karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang menyatakan bahwa budaya kaizen telah dilaksanakan dengan baik di lingkungan Auto 2000 Sutoyo Malang. Secara lebih detail, indikator X1 yaitu “Pelaksanaan Prinsip 5S” memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,50. Adapun nilai terendah adalah pada indikator X7 “Minat terhadap lingkungan kaizen” dengan nilai 3,98. Meski nilai rata-rata indikator X7 terendah, nilai rata-ratanya masih dikategorikan tinggi.

**Variabel Kedisiplinan (Z1)**

Tabel 10. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden terhadap Variabel Kedisiplinan

Pernyataan	Rekapitulasi data kuesioner										Rata-rata tiap indikator	
	SS	%	S	%	RR	%	TS	%	STS	%		
Kedisiplinan (Z1)												
Hadir tepat waktu (Z1.1)	23	37,70%	35	57,38%	3	4,92%	0	0,00%	0	0%	4,32	
Taat pada peraturan perusahaan (Z1.2)	20	32,79%	40	66,57%	0	0,00%	1	1,64%	0	0%	4,29	
Menjalankan SOP perusahaan (Z1.3)	22	36,07%	38	62,30%	0	0,00%	1	1,64%	0	0%	4,32	
Waspada dalam bekerja (Z1.4)	30	49,18%	29	47,54%	2	3,28%	0	1,64%	0	0%	4,45	
Bekerja dengan etika (Z1.5)	28	45,90%	33	54,10%	0	0,00%	0	0,00%	0	0%	4,45	
Rata-rata Indikator Kedisiplinan											4,37 %	

Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui pada bahwa variabel kedisiplinan memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu 4,37. Hal ini berarti karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang memiliki kedisiplinan yang sangat baik terhadap segala bentuk aturan perusahaan. Secara lebih detail, indikator Z1.4 yaitu “Kewaspadaan dalam bekerja” dan Z15 yaitu “Bekerja dengan etika” memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,45. Adapun nilai terendah adalah pada indikator Z1.2 “Taat pada peraturan kerja” dengan nilai 4,29. Meski nilai rata-rata indikator Z1.2 terendah di antara nilai indikator lainnya, namun demikian nilai rata-ratanya masih dikategorikan tinggi.

**Variabel Motivasi Internal (Z2)**

Tabel 11. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Internal

Pernyataan	Rekapitulasi data kuesioner										Rata-rata tiap indikator		
	Motivasi (Z2)	SS	%	S	%	RR	%	TS	%	STS		%	
Pengalaman													
kerja beri semangat (Z2.2)	14	22,95%	45	73,77%	2	3,28%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4,19
Bekerja keras untuk kebutuhan hidup (Z2.3)	32	52,46%	29	47,54%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4,52
Mengharap													
penghormatan orang lain (Z2.4)	6	9,84%	25	40,98%	19	31,15%	9	14,75%	2	3,28%	2	3,28%	3,39
Senang kerja													
dengan rekan kerja (Z2.5)	19	31,15%	41	67,21%	1	1,64%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4,29
Ingin berkembang dalam kerja (Z2.6)	22	36,07%	34	55,47%	2	3,28%	3	4,92%	0	0,00%	0	0,00%	4,22
Rata-rata Indikator Motivasi											4,12		

Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui pada bahwa variabel motivasi internal memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu 4.12. Hal ini berarti karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang memiliki motivasi internal yang baik. Secara lebih detail, indikator Z2.3 yaitu “Bekerja keras untuk kebutuhan hidup” memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,52. Adapun nilai terendah adalah pada indikator Z2.4 “Mengharap penghormatan orang lain” dengan nilai 3,39.

**Variabel Kinerja (Y)**

Tabel 12. Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja

Pernyataan	Rekapitulasi data kuesioner										Rata-rata tiap indikator
	Kinerja (Y)	SS	%	S	%	RR	%	TS	%	STS	
Bekerja sesuai dengan target jumlah (Y1)	19	31,15%	40	65,57%	2	3,28%	0	0,00%	0	0%	4,27
Bekerja sesuai dengan target mutu (Y2)	21	34,43%	39	63,93%	1	1,64%	0	0,00%	0	0%	4,32
Bekerja sesuai dengan target waktu (Y3)	20	32,79%	40	65,57%	1	1,64%	0	0,00%	0	0%	4,31
Bekerja dengan biaya yang efektif (Y4)	12	19,67%	45	73,77%	4	6,56%	0	0,00%	0	0%	4,13
Bekerja tanpa pengawasan (Y5)	19	31,15%	40	65,57%	1	1,64%	1	1,64%	0	0%	4,26
Bekerja menjaga nama baik perusahaan (Y6)	31	50,82%	29	47,54%	1	1,64%	0	0,00%	0	0%	4,49
Rata-rata Indikator Kinerja											4,30

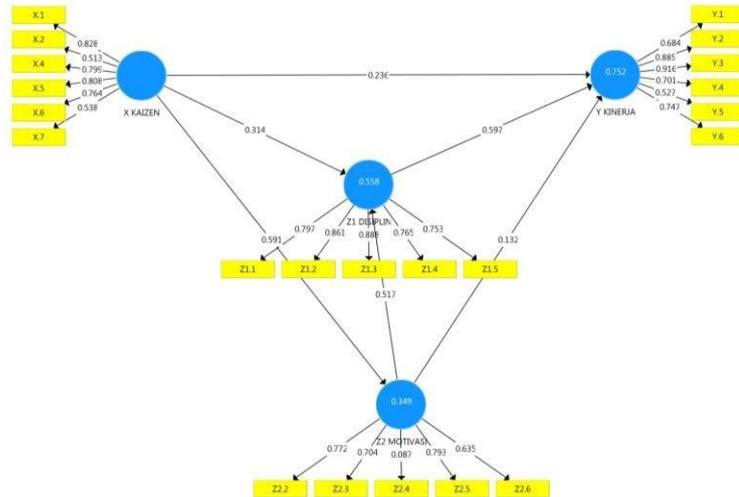
Sumber: *Data Primer, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui pada bahwa variabel kinerja memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu 4.30. Hal ini berarti karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang merasa memiliki kinerja yang baik. Secara lebih detail, indikator yang memiliki nilai tertinggi yaitu Y6 “Bekerja menjaga nama baik perusahaan” dengan nilai 4,49. Pada urutan kedua yang memiliki nilai tertinggi adalah indikator Y2 “Bekerja sesuai dengan target mutu” dengan nilai 4,32. Adapun nilai terendah adalah pada indikator Y4 “Bekerja dengan biaya yang efektif” dengan nilai 4,13.

**Uji Outer Model**

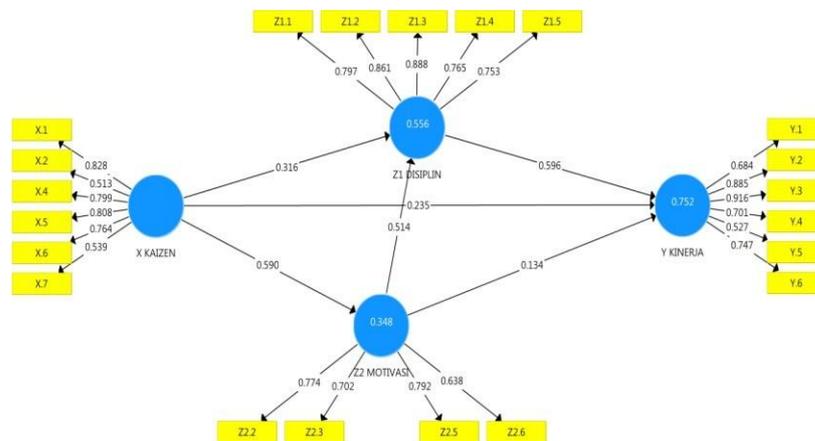
Pengujian *outer model* merupakan pengujian validitas dan reliabilitas indikator pada tiap variabelnya. Pengujian validitas dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*. Untuk pengujian reliabilitas dilakukan

dengan mempertimbangkan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Uji *Convergent Validity* yaitu menguji validitas indikator dengan syarat nilai *loading factor* lebih dari 0,50.



Gambar 1. Model Struktural dengan Nilai *Loading Factor*.  
 Sumber: *Loading Factor dengan SmartPLS, diolah tahun 2020.*

Berdasarkan model struktural gambar 1 diketahui bahwa terdapat 1 (satu) indikator yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,5 yaitu indikator motivasi Z2.4 yaitu hanya 0,087. Indikator tersebut harus dieliminasi dan tidak diikutsertakan pada pengujian selanjutnya.



Gambar 2. Model Struktural dengan Nilai *Loading Factor* Setelah Eliminasi  
 Sumber: *Loading Factor dengan SmartPLS, diolah tahun 2020.*

Pada proses selanjutnya dilakukan perhitungan kembali nilai *loading factor* setelah indikator Z2.4 dieliminasi. Pada tahap ini semua indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,50 sehingga dapat dikatakan indikator dari setiap variabel telah valid. Hasil perhitungan nilai *loading factor* pada tahap kedua dapat dilihat pada gambar 2.

Tahapan selanjutnya pada pengujian *Convergent Validity* adalah melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dengan syarat nilai minimal 0,50. Tabel 13

menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat disimpulkan indikator setiap variabel telah valid berdasarkan persyaratan nilai AVE.

Tabel 13. Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X Kaizen	0,519
Y Kinerja	0,57
Z1 Disiplin	0,664
Z2 Motivasi	0,531

Sumber: Nilai AVE dengan *SmartPLS*, diolah tahun 2020.

Pengujian validitas selanjutnya adalah uji *Discriminant Validity* dengan syarat nilai *cross loading* variabel yang dituju lebih besar dari nilai *cross loading* variabel lainnya.

Tabel 14. Nilai *Cross Loading Discriminant Validity*

	X Kaizen	Y Kinerja	Z1 Disiplin	Z2 Motivasi_
X1	0,828	0,537	0,55	0,531
X2	0,513	0,285	0,288	0,141
X4	0,799	0,623	0,543	0,525
X5	0,808	0,52	0,444	0,506
X6	0,764	0,535	0,402	0,39
X7	0,539	0,362	0,389	0,314
Y1	0,373	0,684	0,543	0,542
Y2	0,604	0,885	0,73	0,599
Y3	0,668	0,916	0,786	0,658
Y4	0,416	0,701	0,564	0,39
Y5	0,328	0,527	0,478	0,297
Y6	0,612	0,747	0,628	0,566
Z1.1	0,382	0,597	0,797	0,475
Z1.2	0,638	0,857	0,861	0,593
Z1.3	0,543	0,776	0,888	0,604
Z1.4	0,386	0,506	0,765	0,522
Z1.5	0,514	0,591	0,753	0,645
Z2.2	0,396	0,606	0,571	0,774
Z2.3	0,334	0,438	0,428	0,702
Z2.5	0,503	0,557	0,57	0,792
Z2.6	0,48	0,385	0,45	0,638

Sumber: Data Uji *Discriminant* dengan *SmartPLS*, diolah tahun 2020 .

Tabel 14 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* untuk tiap variabel yang dituju lebih besar daripada nilai *cross loading* variabel lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi syarat *Discriminant Validity*.

Pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas dengan melihat nilai *composite reliability* > 0,70 dan *cronbach alpha* > 0,70. Tabel 15 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan semua variabel tersebut reliabel.

Tabel 15. Nilai *Cronbach's Alpha & Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
X Kaizen	0,807	0,862
Y Kinerja	0,841	0,885
Z1 Disiplin	0,873	0,908
Z2 Motivasi	0,705	0,818

Sumber: *Cronbach Alpha & Composite Reliability dengan SmartPLS, diolah tahun 2020.*

### Uji Inner Model

Pengujian *Inner Model* dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel Pengujian *Inner Model* dilakukan dengan tiga analisis yaitu terhadap nilai  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$  Predictive Relevance.

Tabel 16. Nilai *R Square*

Variabel	R Square
Y Kinerja	0,752
Z1 Disiplin	0,556
Z2 Motivasi	0,348

Sumber: *Data R Square dengan SmartPLS, diolah tahun 2020.*

Nilai *R Square* untuk variabel kinerja sebesar 0,752 artinya bahwa variabel budaya kaizen, disiplin kerja dan motivasi internal memberikan pengaruh sebesar 75,2% terhadap kinerja dimana sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diuji dalam penelitian ini. Nilai *R Square* sebesar 0,752 dapat dikategorikan dalam nilai yang substansial atau kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural ini memiliki kombinasi variabel-eksogen dan endogen yang baik.

Pengujian *Inner Model* selanjutnya adalah menguji nilai *Effect Size*  $f^2$ .

Tabel 17 Nilai *Effect Size*  $f^2$

Variabel	X Kaizen	Y Kinerja	Z1 Disiplin	Z2 Motivasi
X Kaizen		0,127	0,147	0,534
Y Kinerja				
Z1 Disiplin		0,637		
Z2 Motivasi		0,034	0,387	

Sumber: *Data Effect Size  $f^2$  dengan SmartPLS, diolah tahun 2020*

Berdasarkan tabel 17 dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Budaya kaizen terhadap kinerja,  $f^2 = 0,127$ . Hal ini berarti variabel budaya kaizen memiliki efek yang relatif kecil terhadap variabel kinerja.
2. Budaya kaizen terhadap disiplin,  $f^2 = 0,147$ . Hal ini berarti variabel kaizen memiliki efek yang relatif kecil terhadap variabel disiplin.
3. Budaya kaizen terhadap motivasi,  $f^2 = 0,534$ . Hal ini berarti variabel kaizen memiliki efek yang relatif besar terhadap variabel motivasi.
4. Disiplin terhadap kinerja,  $f^2 = 0,637$ . Hal ini berarti variabel disiplin memiliki efek yang relatif besar terhadap variabel kinerja.
5. Motivasi internal terhadap kinerja,  $f^2 = 0,034$ . Hal ini berarti variabel motivasi internal memiliki efek yang relatif kecil terhadap variabel kinerja.
6. Motivasi internal terhadap disiplin,  $f^2 = 0,387$ . Hal ini berarti variabel motivasi internal memiliki efek relatif besar terhadap variabel disiplin.

Pengujian *Inner Model* yang terakhir adalah melihat nilai  $Q^2$  *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model struktural yang disusun sudah cukup baik sehingga prediksi dinilai telah relevan. Nilai  $Q^2$  dipengaruhi oleh nilai  $R^2$  Adjusted dan dihitung dengan menggunakan rumus Tenenhaus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2) (1-R2^2) \dots (1-Rp^2) \dots$$

$$Q^2 = 1 - (1-R^2 \text{ Kinerja}) (1-R^2 \text{ Disiplin}) (1-R^2 \text{ Motivasi})$$

$$Q^2 = 1 - (1-0,739) (1-0,541) (1-0,337)$$

$$Q^2 = 0,921$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,921 yang menunjukkan bahwa model struktural memiliki relevansi prediktif yang baik atas variabelendogen.

**Evaluasi Model Fit**

Evaluasi Model Fit atau juga dikenal dengan uji *Goodness of Fit* (GoF) dilakukan secara manual menggunakan rumus Tenenhaus berikut:

$$GoF = \sqrt{AE \times R}$$

$$GoF = \sqrt{0,571 \times 0,539}$$

$$GoF = 0,554$$

Nilai Gof 0,554 termasuk dalam kategori nilai yang besar (lebih dari 0,38) sehingga dapat dikatakan bahwa model struktural secara keseluruhan sangat baik dalam mengukur pengaruh hubungan yang dirancang oleh peneliti.

**Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

Analisis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada nilai kolom *path coefficient* dan *T Statistics* atau *P Values*. Nilai *path coefficient* merupakan nilai yang tertera di kolom *Original Sample* yang menunjukkan hubungan antar variabel tersebut positif atau negatif. Nilai *T Statistics* atau *P Values* menunjukkan pengaruhnya signifikan atau tidak. Syarat signifikansi adalah *T Statistics* > *T Tabel* (1,96) atau *P Values* < 0,05.

Tabel 18. Nilai Pengaruh Langsung

	Original Sample	T Statistics	P Values
X Kaizen -> Y Kinerja	0,235	2,369	0,018
X Kaizen -> Z1 Disiplin	0,316	2,761	0,006
X Kaizen -> Z2 Motivasi_	0,590	7,759	0,000
Z1 Disiplin -> Y Kinerja	0,596	6,022	0,000
Z2 Motivasi_ -> Y Kinerja	0,134	1,171	0,242
Z2 Motivasi_ -> Z1 Disiplin	0,514	5,417	0,000

Sumber: Olah Data Pengaruh Langsung dengan SmartPLS, diolah tahun 2020.

**Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja**

Tabel 18 menunjukkan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai *path coefficient* 0,235, *T Statistics* 2,369 dan *P Values* 0,018 < 0,05. Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan budaya kaizen oleh

karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang maka akan meningkatkan kinerja..

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Mulyono & Nasir, 2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan *soft system* yang mengatur perilaku kerja karyawan agar sesuai dengan standar kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan bersangkutan.

Indikator X4 “Pelaksanaan sistem kerja PDCA” memiliki korelasi positif terhadap kinerja dengan nilai terbesar dibandingkan indikator lainnya (0,461). Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja PDCA yang baik akan membantu karyawan meningkatkan produktifitas pekerjaan mereka. Hal ini selaras dengan pernyataan (Rahmanian & Rahmatinejad, 2014) bahwa siklus PDCA berulang terus dan produk akan senantiasa *improve*. Tiap proses berada pada tingkatan kualitas yang tinggi sehingga mampu membuang cacat produk atau kesalahan proses kerja yang mungkin terjadi.

Indikator X6 “Dukungan manajer terhadap kaizen” juga memiliki korelasi yang besar terhadap kinerja dengan nilai 0,392. Manajer memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan kaizen dalam bentuk penetapan kebijakan serta prosedur pelaksanaan. Kebijakan serta arahan yang tepat kepada seluruh level karyawan diharapkan mampu menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang sehat sehingga tiap karyawan sadar atas tujuan dan target organisasinya. Kesadaran terhadap tujuan dan target organisasi inilah yang memudahkan terimplementasikannya kaizen oleh karyawan dalam lingkungan organisasi tersebut.

### **Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Disiplin Kerja**

Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dengan nilai *path coefficient* 0,316, *T Statistics* 2,761 dan *P Values*  $0,006 < 0,05$ . Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan budaya kaizen maka mampu meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang.

Indikator X1 “Pelaksanaan prinsip 5S” memiliki korelasi positif terhadap kedisiplinan dengan nilai terbesar di antara indikator lainnya (0,442). Abdulmouti (2018) menjelaskan kedisiplinan terwujud dari salah satu poin dari aktivitas 5S yaitu *Shitsuke* yang berarti disiplin diri secara terus menerus dalam bekerja. Artinya, tiap karyawan yang menerapkan prinsip *Shitsuke* pasti akan terbiasa untuk senantiasa disiplin dalam pekerjaannya.

Prinsip kerja 5S menjadi item mandatory pada sertifikasi Dealer Toyota. Hal ini diimplementasi pada seluruh lini kerja (Abdulmouti, 2018), pelaksanaan aktivitas *cleaning day* tiap hari jumat, serta penerapan pada proses administrasi bengkel. Indikator X4 “Pelaksanaan sistem kerja PDCA” juga memiliki korelasi yang besar terhadap disiplin kerja dengan nilai 0.427. Sistem PDCA mengatur tahapan kerja dari awal hingga akhir. Sistem kerja PDCA disusun dengan perencanaan yang baik dan terukur terkait jenis aktivitas yang akan dilakukan serta tinggal waktu pelaksanaannya akan membiasakan karyawan untuk bekerja dengan disiplin.

### **Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Motivasi Internal**

Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi internal dengan nilai *path coefficient* 0.590, *T Statistics* 7.759 dan *P Values*  $0.000 < 0.05$ . Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan budaya kaizen maka mampu meningkatkan motivasi internal karyawan departemen *after sales* Auto 2000 Sutoyo Malang.

Indikator X1 “Pelaksanaan prinsip 5S” memberikan pengaruh terbesar terhadap motivasi internal dengan nilai rata-rata indikator *correlation* 0,386. Jika diperinci, indikator X1 memiliki korelasi terbesar terhadap indikator motivasi internal Z2.5 “Senang bekerja dengan rekan kerja” yaitu sebesar 0,431. Sesuai dengan prinsip kerja 5S yaitu Seiri/ringkas, Seito/rapi, Seiso/resik, Seiketsu/rawat, Shitsuke/rajin, ketika tiap karyawan melaksanakan prinsip 5S tersebut dengan baik maka akan terwujud lingkungan kerja yang rapi, bersih, serta karyawan yang rajin dalam menjaga lingkungan kerjanya senantiasa baik. Jika tiap karyawan memiliki kesadaran dan konsistensi atas sikap kerja 5S maka akan menumbuhkan rasa nyaman dan senang bekerja sama antar karyawan.

Indikator budaya kaizen lainnya yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap motivasi internal secara berurutan adalah X.4 “Pelaksanaan sistem kerja PDCA” dengan nilai rata-rata *indicator correlation* 0,378 dan X.5 “Pemberian pelatihan Kaizen” dengan nilai rata-rata *indicator correlation* 0,364.

Semakin baik suatu organisasi menerapkan sistem kerja PDCA dalam aktivitas kaizen-nya, maka semakin mendorong karyawan untuk berkembang dalam pekerjaannya. Karyawan yang berada di lingkungan improvement merasa bahwa pekerjaan mereka lebih menantang sehingga memotivasi mereka untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja**

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai *path coefficient* 0,596, *T Statistics* 6,022 dan *P Values*  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin disiplin seorang karyawan maka berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Razak, Sarpan, & Ramlan, 2018) yang menyatakan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kedisiplinan yang baik ditunjukkan dengan sikap tanggung jawab yang sangat baik atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Indikator Z1.2 “Ketaatan pada peraturan kerja” memiliki korelasi positif dengan nilai terbesar yaitu 0,637. Hal ini berarti dengan ketaatan tiap karyawan terhadap peraturan perusahaan akan membantu meningkatkan kinerja karyawan.

Indikator disiplin kerja lainnya yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap kinerja adalah Z1.3 “Menjalankan SOP kerja” dengan nilai *indicator correlation* 0,581. Kedisiplinan seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai SOP akan meningkatkan keamanan kerja, menjaga kualitas pekerjaan, mempermudah pencapaian target kerja, serta sebagai alat identifikasi penyimpangan dalam proses pekerjaan.

Adapun indikator disiplin kerja selanjutnya yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap kinerja adalah indikator Z1.1 “Hadir tepat waktu” dengan nilai *indicator correlation* sebesar 0,442.

### **Pengaruh Motivasi Internal terhadap Kinerja**

Motivasi internal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* 0,134, *T Statistics* 1,171, *P Values*  $0,242 > 0,05$ . Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin baik motivasi internal yang dimiliki seorang karyawan maka mampu turut meningkatkan kinerjanya meskipun dampaknya tidak signifikan.

Indikator X2.6 “Ingin berkembang dalam pekerjaan” memiliki korelasi positif namun dengan nilai terkecil terhadap kinerja dibandingkan dengan indikator motivasi internal lainnya yaitu sebesar 0,281. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki motivasi yang rendah dalam berkembang sehingga berdampak pada kinerja yang tidak dapat meningkat dengan signifikan.

Hal yang menyebabkan hal ini diantaranya adalah kondisi responden sebesar 55,74% berusia di atas 31 tahun dan 44,23% memiliki masa kerja di atas 11 tahun yang mana karyawan merasa cukup pada pengalaman kerja yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga karyawan mengalami penurunan minat untuk belajar lagi. Kondisi ini menyebabkan karyawan tidak cukup antusias untuk mengembangkan diri yang berdampak pada kinerja yang tidak mampu naik secara signifikan.

### **Pengaruh Motivasi Internal terhadap Disiplin**

Motivasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin dengan nilai *path coefficient* 0,514, *T Statistic* 5,417 dan *P Values*  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin baik motivasi internal seorang karyawan maka berdampak pada peningkatan kedisiplinan kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Aziz & Muchtar, 2016) menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian ini yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. (Aziz & Muchtar, 2016) menyebutkan bahwa indikator motivasi yang dapat memengaruhi kedisiplinan adalah kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi.

Indikator Z2.2 “Pengalaman Kerja Memberi Semangat” memberikan pengaruh terbesar terhadap disiplin kerja yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata *indicator correlation* 0,464. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang disebabkan adanya pengalaman kerja memudahkan karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu yang kemudian menstimulasi karyawan untuk senantiasa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Indikator motivasi internal lainnya yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap disiplin kerja secara berurutan adalah Z2.5 “Senang Bekerja dengan Rekan Kerja” dengan nilai rata-rata *indicator correlation* 0,458.

### **Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Analisis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui apakah disiplin dan motivasi internal mampu memediasi antara budaya kaizen dan kinerja.

Tabel 19. Nilai Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original Sample</i>	T Statistics	P Values
X Kaizen -> Z1 Disiplin -> Y Kinerja	0.189	2.367	0.018
X Kaizen -> Z2 Motivasi -> Y Kinerja	0.079	1.115	0.265
X Kaizen -> Z2 Motivasi -> Z1 Disiplin -> Y Kinerja	0.181	3.403	0.001

Sumber: *Olah Data Pengaruh Tidak Langsung dengan SmartPLS, diolah tahun 2020*

### **Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja melalui Disiplin**

Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kedisiplinan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *path coefficient* yang bernilai (positif) 0,189 dan nilai *T Statistic* 2,367 dan *P Values*  $0,018 < 0,05$ . Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan budaya kaizen karyawan dengan pengaruh variabel kedisiplinan sebagai mediasi mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.

Pada pengaruh langsung, dimana budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan pada pengaruh tidak langsung budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kedisiplinan karyawan, maka merujuk pada metode klasifikasi mediasi (Zhao, Lynch Jr, & Chen, 2010) dalam kondisi ini variabel

kedisiplinan disifati dengan *Complimentary mediation*. Artinya, disiplin kerja menjadi mediasi pelengkap saja yang dapat disarankan dihilangkan dalam hubungan budaya kaizen dengan kinerja. Dalam hubungan ini, tanpa dimediasi kedisiplinan, pelaksanaan budaya kaizen tetap mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja melalui Motivasi Internal**

Budaya kaizen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi internal. Hal ini dapat dilihat dari nilai *path coefficient* yang bernilai (positif) 0,079 dan nilai *T Statistic* 1,115 dan *P Values* 0,265 > 0,05. Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan budaya kaizen karyawan dengan pengaruh variabel motivasi internal sebagai mediasi mampu meningkatkan kinerja namun memberikan dampak yang tidak signifikan.

Pada pengaruh langsung, dimana budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan pada pengaruh tidak langsung budaya kaizen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi internal, maka merujuk pada metode klasifikasi mediasi (Aziz & Muchtar, 2016) dalam kondisi ini variabel motivasi internal disifati dengan *Direct Only (Non Mediation)*. Artinya, motivasi internal tidak mampu menjadi variabel mediasi dan disarankan dihilangkan dalam hubungan budaya kaizen dengan kinerja. Dalam hubungan ini tanpa dimediasi motivasi internal, pelaksanaan budaya kaizen tetap mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja melalui Motivasi Internal dan Disiplin**

Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi internal dan disiplin. Hal ini dapat dilihat dari nilai *path coefficient* yang bernilai (positif) 0,181 dan nilai *T Statistic* 3,403 dan *P Values* 0,001 < 0,05. Hasil ini diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan budaya kaizen karyawan dengan pengaruh variabel motivasi internal dan disiplin kerja sebagai mediasi mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.

Pada pengaruh langsung, dimana budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan pada pengaruh tidak langsung budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi internal dan kedisiplinan karyawan, maka merujuk pada metode klasifikasi mediasi (Qin, Prybutok, & Zhao, 2010) dalam kondisi ini variabel kedisiplinan disifati dengan *Complimentary mediation*. Artinya, motivasi internal dan disiplin kerja menjadi mediasi pelengkap saja yang dapat disarankan dihilangkan dalam hubungan budaya kaizen dengan kinerja. Dalam hubungan ini, tanpa dimediasi motivasi internal dan kedisiplinan, pelaksanaan budaya kaizen tetap mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis regresi SEM PLS, pengujian hipotesis dan pembahasan tentang pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja melalui motivasi internal dan disiplin kerja pada karyawan departemen after sales Auto 2000 Sutoyo Malang, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi internal dan disiplin kerja. Dapat diartikan semakin baik pelaksanaan budaya kaizen pada karyawan dengan dimediasi motivasi internal dan kedisiplinan maka mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diajukan beberapa saran untuk Departemen after sales Auto 2000 Sutoyo Malang yaitu budaya

kaizen memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya dengan pelaksanaan *Small Group Activity*. Manajer *after sales departement* (Kepala Bengkel) perlu membuat kebijakan yang mampu mendorong karyawan untuk aktif dalam aktivitas *Small Group Activity* baik berupa petunjuk pelaksanaan secara umum maupun kebijakan *reward punishment*. Pelaksanaan prinsip 5S dan PDCA memberikan dampak positif signifikan terhadap kedisiplinan. Upaya meningkatkan kedisiplinan karyawan tidak lagi melalui arahan untuk hadir tepat waktu saat apel kerja, namun dapat dilakukan dengan lebih halus dengan mendorong partisipasi karyawan menjalankan aktivitas 5S dan PDCA. Aktifitas *cleaning day* mingguan perlu secara rutin diselenggarakan, pelaksanaan PDCA baik secara personal maupun dalam aktivitas *Small Group Activity* perlu mendapat apresiasi yang jelas dari manajemen untuk karyawan. Manajer dapat turut meningkatkan motivasi internal karyawan yaitu rasa senang bekerja dengan rekan kerja dengan pelaksanaan 5S dan PDCA. Sebagaimana penjelasan pada dua poin sebelumnya, penerapan 5S dan PDCA diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan *Small Group Activity* dan aktifitas *cleaning day*. Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajer perlu mensosialisasikan dan refreshing aturan ketenagakerjaan dan SOP kerja secara berkala kepada karyawan. Sosialisasi dapat dilakukan kepada karyawan saat kegiatan apel pagi atau *Small Group Activity*. Pengalaman kerja memiliki korelasi yang besar terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Manajer dapat menambah pengalaman kerja karyawan dengan memberikan pelatihan tiap ada keterampilan atau pengetahuan baru dari sebuah jenis mobil. Langkah lainnya untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawan adalah dengan melakukan pengajuan pelatihankaryawan di *Training Center Toyota*. Perlunya pertukaran anggota grup kerja secara berkala untuk meningkatkan kerja sama antar karyawan. Rasa senang bekerja sama dengan rekan kerja merupakan wujud motivasi internal yang baik dari seorang karyawan dan hal ini dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja. Motivasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan karyawan. Pengalaman kerja dan kerja sama antar rekan kerja berkontribusi terhadap kecepatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu. Kondisi ini menstimulasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tepat waktu. Dalam hubungan pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja, peran kedisiplinan sebagai variabel mediasi perlu lebih ditingkatkan karena bersifat *Complimentary mediation*. Kewaspadaan karyawan dalam bekerja serta kemampuan bekerja dengan etika perlu ditingkatkan untuk meningkatkan peran kedisiplinan sebagai variabel mediasi. Dalam hubungan pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja, peran motivasi internal sebagai variabel mediasi perlu lebih ditingkatkan karena bersifat *direct only (no mediation)*. Perusahaan perlu membuat kebijakan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam belajar dan mengembangkan diri sehingga mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja.

## BIBLIOGRAPHY

- Abdulmouti, Hassan. (2018). Benefits of Kaizen to business excellence: Evidence from a case study. *Industrial Engineering & Management*, 7(2), 316–2169.
- Afrizal, H. (2014). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Sarana Prasarana dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan BMT Bina Ihsanul Fikri*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Aini, Yulfita. (2013). Pengaruh motivasi Internal, Eksternal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Pasir Pengaraian. *Cano Ekonomos*, 2(1), 98–112.
- Aziz, Ardiwan, & Muchtar, Bustari. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan

- Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bukittinggi. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 4(1).
- Bentar, Tiara Suci, Samsudin, Acep, & Norisanti, Nor. (2019). Peran Budaya Kaizen dan Reward dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JOMB: Journal of Management and Bussines*, 1(1), 37–47.
- Gaikindo. (2019). Kinerja Ekspor Mobil dari Indonesia Makin Laju. Retrieved from <https://www.gaikindo.or.id/>
- Hersona, Sonny, & Sidharta, Iwan. (2017). Influence of Leadership Function, Motivation and Work Discipline on Employees' performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(3), 528–537.
- Kemenkeu. (2018). Menkeu: Satu Dekade Terakhir, Pencapaian Indonesia Lebih Baik Dibanding Negara BRICS. Retrieved from <https://www.kemenkeu.go.id/>
- Kusumaningrum, Dini, & Muhtadin, Muhtadin. (2018). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indospring, Tbk di Gresik. *GEMA EKONOMI (Jurnal Fakultas Ekonomi)*, 6(2), 185–201.
- Martharini, Tiara Rahmania. (2014). *Analisis Pembelajaran Training Pada Lembaga At West Outbound Training Semarang*. Universitas Negeri Semarang.
- Mulyono, Sugeng, & Nasir, Jamal Abdul. (2012). Memetakan Budaya Organisasi Dasar Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen. *Journal of Management and Business*, 11(2).
- Qin, Hong, Prybutok, Victor R., & Zhao, Qilan. (2010). Perceived service quality in fast-food restaurants: Empirical evidence from China. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Rahmanian, Fariba, & Rahmatinejad, Ziba. (2014). Impact of Kaizen implementation on performance of manufacturing companies' staff. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3 (s)), pp-1094.
- Razak, Abdul, Sarpan, Sarpan, & Ramlan, Ramlan. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67.
- Setiyawan, Doni, Utami, Hamidah Nayati, & Aini, Edlyn Khurotul. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 53(2), 47–55.
- Siddik, S. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Sarolangun*. Universitas Terbuka.
- Sudarwan, I. A. (2020). Realisasi Penjualan Mobil 2019 Turun 10,81 Persen dari 2018. Retrieved from <https://www.otomotif.bisnis.com/>
- Zhao, Xinshu, Lynch Jr, John G., & Chen, Qimei. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.



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