

PENGARUH BUDAYA KAIZEN, PELATIHAN KERJA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI KANTOR PT ZTE INDONESIA (PROJECT FTTH LINKNET)

Arya Riskiananto¹, Tanto G Sumarsono², Sugeng Haryanto³

Universitas Merdeka Malang, Malang

e-mail: aryariskiananto@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan penentu utama keberhasilan organisasi, khususnya pada proyek teknis yang kompleks. Penelitian ini menganalisis pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi Kerja terhadap kinerja karyawan PT ZTE Indonesia (Proyek FTTH Linknet) dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Dengan pendekatan kausal kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner daring terhadap 110 karyawan yang dipilih dengan stratified random sampling. Analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kaizen, Pelatihan, dan Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Temuan krusial mengungkap bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator penuh. Pengaruh ketiga variabel eksogen terhadap kinerja tidak bersifat langsung, tetapi sepenuhnya ditransmisikan melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Hal ini membuktikan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan merupakan prasyarat esensial yang menjembatani investasi sumber daya organisasi dengan capaian kinerja unggul. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi sumber daya manusia yang holistik dengan memprioritaskan kepuasan karyawan sebagai mekanisme sentral untuk mendongkrak kinerja pada proyek teknis yang dinamis

Kata Kunci : Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, Kompetensi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Proyek FTTH Linknet

ABSTRACT

Employee performance is a key determinant of organizational success, particularly in complex technical projects. This study examines the influence of Kaizen Culture, Job Training, and Work Competence on employee performance at PT ZTE Indonesia's FTTH Linknet Project, with Job Satisfaction as a mediating variable. Using a quantitative causal approach, data were collected through an online questionnaire from 110 employees selected via stratified random sampling. Data analysis was performed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Results indicate that Kaizen Culture, Training, and Competence significantly and positively affect both Job Satisfaction and Employee Performance. The most crucial finding reveals that Job Satisfaction acts as a full mediator, meaning the influence of the three exogenous variables on performance is not direct but is fully channeled through increased Job Satisfaction. This demonstrates that creating a satisfying work environment serves as an essential prerequisite that bridges organizational resource investment and superior performance outcomes. These findings emphasize the importance of a holistic human resource strategy that prioritizes employee satisfaction as the central mechanism for enhancing performance in dynamic technical projects.

Keywords : Kaizen Culture, Job Training, Work Competence, Job Satisfaction, Employee Performance, FTTH Linknet Project

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor determinan utama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks bisnis yang kompetitif dan dinamis, peningkatan kinerja menjadi kebutuhan strategis bagi perusahaan. Secara konseptual, kinerja diartikan sebagai pencapaian atau hasil kerja individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, sebagaimana didefinisikan oleh Mathis dan Jackson

(2010). Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada optimalisasi faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja sumber daya manusianya.

PT ZTE Indonesia, sebagai perusahaan telekomunikasi multinasional, menghadapi tuntutan serupa, khususnya dalam implementasi proyek strategis seperti Fiber to the Home (FTTH) Linknet. Keberhasilan proyek teknis yang kompleks ini sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan secara berkelanjutan berupaya menerapkan strategi inovatif untuk meningkatkan kapabilitas tenaga kerjanya, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas tinggi.

Salah satu pendekatan strategis yang diadopsi adalah penerapan budaya Kaizen. Kaizen, yang secara harfiah berarti "perbaikan berkelanjutan", merupakan filosofi manajemen yang berfokus pada peningkatan bertahap dan berkelanjutan (Imai, 1986). Budaya ini mendorong partisipasi aktif setiap karyawan dalam proses penyempurnaan, baik aspek teknis maupun non-teknis, dengan harapan menciptakan iklim kerja yang inovatif dan mendorong peningkatan produktivitas secara kolektif. Di samping budaya kerja, pelatihan kerja terstruktur merupakan variabel kritis lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja. Pelatihan didefinisikan sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan guna mendorong produktivitas (Noe, 2008). Dalam industri telekomunikasi yang cepat berkembang, pelatihan berkelanjutan menjadi esensial untuk menjaga relevansi dan efektivitas karyawan dalam menghadapi tantangan dan teknologi baru.

Lebih lanjut, tingkat kompetensi individu karyawan memegang peranan krusial. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas dengan standar kinerja yang diharapkan (Spencer, 1993). Dalam proyek FTTH Linknet, kompetensi teknis yang tinggi serta kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi prasyarat mutlak bagi keberhasilan pelaksanaan tugas secara tepat waktu dan berkualitas. Ketiga faktor tersebut budaya Kaizen, pelatihan kerja, dan kompetensi karyawan—diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT ZTE Indonesia. Namun, sejauh mana dan bagaimana ketiganya berkontribusi secara spesifik dalam konteks proyek FTTH Linknet masih memerlukan eksplorasi dan pembuktian empiris yang lebih mendalam. Kajian literatur menunjukkan adanya gap antara potensi teoretis dari faktor-faktor tersebut dan bukti implementasinya dalam setting organisasi yang spesifik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh budaya Kaizen, pelatihan kerja, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT ZTE Indonesia, khususnya pada proyek FTTH Linknet. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis berupa rekomendasi strategis untuk penyempurnaan manajemen sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

METODE

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas untuk menguji pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi Kepuasan Kerja. Lokasi penelitian berfokus pada PT ZTE Indonesia dalam lingkup Proyek FTTH Linknet, yang dipilih karena kompleksitas proyek dan ketergantungannya pada kinerja sumber daya manusia. Populasi penelitian mencakup seluruh 110 karyawan dari berbagai divisi inti proyek, seperti Permit Engineer, SND Engineer, Site Engineer, dan Document Engineer, serta manajerial. Untuk memastikan sampel yang representatif, teknik pengambilan sampel menggunakan *Stratified Random Sampling*. Berdasarkan

perhitungan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh ukuran sampel sebanyak 86 responden, yang akan diambil secara proporsional dari setiap strata dalam populasi.

Data dikumpulkan melalui kuesioner online (*Google Form*) sebagai sumber data primer. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Kuesioner disusun berdasarkan indikator operasional setiap variabel: Budaya Kaizen diukur dengan prinsip 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke); Pelatihan Kerja diukur dari aspek penilaian kebutuhan, metode, dan evaluasi; Kompetensi Kerja diukur dari pengalaman, pendidikan, keahlian, dan keterampilan; Kepuasan Kerja diukur dari aspek manajemen, kompensasi, dan lingkungan kerja; serta Kinerja Karyawan diukur dari kualitas, kuantitas, produktivitas, pencapaian target, saran perbaikan, dan kemampuan eksekusi.

Analisis data dilakukan dengan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Proses analisis diawali dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen (nilai *loading factor* > 0,7 dan *Average Variance Extracted/AVE* > 0,5) dan uji reliabilitas (*Composite Reliability* > 0,7 dan *Cronbach's Alpha* > 0,7). Selanjutnya, model struktural (*inner model*) diuji dengan melihat nilai R-Square untuk kekuatan prediksi, *Effect size* (f^2), dan *Predictive Relevance* (Q^2). Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistik*, di mana hipotesis diterima jika nilai *t-statistik* > 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis penelitian menguji pengaruh langsung ketiga variabel eksogen terhadap kepuasan kerja dan kinerja, pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja, serta pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Deskripsi Budaya Kaizen, pelatihan, kompetensi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang baik di proyek FTTH Linknet PT ZTE Indonesia tidak datang dari satu faktor saja, tetapi dari gabungan tiga hal penting: Kompetensi Kerja, Pelatihan Kerja, dan Budaya Kaizen. Yang menarik, ketiga faktor ini tidak langsung meningkatkan kinerja, melainkan harus melewati satu "jembatan" penting terlebih dahulu: Kepuasan Kerja.

Kompetensi Kerja ternyata punya pengaruh paling kuat. Artinya, karyawan yang punya keterampilan dan pengetahuan memadai akan lebih percaya diri, merasa mampu menyelesaikan tugas, dan akhirnya lebih puas dengan pekerjaannya. Ini membuktikan bahwa investasi pada pengembangan kemampuan individu adalah kunci utama. Pelatihan Kerja juga terbukti sangat penting dan dinilai sangat baik oleh karyawan. Pelatihan yang relevan dan berkualitas langsung memotivasi karyawan karena mereka merasa dikembangkan dan dihargai. Sementara Budaya Kaizen (perbaikan terus-menerus) berperan lebih sebagai pencipta sistem kerja yang rapi dan efisien. Budaya ini mendukung lingkungan kerja yang baik, meski dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja tidak sekuat dua faktor sebelumnya.

Temuan paling krusial adalah peran Kepuasan Kerja sebagai perantara wajib. Perusahaan tidak bisa hanya fokus pada pelatihan atau menuntut kompetensi tinggi dan berharap kinerja langsung naik. Semua usaha pengembangan tersebut baru akan berbuah menjadi kinerja yang lebih baik jika karyawan merasa puas terlebih dahulu. Kepuasan ini mencakup perasaan dihargai, hubungan kerja yang sehat dengan rekan dan atasan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kesimpulannya, untuk meningkatkan kinerja dalam proyek teknologi yang rumit, PT ZTE Indonesia perlu mempertahankan strategi yang menyeluruh: terus mengasah kompetensi teknis

karyawan, menyelenggarakan pelatihan yang berkualitas, dan menguatkan budaya perbaikan berkelanjutan. Namun, strategi ini harus selalu dikaitkan dengan upaya menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena dialah penghubung yang menjadikan semua investasi SDM itu berhasil tampak pada hasil kerja

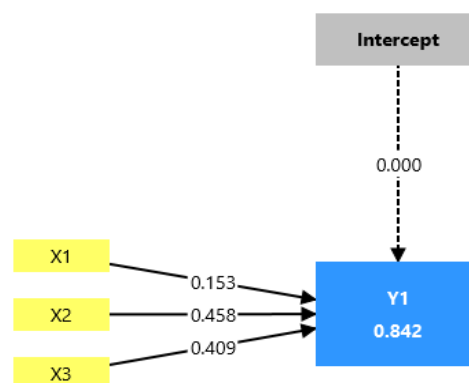
Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan, Kompetensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di PT. ZTE Indonesia (Project FTTH Linknet)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis regresi berbasis variance dengan Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS 4. untuk menghasilkan estimasi parameter yang akurat. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai t-statistics dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), dimana hipotesis diterima jika nilai t-statistics $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Besarnya pengaruh variabel independen terhadap dependen dilihat dari nilai path coefficients yang dihasilkan dalam model structural.

Tabel 1 Hasil Uji F Simultan Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

	Sum square	df	Mean square	F	P value
Total	6110.383	114	0.000	0.000	0.000
Error	967.839	111	8.719	0.000	0.000
Regression	5142.543	3	1714.181	196.597	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2025



Berdasarkan hasil uji simultan (Uji F), dapat disimpulkan bahwa Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai F-hitungan yang besar dengan signifikansi yang jauh di bawah batas kritis mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan adalah layak dan ketiga variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kepuasan Kerja. Kekuatan pengaruh simultan ini menegaskan bahwa ketiga faktor tersebut berfungsi sebagai sistem yang saling melengkapi dalam membentuk kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Madra'ie et al. (2020) yang membuktikan bahwa budaya kaizen dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian Hakim et al. (2016) menunjukkan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Konsistensi temuan dengan penelitian-penelitian sebelumnya ini semakin memperkuat validitas dan reliabilitas hasil yang diperoleh dalam konteks PT ZTE Indonesia.

Namun demikian, temuan ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Tampubolon & Abadi (2022) pada PT Rimba Kencana Bumi Nusantara yang menyimpulkan bahwa Budaya Kaizen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh konteks organisasi yang berbeda, dimana implementasi Kaizen di PT ZTE Indonesia sebagai perusahaan teknologi telah terintegrasi dengan baik dalam sistem manajemen, sementara pada PT

Rimba Kencana Bumi Nusantara sebagai perusahaan manufaktur kayu, Kaizen dianggap hanya sebagai aturan formalitas belaka tanpa implementasi yang konsisten, sebagaimana diungkapkan dalam penelitian Lestari et al. (2018).

Hasil analisis jalur lebih lanjut mengungkapkan bahwa ketiga variabel independen tersebut mampu menjelaskan variasi dalam Kepuasan Kerja pada tingkat yang sangat tinggi, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Tingkat determinasi yang tinggi ini menegaskan bahwa model yang dibangun memiliki daya prediksi yang sangat kuat dan ketiga variabel tersebut memang merupakan faktor-faktor kunci penentu kepuasan kerja. Secara parsial, Pelatihan Kerja terbukti memiliki pengaruh paling dominan, didukung oleh penelitian sebelumnya yang juga menemukan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dominasi pengaruh ini menegaskan bahwa investasi dalam pelatihan dirasakan sebagai bentuk pengembangan diri yang paling langsung dan bernilai oleh karyawan. Diikuti oleh Kompetensi yang konsisten dengan temuan penelitian terdahulu tentang pentingnya pengembangan kompetensi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh yang kuat ini menunjukkan bahwa rasa percaya diri dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas merupakan sumber kepuasan intrinsik yang sangat signifikan bagi karyawan.

Sementara Budaya Kaizen meskipun signifikan memiliki pengaruh yang relatif lebih kecil, mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa budaya kaizen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa manfaat Kaizen mungkin lebih bersifat foundational dan jangka panjang, sehingga dampaknya tidak dirasakan secara langsung terhadap kepuasan kerja seperti halnya pelatihan dan kompetensi.

Temuan ini memperkuat teori Resource-Based View yang menyatakan bahwa kombinasi sumber daya organisasi, investasi SDM, dan kapabilitas individu menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kepuasan kerja. Sinergi ketiga sumber daya ini membentuk sebuah kapabilitas organisasi yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Hasil penelitian ini juga mendukung teori Two-Factor Herzberg dimana Pelatihan Kerja dan Kompetensi berperan sebagai faktor motivator yang langsung mempengaruhi kepuasan kerja, sementara Budaya Kaizen berfungsi sebagai hygiene factor yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya pendekatan holistik dalam manajemen SDM yang mengintegrasikan ketiga faktor tersebut secara seimbang untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa organisasi tidak hanya fokus pada pendorong kepuasan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi budaya untuk kesuksesan berkelanjutan. Perusahaan disarankan untuk fokus pada pengembangan program pelatihan yang berkelanjutan, disertai dengan penguatan kompetensi karyawan, sambil terus membangun budaya Kaizen melalui komitmen manajemen dan sistem reward yang tepat. Strategi terintegrasi ini pada akhirnya akan menciptakan siklus virtuous di mana karyawan yang puas berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

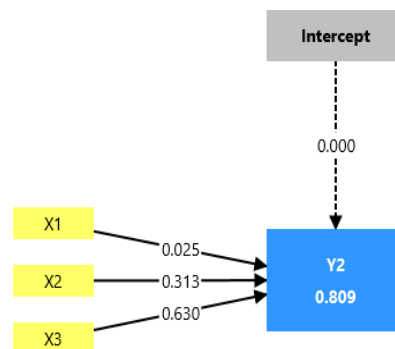
Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan, Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. ZTE Indonesia (Project FTTH Linknet)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis regresi berbasis variance dengan Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS 4. untuk menghasilkan estimasi parameter yang akurat. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai t-statistics dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), dimana hipotesis diterima jika nilai t-statistics $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Besarnya pengaruh variabel independen terhadap dependen dilihat dari nilai path coefficients yang dihasilkan dalam model structural.

Tabel 2 Hasil Uji F Simultan Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

	Sum square	df	Mean square	F	P value
Total	2828.922	114	0.000	0.000	0.000
Error	539.944	111	4.864	0.000	0.000
Regression	2288.978	3	762.993	156.854	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2025



Berdasarkan hasil uji simultan (Uji F), dapat disimpulkan bahwa Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan adalah layak dan ketiga variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Karyawan. Kekuatan pengaruh simultan ini mengonfirmasi bahwa ketiga variabel tersebut membentuk suatu sistem yang sinergis dalam mendorong kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa budaya kaizen dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis jalur lebih lanjut mengungkapkan bahwa variabel-variabel independen tersebut mampu menjelaskan variasi dalam Kinerja Karyawan pada tingkat yang sangat tinggi, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Tingkat eksplanasi yang tinggi ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki daya prediksi yang kuat dan komprehensif dalam menganalisis faktor-faktor penentu kinerja karyawan.

Secara parsial, Pelatihan Kerja terbukti memiliki pengaruh paling dominan, didukung oleh penelitian sebelumnya yang juga menemukan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dominasi pengaruh ini mengindikasikan bahwa program pelatihan berperan sebagai mekanisme kunci dalam meningkatkan kapabilitas dan produktivitas karyawan secara langsung. Budaya Kaizen juga menunjukkan pengaruh yang signifikan meskipun lebih kecil, mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menemukan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa implementasi Kaizen berfungsi sebagai enabler yang menciptakan lingkungan kerja kondusif untuk peningkatan kinerja berkelanjutan. Namun, terdapat perbedaan dengan beberapa penelitian lain yang dapat dijelaskan oleh konteks implementasi Kaizen yang lebih matang dan terintegrasi di organisasi ini.

Temuan ini memperkuat teori Human Capital yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan SDM melalui pelatihan dan pembangunan budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Investasi strategis dalam modal manusia ini terbukti menjadi faktor penentu dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung pendekatan Contingency Theory yang menekankan bahwa efektivitas praktik manajemen seperti Kaizen sangat tergantung pada konteks organisasi dan kesiapan

implementasinya. Pendekatan kontinjensi ini menjelaskan mengapa implementasi Kaizen dapat menghasilkan dampak yang berbeda-beda pada berbagai organisasi.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi, dengan menitikberatkan pada pengembangan program pelatihan yang berkualitas disertai dengan implementasi budaya Kaizen yang konsisten. Integrasi yang harmonis antara pengembangan kompetensi teknis dan pembentukan budaya organisasi ini akan menciptakan fondasi yang kokoh untuk peningkatan kinerja berkelanjutan. Perusahaan disarankan untuk terus berinvestasi dalam pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang relevan dengan kebutuhan bisnis, sambil memperkuat internalisasi nilai-nilai Kaizen dalam budaya organisasi. Komitmen berkelanjutan dalam kedua aspek ini akan memastikan tercapainya sinergi optimal antara pengembangan kapabilitas individu dan penciptaan sistem kerja yang efisien

Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerj, dan Kompensasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Di PT. ZTE Indonesia (Project FTTH Linknet)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis regresi berbasis variance dengan Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS 4. untuk menghasilkan estimasi parameter yang akurat. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai t-statistics dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), dimana hipotesis diterima jika nilai t-statistics $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Besarnya pengaruh variabel independen terhadap dependen dilihat dari nilai path coefficients yang dihasilkan dalam model structural.

Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Budaya Kaizen (X1), Pelatihan Kerja (X2) dan Kompensasi kerja (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y2), melalui kepuasan kerja (Y1)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5258.914	3	1752.971	228.523	.000 ^b
	Residual	851.468	111	7.671		
	Total	6110.383	114			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kompetensi*Kepuasan Kerja, Budaya Kaizen*Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja*Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik, dapat dibuktikan bahwa hipotesis mediasi yang menyatakan bahwa Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompensasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja secara empiris didukung oleh data. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan, di mana Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediator yang mentransmisikan pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Mekanisme mediasi ini mengungkap bahwa peningkatan ketiga variabel independen tersebut tidak secara langsung berdampak pada kinerja, melainkan melalui penciptaan kepuasan kerja terlebih dahulu. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa meskipun Budaya Kaizen secara parsial tidak signifikan terhadap kinerja, namun ketika dikombinasikan dengan variabel lain seperti pelatihan dan kompetensi, mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kekuatan model mediasi ini semakin diteguhkan oleh nilai F-hitungan yang sangat besar yang mencerminkan kekuatan pengaruh yang substantial melalui mekanisme mediasi tersebut. Besarnya pengaruh melalui jalur mediasi ini menegaskan peran strategis kepuasan kerja sebagai psychological mechanism yang menghubungkan praktik organisasional dengan outcome kinerja. Dari perspektif variansi yang dijelaskan, model regresi ini mampu menerangkan sebagian besar variasi dalam Kinerja Karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi

sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama ketika dimediasi oleh faktor psikologis seperti kepuasan kerja.

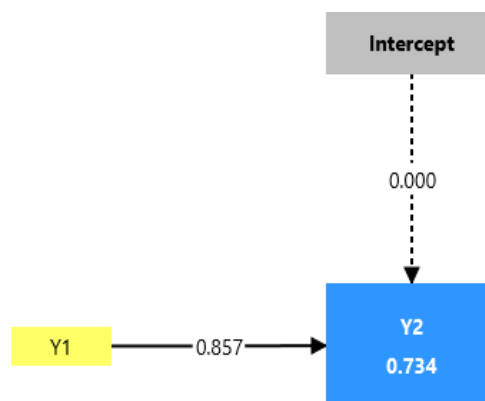
Temuan ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi organisasi, bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan akan lebih efektif apabila difokuskan pada peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu melalui penerapan Budaya Kaizen, penyelenggaraan Pelatihan Kerja, dan pemberian Kompensasi Kerja yang memadai. Pendekatan tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja ini terbukti lebih efektif dibandingkan intervensi langsung terhadap kinerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya pelatihan yang terstruktur dan kompetensi yang memadai dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme krusial yang menjembatani hubungan antara ketiga variabel independen tersebut dengan kinerja karyawan secara keseluruhan, yang sejalan dengan teori mediasi dalam manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa faktor organisasional mempengaruhi kinerja melalui faktor psikologis individu. Pemahaman tentang mekanisme mediasi ini memungkinkan organisasi untuk merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih terarah dan efektif.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di PT. ZTE Indonesia (Project FTTH Linknet)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis regresi berbasis variance dengan Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS 4. untuk menghasilkan estimasi parameter yang akurat. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai t-statistics dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), dimana hipotesis diterima jika nilai t-statistics $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Besarnya pengaruh variabel independen terhadap dependen dilihat dari nilai path coefficients yang dihasilkan dalam model structural.

Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis Pnegaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

	Unstandardized coefficients	Standardized coefficients	SE	T value	P value	2.5 %	97.5 %
Y1	0.583	0.857	0.033	17.671	0.000	0.518	0.648
Intercept	18.695	0.000	3.386	5.521	0.000	11.987	25.402



Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis mengindikasikan adanya pengaruh positif yang kuat antara kedua variabel tersebut. Kekuatan hubungan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja merupakan prediktor yang penting dalam menentukan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil analisis jalur lebih lanjut mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variasi dalam Kinerja Karyawan pada tingkat yang sangat tinggi, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Tingkat eksplanasi yang

tinggi ini menegaskan posisi kepuasan kerja sebagai variabel kunci dalam memprediksi kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur yang termasuk dalam kategori kuat memperkuat temuan ini, mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memainkan peran yang sangat krusial dalam menentukan kinerja karyawan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Konsistensi temuan ini memperkuat validitas hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dalam berbagai konteks organisasi. Demikian pula, penelitian lain mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung teori Two-Factor Herzberg yang menyatakan bahwa faktor higiene dan motivator dalam pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan kinerja. Dukungan terhadap teori ini memperkuat landasan teoretis tentang mekanisme bagaimana faktor-faktor pekerjaan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan Job Satisfaction-Job Performance Theory yang menekankan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Kesesuaian dengan teori ini memberikan justifikasi empiris bagi organisasi untuk memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan di PT ZTE Indonesia (Project FTTH Linknet) merupakan hasil dari sebuah mekanisme berjenjang yang terintegrasi. Temuan kunci penelitian mengungkap bahwa Kepuasan Kerja berfungsi sebagai poros sentral dan mediator wajib yang mentransformasikan sumber daya organisasi menjadi kinerja superior.

Secara spesifik, penelitian membuktikan bahwa tiga sumber daya strategis Pelatihan Kerja yang berkualitas, Kompetensi Kerja yang tinggi, dan Budaya Kaizen yang tertanam memiliki pengaruh positif yang kuat. Namun, pengaruh ketiganya terhadap peningkatan kinerja tidak bersifat langsung. Kontribusi mereka baru terwujud secara optimal setelah berhasil meningkatkan tingkat Kepuasan Kerja karyawan terlebih dahulu. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja adalah prasyarat psikologis dan mekanisme katalis yang menjembatani investasi sumber daya manusia dengan pencapaian hasil kerja.

Implikasi teoretis dari temuan ini adalah penguatan model hubungan tidak langsung (indirect-effect model) dalam studi manajemen sumber daya manusia, di mana faktor psikologis seperti kepuasan berperan sebagai variabel mediator yang krusial. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kinerja harus bersifat holistik dan berurutan. Perusahaan tidak dapat hanya berfokus pada outcome kinerja, tetapi harus memprioritaskan penciptaan lingkungan kerja yang memuaskan melalui pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, pelatihan yang relevan, dan budaya kolaboratif sebagai landasan utama untuk mendorong produktivitas dan pencapaian target organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ataunur, I. &. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, 16 (2), 135–150.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (Edisi 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W. (2011). *Fundamentals of Management* (7th ed.). Cengage Learning.

- Hakim, M. A. (2016). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 35 (1), 104–109.
- Herdian Ranga Permana, E. H. (2021). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Internal Dan Disiplin Kerja. *p-ISSN 2774-5147 ; e-ISSN 2774-5155*, 1.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- Lestari, F. O. (2018). Pengaruh Budaya Kaizen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Lumajang. *Progress Conference*, 1 (1), 584–595.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Madra'ie. (2020). Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *e – Jurnal Riset Manajemen*, 1.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development* (5th ed.). McGraw-Hill.
- NURHADI. (2022). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Muatan Kapan Pada Pt. Graha Persada Pasific. *MANAJEMEN*, 4.
- Pamungkas, E. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis. *Jurnal Manajemen*, 2.
- Pamungkas, E. I. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 20 (1).
- Putro, R. D. (2015). Pengaruh Training (Pelatihan) Terhadap Kinerja Karyawan. *jurnal manajemen*, 5.
- Rachmawati, F. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. *Agora*, 4 (2), 259-264.
- Raffie, D. S. (2018). Pengaruh Kompetisi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsylah*, 2(1), 36-45.
- riadi, m. (2022). *kajian pustaka*. Hämtat från kajian pustaka: <https://www.kajianpustaka.com/2021/01/kaizen.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- ROHMAH, Z. (2021). Pengaruh Budaya Kaizen, Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 3.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukaisih, D. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL)*, 1.
- Tampubolon, R. Y. (2022). Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rimba Kencana Bumi Nusantara. *Kalbisocio, Jurnal Bisnis dan Komunikasi*, 9 (1), 23-31.
- Yuliantini, P. A. (2017). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengurus Barang. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10, 3697–3730.