

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KAIZEN DAN
KESEJAHTERAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(studi empiris di PT. Techkpack Asia Demak)**

Muhamad Ali Harto¹⁾, Aziz Fathoni²⁾, Leonardo Budi H.³⁾

¹⁾Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Pandanaran Semarang

^{2), 3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the influence of leadership style, Kaizen Culture and Employee Welfare to employee work satisfaction PT. Techkpack Asia Demak. Samples taken are 50 employees. While to answer the research hypothesis using the tools of Multiple Linear Regression Analysis, Validity, Reliability, Test of Classic Assumption. Based on the results of the study can be concluded that the leadership style positive influence on employee job satisfaction at PT. Techkpack Asia Demak with a value of 6,940 t count is greater than t table, meaning the better leadership style in a company on the worker then the employee job satisfaction will increase. Kaizen culture positively affect the job satisfaction of PT. Techkpack Asia Demak with a value of 5,620 t count larger than t table, meaning that the more often kaizen buddaya run the employment kepuasn employees will increase. Employee prosperity positively affect employee job satisfaction at PT. Techkpack Asia Demak with the value of t arithmetic 5,694 bigger than t table, meaning the better welfare of employees who run, the job satisfaction will increase

Keywords: Job satisfaction, leadership, Kaizen and Prosperity

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Gaya kepemimpinan, Budaya Kaizen dan Kesejahteraan Karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Techkpack Asia Demak. Sampel yang diambil adalah sebanyak 50 karyawan. Sedangkan untuk menjawab hipotesis penelitian menggunakan alat Analisis Regresi Linier Ganda, Validitas, Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Techkpack Asia Demak dengan nilai t hitung sebesar 6,940 lebih besar dari t table, artinya semakin baik gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan pada karyawannya maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja PT. Techkpack Asia

Demak dengan nilai t hitung sebesar 5,620 lebih besar dari t table, artinya semakin sering buddaya kaizen dijalankan maka kepuasn kerja karyawan akan meningkat. Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Techkpack Asia Demak dengan nilai t hitung 5,694 lebih besar dari t table, artinya semakin baik kesejahteraan karyawan yang dijalankan, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Kata kunci :Kepuasan kerja, kepemimpinan, Kaizen dan Kesejahteraan

PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan memperbaiki proses produksi. Perbaikan proses produksi perlu dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus agar pemborosan material dan waktudapat diperkecil. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinya. Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan. Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat di pengaruhi juga oleh Budaya organisasi. Di mana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan, pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut

dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Karyawan yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing – masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau karyawan yang baik pula.

Kaizen merupakan sebuah proses perbaikan terus menerus secara fokus dan terstruktur. Kesuksesan Kaizen membuat banyak perusahaan ingin menerapkan Kaizen pada perusahaannya. Kesuksesan Kaizen membuat banyak perusahaan ingin

menerapkan Kaizen pada perusahaannya (Macpherson, 2015). Beberapa perusahaan yang telah mengimplementasikan Kaizen adalah Caterpillar (Illinois, AS), Harley Davidson (Wisconsin, USA), Husqvarna (Jönköping, Swedia), GDM Group dan Q-West (Wanganui, Selandia Baru). Perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan Kaizen untuk meningkatkan produktivitas, sistemasi operasi dan mencari kontribusi yang lebih baik dari pada karyawannya. Namun, pengetahuan yang mereka miliki terbatas karena keterbatasan lintas budaya yang dihadapi mengakibatkan kesalah pahaman dan disalahartikan. Kaizen kerap kali dianggap sebagai sebuah proses yang memiliki akhir di ujungnya (Macpherson, 2015). Padahal, Kaizen merupakan proses yang terus berkelanjutan. PT Techpack Asia Demak merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang juga sedang berusaha menerapkan budaya Kaizen pada perusahaannya. Ketatnya persaingan dalam industri manufaktur membuat PT Techpack Asia Demak mencari berbagai alternatif untuk memenangkan persaingan, salah satunya dengan cara meningkatkan pangsa pasar, namun menurunkan biaya produksi agar mendapat profit yang maksimum dan dapat memenuhi keinginan pasar. Salah satu cara yang digunakan untuk memenangkan persaingan di pasar adalah dengan menerapkan budaya Kaizen yang dimulai oleh perusahaan pada awal tahun 2013. Namun, ada beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan terkait dengan penerapan budaya

Kaizen. Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan salah satu supervisor di lapangan diketahui faktor-faktor tersebut diantaranya adalah keinginan perusahaan untuk segera menerapkan budaya Kaizen dengan stabil, karyawan yang menunjukkan sikap penolakan terhadap budaya Kaizen serta kedisiplinan karyawan yang kurang dimana mereka tidak bisa mentaati peraturan perusahaan membuat Kaizen tidak bisa diterapkan secara maksimal. Ada beberapa faktor yang menentukan keberhasilan penerapan budaya Kaizen yaitu komitmen karyawan, keterlibatan dan partisipasi kerja, fokus serta kapasitas untuk mencoba dan mengalami tindakan perbaikan.

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia unsur kesejahteraan perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh karena kesejahteraan karyawan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam memacu semangat kerja serta produktivitas kerja karyawan WJS Poerwodarminto (1984:492). Dengan meningkatnya kinerja karyawan itu dapat pula menunjang atau mempengaruhi kesejahteraan karyawan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung yaitu dengan naiknya gaji karyawan, pemberian bonus, pemberian tunjangan keluarga maupun bonus, sedangkan secara tidak langsung yaitu dengan memberikan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi baik. Dengan demikian prestasi kerja karyawan yang baik itu akan

memberikan sumbangan atau dapat mendorong untuk memajukan perusahaan yang lebih baik.

Menurut As'ad (2004) Kepuasan kerja merupakan "perasaan seseorang terhadap pekerjaan" ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Terlepas dari indikator-indikator apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan sering juga diartikan sebagai kinerja karyawan, sehingga kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah (Siagian, 1997). Berdasarkan permasalahan dan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul : **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KAIZEN DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Empiris di PT Techpack Asia Demak)"**.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan atau Leadership merupakan ilmu terapan

dari ilmu - ilmu sosial, sebab prinsip prinsip dan rumusan-rumusannya bermamfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu di pahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif. Arep & Tanjung (2002:235) menerangkan bahwa "Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu " Robbins (2006:432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono (2005:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan Berdasarkan defenisi-defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Budaya Kaizen

Cane (1998) dalam Paramita (2012:4) menjelaskan dalam bahasa jepang, Kaizen berarti perbaikan yang berkesinambungan (continuous improvement) Ciri kunci manajemen kaizen antara lain lebih memperhatikan proses dan bukan

hasil, manajemen fungsional silang dan menggunakan lingkaran kualitas dan peralatan lain untuk mendukung peningkatan yang terus menerus.

Ardiasyah (2013:6) menjelaskan kaizen merupakan konsep payung yang mencakup sebagian praktis khas Jepang yang belakangan ini terkenal diseluruh dunia. Kato dan Art Smalley (2011:38) menyatakan bahwa ada 6 langkah (steps) dalam suatu kaizen. Ke-enam langkah tersebut dapat dilihat dalam gambar dibawah ini :

1. Menemukan potensi perbaikan
2. Menganalisis metode yang digunakan saat ini
3. Mencetuskan ide original
4. Menyusun rencana penerapan
5. Menerapkan rencana
6. Mengvaluasi metode baru

Kaizen merupakan sebuah budaya yang diciptakan dan dikembangkan pada industri di Jepang. Kaizen merupakan upaya perbaikan secara terus menerus (continuous improvement) pada sebuah proses. Input dari Kaizen adalah batasan-batasan sosial dan budaya Jepang ditambah dengan kebutuhan individu untuk berkreatifitas sedang output dari Kaizen adalah alat dan metode untuk perbaikan aktifitas di tempat kerja (Macpherson, 2015). Selain itu, Kaizen berfungsi untuk melakukan pengurangan pada beberapa waste seperti defect, waiting, unnecessary inventory, dan waste lainnya. Secara manajerial, Kaizen sendiri lebih mengarah pada Total Quality

Management (TQM), Zero Defect (ZF), Just In-Time (JIT) dan beberapa pengendalian dan pengembangan kualitas melalui beberapa penyempurnaan yang mengarah pada penyempurnaan sistem (Mulyawati, 2015). Kaizen menempatkan kualitas sebagai landasan berpikir dan bertindak agar terciptanya hasil yang berkualitas. Saat ini Kaizen tidak hanya digunakan pada perusahaan-perusahaan di Jepang namun juga sudah mulai diterapkan pada berbagai negara seperti China, Inggris, Mexico dan Indonesia serta berbagai negara lainnya.

Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan vice president Toyota Motors Corporation. Kata Kaizen digunakan untuk menguraikan proses manajemen dan budaya bisnis serta perbaikan terus-menerus dan perlahan-lahan dengan keterlibatan dan komitmen dari semua karyawan. Kaizen tidak hanya diterapkan di Jepang tapi juga sudah mulai diterapkan pada berbagai perusahaan di dunia. Konsep dasar Kaizen adalah perbaikan terus menerus dengan mengurangi waste dalam sebuah produksi. Banyak yang beranggapan bahwa Kaizen adalah hal yang membosankan karena mempertahankan kualitas terbaik secara terus menerus dan pertumbuhan penjualan yang tumbuh terus menerus harus melakukan hal yang sama selama berulang ulang dan terus menerus (Liker, 2006). Brunet dan New (2003) dalam Shang dan Pheng (2013) meringkas tiga kunci karakteristik dari Kaizen:

1. Kaizen adalah Continuu. Ini adalah sifat yang unik, dipandang sebagai perjalanan tiada akhir menuju kualitas dan efisiensi yang lebih baik. Hal ini terkait dengan budaya Jepang yang berorientasi pada jangka panjang dengan kuat. Salah satu kesalahpahaman yang kerap terjadi adalah adanya setelah penerapan Kaizen selama beberapa dekade, semakin sedikit ruang yang tersisa untuk melakukan perbaikan. Perusahaan di China bahkan mengklaim telah menyelesaikan transformasi Lean sehingga tidak perlu lagi terlibat pada kegiatan Kaizen.
2. Kaizen adalah tambahan pada alam. Berbeda dengan organisasi atau teknologi, Kaizen adalah proses untuk menghargai perbaikan dari alam.
3. Kaizen adalah partisipatif. Hal ini menuntut keterlibatan dan kecerdasan dari para pekerja. Kegiatan Kaizen yang baik harus melibatkan semua orang mulai dari top management, manajer dan operator.

Kesejahteraan Karyawan

Setiap orang yang hidup selalu menginginkan kesejahteraan hidup, sebab dengan sejahtera hidupnya akan menjadi tenang dan tentram. Menurut WJS Poerwodarminto (1984:492), Kesejahteraan adalah suatu kondisi aman santosa dan makmur, terhindar dari berbagai macam gangguan dan kesulitan yang dirasakan seseorang yang telah melakukan suatu pekerjaan disuatu tempat atau perusahaan.

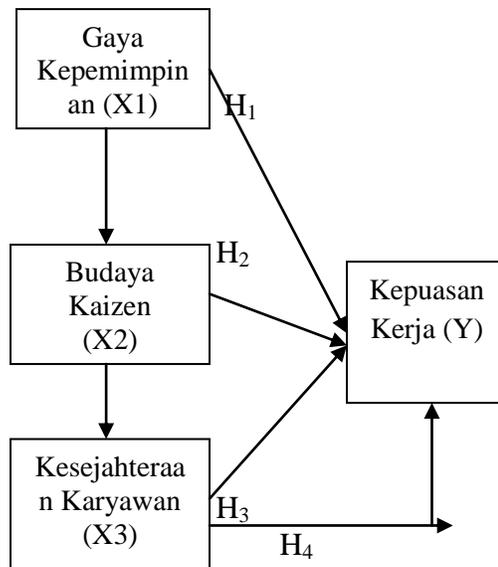
Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. Kepuasan kerja menurut Martoyo (1994 : 115), pada dasarnya keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap karyawan / pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan Tiffin (2000:104) yang dikutip oleh Moch. As'ad (2004 : 104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan menurut Blum (1956) dalam bukunya Moch. As'ad (2004 : 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Dari batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda- beda sesuai dengan sistem nilai - nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing - masing individu.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai variabel - variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Hipotesis 1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2: Budaya Kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 3: Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis 4: gaya kepemimpinan , budaya kaizen dan kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Definisi

Operasional Variabel

Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang terbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014). Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014:117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel menurut Sugiyono (2014:118) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode

purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan penilaian yang telah ditentukan oleh peneliti dalam beberapa pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014:122). Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinan, 2006). Sedangkan menurut Suugiyono (2002), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua karyawan PT. Techkpac Asia Demak. Jumlah tenaga kerja PT. Techkpack Asia saat ini adalah 2.352 orang.

Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari laporan keuangan yang dipublikasikan sedangkan sumber data yang digunakan adalah data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah ada, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain (Sugiyono, 2013:141).

Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, analisis data yang dilakukan adalah analisis kuantitatif yang dinyatakan dengan angka-angka dan perhitungannya menggunakan metode standart yang dibantu dengan program *Statistical*

Package Social Sciences (SPSS). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan pengujian hipotesis untuk menganalisis 6 (enam) variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Statistik Deskriptif Responden

Pengujian statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tentang sampel. Deskripsi sampel berupa nilai tertinggi, nilai terendah, serta nilai rata-rata dari responden. Jumlah sampel yang diambil 50 responden. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari kuisisioner yang diberikan, responden digolongkan kedalam beberapa kelompok, yang berdasarkan atas jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja

Tabel 1
Karakteristik responden
berdasarkan jenis kelamin

NO	Keterangan	Jumlah	%
1	Perempuan	32	64,0%
2	Laki-Laki	18	36,0%
3	Jumlah	50	100%

Sumber: Data diolah, 2017

menunjukkan bahwa sebagian responden merupakan karyawan PT. Techpack Asia Demak yang berjenis kelamin laki – laki yaitu sebanyak 36% sedangkan 64% sisanya adalah karyawan perempuan.

Tabel 2
Karakteristik responden
berdasarkan Pendidikan

NO	Keterangan	Jumlah	%
1	SMA	26	52,0%
2	Diploma	18	36,0%
3	Sarjana	6	12,0%
	Total	50	100%

Sumber:Data diolah,2017

Dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah memiliki pendidikan terakhir SMA (52%), (12%) berpendidikan S1, dan terendah adalah berpendidikan Diploma sebanyak (36%). Hal ini mayoritas karyawan adalah berpendidikan setingkat SMA/SMK

Tabel 3
Karakteristik Responden
berdasarkan masa kerja

No	Keterangan	Jumlah	%
1	<5 tahun	11	22,0%
2	6-10 tahun	34	68,0%
3	>10 tahun	5	10,0%
	Total	50	100%

Sumber:Data diolah, 2017

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah memiliki masa kerja 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 68% dan terendah adalah responden yang memiliki masa kerja dari 10 tahun yaitu sebanyak 10%.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kesahihan tiap butir pertanyaan dalam angket (kuesioner). Uji Validitas dilakukan terhadap seluruh butir pernyataan dalam instrument, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap utir dengan

skor totalnya pada masing-masing konstruk. Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *product moment pearson* dengan pengujian dua arah (*two tailed test*). Data diolah dengan bantuan *SPSS for Windows Release 20.0* dan perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan tetap konsisten jika dilakukan dua kali pengukuran atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji tingkat keandalan (*reliability*) dari masing-masing angket variabel. Apabila nilai *Cronbach Akpha* semakin mendekati 1 mengidentifikasi bahwa semakin tinggi pula konsistensi internal reabilitasnya. Hasil uji reabilitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan agar model regresi dapat dianalisis dengan baik sehingga hasil perhitungan dapat diinterpretasikan secara efektif, efisien dan akurat. Uji asumsi klasik yang dilakukan ada 4 yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai residual yang telah distandarisasi pada model regresi berdistribusi normal atau tidak (Suliyanto, 2011). Model regresi yang

baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam uji ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria apabila signifikansi melebihi 0,05 maka data tersebut telah terdistribusi normal. Sebaliknya, apabila signifikansi kurang dari 0,05 maka data tersebut tidak terdistribusi secara normal.

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 0,620, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tiled)* sebesar 0,837. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut tidak berdistribusi normal karena nilai *Asymp.Sig. (2-tiled)* lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$.

Uji Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk ada korelasi yang tinggi atau sempurna diantara variabel bebas atau tidak. Menurut Suliyanto (2011), jika dalam model regresi yang terbentuk terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna di antara variabel bebas maka model regresi tersebut dinyatakan mengandung gejala multikolinier. Menurut Gujarati (dalam Suliyanto, 2011), untuk menguji gejala multikolinieritas dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *Tolerance* (TOL) dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak

kurang dari 0,1 maka model dinyatakan tidak mengandung multikolinieritas.

Tabel 5
Hasil Uji Multiolinieritas

Variabel	T	VIF
----------	---	-----

Tabel 4
Hasil One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,67462902
Most Extreme Differences	Absolute	,088
	Positive	,080
	Negative	-,088
Kolmogorov-Smirnov Z		,620
Asymp. Sig. (2-tailed)		,837

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Gaya	0,878	2,231
Kepemimpinan		
Budaya Kaizen	0,878	2,092
Kesejahteraan	0,878	1,098

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat diketahui bahwa nilai semua lebih besar dari 0,1 dan nilai *variance influence factor* (VIF) lebih kecil dari 10. Hasil tersebut membuktikan bahwa pada seluruh variabel bebas yang dijadikan model penelitian lebih kecil dari 10, dan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari multikolinieritas.

Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dengan metode *Gletser* dilakukan dengan meregresikan semua variabel bebas terhadap nilai mutlak residualnya. Jika terdapat pengaruh variabel bebas yang signifikan terhadap nilai mutlak residualnya, maka dalam model terdapat masalah heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain.

Variabel	T _{hitung}	T _{tabel}	Sig
Gaya Kepemimpinan	0,940	2,021	,252
Budaya Kaizen	-1,620	2,021	,212
Kesejahteraan	1,098	2,021	,246

Berdasarkan tabel 6 diatas, dapat diketahui bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Analisis regresi linier berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya kaizen, dan kesesjahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan fungsinya dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$KK = \alpha + \beta_1 GK + \beta_2 BK + \beta_3 KT + e$$

Keterangan :

α = Konstanta

β = Koefisien regresi dari masing-masing variabel independen

KK = Kepuasan Kerja

GK = Gaya kepemimpinan

BK = Budaya Kaizen

KT = Kesejahteraan Karyawan

e = *Standart error*

Variabel	Koefisien	T _{hitung}	Sig
Constanta	14,626		
GK	0,200	6,940	,000
BK	0,360	5,620	,000
KT	0,702	5,694	,000
R ²	0,660		
Adjut R ²	0,625		
F	13,055	(,000)	

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 6 diatas persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 14,62 + 0,200GK + 0,360BK + 0,702KT + e$$

Persamaan regresi linier berganda tersebut menjelaskan besar dan arah dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika koefisiensi regresi linier berganda memiliki tanda positif ini berarti bahwa variabel bebas memiliki pengaruh yang searah dengan variabel terikatnya, sedangkan koefisiensi regresi linier berganda yang memiliki tanda negatif berarti bahwa variabel bebas memiliki pengaruh yang berlawanan arah dengan variabel terikatnya. Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan arti dari masing-masing koefisiensi sebagai berikut:

Persamaan menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya kaizen dan kesejahteraan karyawan. Nilai konstanta sebesar 14,626 menyatakan jika tidak ada peningkatan

kepemimpinan, budaya kaizen dan kesejahteraan karyawan, maka skor kepuasan kerja berkurang sebesar 14,626 satuan. Nilai koefisien kepemimpinan sebesar 0,200 menyatakan jika terjadi peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,200 satuan. Nilai koefisien Budaya kaizen sebesar 0,360 menyatakan jika terjadi peningkatan budaya kaizen 0,360 satuan. Nilai koefisien kesejahteraan karyawan 0,702 menyatakan jika terjadi peningkatan kesejahteraan karyawan sebesar satu satuan maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,702 satuan.

Uji Determinasi

Koefisiensi determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur ketidaksihesuaian dari persamaan regresi yakni memberikan proporsi atau presentase total dalam variabel dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Menurut Gujarati (2014) dalam Atiqoh dan Fadrih (2016) koefisiensi determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa baik sampel menggunakan data. Koefisiensi determinasi ini mengukur ketelitian dari model regresi yakni presentase kontribusi variabel X terhadap variabel Y dengan nilai koefisiensi determinasi antara variabel 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Kecocokan model dikatakan lebih baik jika R^2 mendekati 1 yang berarti semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variasi perubahan

variabel dependen. Dari pengujian yang telah dilaksanakan menghasilkan nilai determinasi R^2 sebesar 0,660(perhitungan selengkapnya dapat dilihat dalam lampiran), sehingga dapat dikatakan bahwa hasil pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang baik (goodness of fit). Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 68,5% variasi dari kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya kaizen dan kesejahteraan karyawan. Sedangkan sekitar 31,5% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Dengan tingkat signifikan level 0,05 ($\alpha=5\%$). Kriterianya: (1) Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis ditolak. Ini berarti secara parsial variabel independen tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen; (2) Jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka hipotesis diterima. Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis yang diajukan dapat diterima bila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ untuk uji sisi kanan dan $t_{hitung} < t_{tabel}$ untuk uji sisi kiri atau variabel independen dikatakan berpengaruh terhadap variabel dependen apabila nilai sig. $<$ nilai $\alpha=0,05$.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji t memperoleh nilai $t_{hitung} = 6,940$ diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$). Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik dan bijaksana seorang pemimpin terhadap karyawannya maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik perlakuan pemimpin terhadap karyawannya maka kepuasan karyawan juga akan semakin menurun. Seorang pemimpin juga mempunyai peran aktif untuk memotivasi atau memberi dorongan untuk meningkatkan kinerja dengan rangsangan-rangsangan insentif (hadiah) bagi yang berprestasi. Manajer atau pimpinan perusahaan dapat memotivasi (merangsang bawahannya) dengan berupa pemberian hadiah kepada mereka yang berprestasi. Hadiah tersebut tentunya disesuaikan dengan kebutuhan mendesak karyawan. Dengan sikap pimpinan yang selalu positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Sebab tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu setiap manajer yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hierarki daripada kebutuhan-kebutuhan manusia. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis H_1 bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua dengan uji t memperoleh nilai $t_{hitung} = 5,620$ diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$). Artinya budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya budaya kaizen ini adalah Environment dan safety. Bagi perusahaan environment merupakan suatu yang sangat penting dalam proses produksi, karena pada saat proses produksi kita banyak menggunakan sumber energy seperti listrik, bahan bakar untuk menyalakan mesin. Apabila hal tersebut dapat diperbaiki maka perusahaan dapat menghemat pengeluaran. Serta safety juga sangat penting karena berhubungan dengan karyawan yang merupakan asset penting perusahaan. Jika terjadi kecelekaan maka akan ada biaya yang dikeluarkan dan menghambat proses kerja. Dengan adanya konsep 5S (Seiri, Seiso, Seiton, Seiketsu dan Shitsuke) merupakan suatu ilmu yang sangat perlu untuk dipelajari, dalam pengembangan suatu perusahaan atau organisasi, untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, menciptakan manusia yang berdisiplin tinggi, menghargai waktu, pekerja keras, teliti, berorientasi sukses, hemat dan bersahaja, suka menabung dan investasi, berorientasi kepada integritas dan hal yang positif lainnya. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis H_2 bahwa budaya kaizen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian ketiga dengan uji t memperoleh nilai $t_{hitung} = 5,694$

diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$). Artinya kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kesejahteraan karyawan yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kesejahteraan karyawan yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga semakin berkurang. Program kesejahteraan karyawan telah menjadi bagian integral dari kebanyakan paket kompensasi. Program asuransi jiwa dan kesehatan dan cuti yang dibayar adalah sedikit dari banyak tipe kesejahteraan karyawan yang bisa ditemui dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Ini dapat terlihat dari dalam undang-undang ketenagakerjaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah serta ketentuan tentang upah minimum regional yang setiap kali sesuai dengan kondisi. Dengan memberikan sedikit kesejahteraan untuk karyawan akan membantu perusahaan untuk menarik karyawan yang berkualitas tinggi, disamping sebagai usaha untuk mempertinggi moral, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian terjaminnya kesejahteraan karyawan itu sangat menguntungkan bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan tersebut. Menurut Moekijat (1989:1667), ada beberapa cara untuk mengklasifikasikan kesejahteraan karyawan yaitu: (1) pelayanan karyawan (2) pembayaran untuk waktu tidak bekerja (3) keamanan pegawai atau karyawan. Hasil penilitan ini berhasil mendukung hipotesis H_3 bahwa kesejahteraan karyawan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitiannya dapat disimpulkan:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Techpack Asia Demak. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 6,940 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_1 diterima. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang dijalankan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.
2. Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Techpack Asia Demak. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh t_{hitung} sebesar 5,620 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_2 diterima. Artinya semakin baik budaya kaizen diterapkan oleh karyawan maka kepuasan lahir dan batinnya akan semakin baik dan meningkat.
3. Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Techpack Asia Demak. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh t_{hitung} sebesar 5,694 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_3 diterima. Artinya semakin

baik kesejahteraan karyawan yang dijalankan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin baik dan meningkat.

4. Dari ketiga variabel gaya kepemimpinan, budaya kaizen dan kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah, untuk gaya kepemimpinan sebesar 6,940 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$), budaya kaizen 5,620 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan Kesejahteraan karyawan sebesar 5,694 dditerima taraf ignifikansi 5% ($p < 0,05$). Ketiganya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti mendatang hendaknya sampel dan daerah penelitian lebih diperluas lagi, yaitu tidak terbatas pada karyawan PT. Techkpack Asia Demak, namun dilakukan survey pada lebih dari satu perusahaan, sehingga tingkat generalisasinya lebih baik.
2. Bagi penelitian mendatang hendaknya instrument penelitian lebih diperdalam dan dikembangkan lagi, sehingga kemampuan mengukurnya lebih baik. Karena pada dasarnya masih banyak factor-

faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Augusty Ferdinan 2006, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Sekripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Algifari, 1997. *Statistik Induktif Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta

As'ad Moh. 1999. *Seni Ilmu Sumber Daya Manusia-Psikologi Industri*. Yogyakarta : BPFE.

Asefeso, Ade 2014. *5S for Superviors*. Publisher: Create Space Publishing

Ekoanindiyo FA. 2013. *Pengendalian Kualitas Menggunakan Pendekatan Kaizen*. Jurnal Manajemen, hal 1-10

Ferdiansyah H. 2011. *Usulan Rencana Perbaikan Kualitas Produk Penyangga Duduk Jok Sepeda Motor Dengan Menggunakan Pendekatan Metode Kaizen (5W+1H) Di PT EKAPRASARANA*. Jurnal Manajemen, hal 1-10

Gozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program*

- SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L., M Ivancevich, Jams H. Donnelly, Jr., and Robertkonopaske.2003. "Organization : Behavior, Structure, Process" (Eleventh Edition)., Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Imai, Masaaki.2001. *Kaizen : Kunci sukses Jepang Dalam Perssaingan*. PPM. Jakarta
- Maslow, Abraham H, 2008 Motivasi dann kepribadian. LPPM dengan PT. Pustaka Binaman Presido,Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Malayu Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung; PT. Remaja.
- Moekijat. 1984. *Manajemen Kepegaawaian*. Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju.
- Muliyawati, Feni, 2015. *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja karyawan* PT. Gistex Garmen Indonesia
- Paramita PD, 2012. *Penerapan Kaizen Dalam Perusahaan*. Jurnal Manajemen, hal 1-11
- Robbins, P. Stephen, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I Terjemahan.,PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2002.
- Smalley A, Isao K. 2011. *Toyota Kaizen Methods*. Jakarta: Gradien Mediatama.