

## Pengaruh budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan

Randy Eka Saputra<sup>1✉</sup>, Liscka Puri Kenedi<sup>2</sup>, Dede Hertina<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widyatama, Bandung.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya kerja kaizen terhadap produktivitas kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan, dan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor. Penelitian ini menggunakan model penelitian kuantitatif, dengan metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kuantitatif (kausalitas) dan sampel 87 responden dari karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor. Metode pengujian menggunakan IBM SPSS 22. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja kaizen mempunyai pengaruh nyata signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, kemudian iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh nyata tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dan untuk kedua variabel budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh nyata signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor.

**Kata kunci:** Budaya kerja kaizen; iklim komunikasi organisasi; produktivitas kerja karyawan

### *The influence of kaizen work culture and organizational communication climate on employee work productivity*

### Abstract

*This research aims to determine the effect of kaizen work culture on employee work productivity, to determine the effect of organizational communication climate on employee work productivity, and to determine the effect of kaizen work culture and organizational communication climate on employee work productivity of production employees at PT. Honda Prospect Motor. This research uses a quantitative research model, with the method used in this research is a quantitative descriptive method (causality) and a sample of 87 respondents from production employees at PT. Honda Prospect Motor. The test method uses IBM SPSS 22. This study shows that kaizen work culture has a significant effect on employee work productivity, then organizational communication climate has a non-significant effect on employee work productivity, and for both variables the kaizen work culture and organizational communication climate have an influence significant to the productivity of the work of production employees at PT. Honda Prospect Motor.*

**Key words:** Kaizen work culture; organizational communication climate; employee work productivity

## PENDAHULUAN

Persaingan industri otomotif di Indonesia saat ini tumbuh dengan sangat pesat. Data dari GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia), telah diperkirakan volume penjualan kendaraan roda 4 tahun 2021 mencapai 887.200 unit. Data penjualan kendaraan roda 4 tersebut dihasilkan dari total 31 perusahaan yang bergerak di bidang industri otomotif yang menjual hasil produksinya di Indonesia. %tase penjualan kendaraan roda 4 terbesar berada di Pulau Jawa yaitu 82%, dan di luar Jawa 18%. Secara rinci, urutan pertama di Pulau Jawa didominasi oleh Jawa Barat, lalu DKI Jakarta, kemudian Jawa Timur.

Industri otomotif terbesar Indonesia berada di wilayah Jawa Barat, dan salah satunya berada di Kabupaten Karawang, tepatnya di daerah klari yaitu Kawasan Industri Mitra. Di kawasan industri ini berdiri pabrik PT. Honda Prospect Motor yang bergerak di bidang otomotif yang menghasilkan produk merek Honda sebagai kendaraan roda 4.

PT. Honda Prospect Motor didirikan pada tahun 1999, perusahaan ini merupakan industri manufaktur milik Jepang yang bergerak di bidang otomotif dan komponennya, letaknya di daerah Karawang. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang menjual hasil produksinya bekerjasama dengan perusahaan Indomobil. Perusahaan ini mampu memproduksi kendaraan roda empat sebanyak 50.000 unit per tahun Merek Honda saat ini menempati peringkat ke 5 dari total 37 merek kendaraan roda 4 yang terdaftar di data penjualan kendaraan roda 4 tahun 2021 yang dirilis oleh GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia). Peringkat ini mengalami penurunan 3 peringkat dari tahun 2020 lalu yang berada pada peringkat 2.

Kondisi penjualan yang kurang baik ini menjadikan PT. Honda Prospect Motor selalu berusaha melakukan perbaikan meningkatkan produktivitas kerja guna meningkatkan nilai efektif dan efisien dalam proses produksi dengan cara pemanfaatan dan perbaikan instrumen teknologi, peningkatan efisiensi pengadaan bahan baku, dan pelatihan terhadap tenaga kerja yang tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan terhadap perusahaan. Peningkatan produktivitas kerja ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor.

Produktivitas kerja adalah jumlah output yang dihasilkan seseorang secara utuh dalam satuan waktu kerja yang dilakukan meliputi kegiatan yang efektif dalam mencapai hasil atau prestasi yang bersumber dari input dan menggunakan bahan secara efisien (Sinungan, 2008).

Produktivitas kerja menurut Siagian (2002) adalah kemampuan menghasilkan barang/jasa dari berbagai sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pekerja/karyawan. Secara umum, produktivitas dapat diartikan sebagai kemampuan meningkatkan hasil kerja karyawan yang ditinjau dari sumber daya yang dimiliki oleh setiap masing-masing individu.

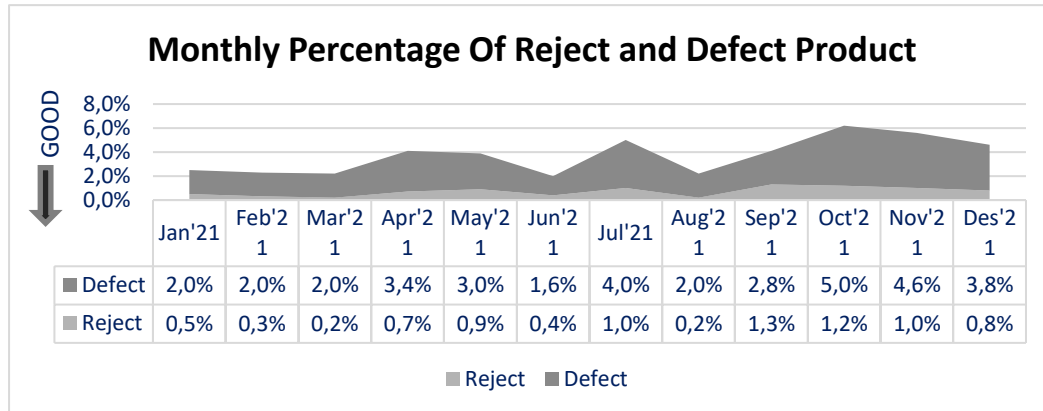
Kemudian menurut Mathis & Jackson (2011) Produktivitas (productivity) diartikan sebagai meningkatnya hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan para karyawan (input) dan menghasilkan sebuah barang atau jasa (output).

Bagi PT. Honda Prospect Motor peningkatan produktivitas kerja sudah menjadi fokus penting kebijakan manajemen perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah di targetkan. Peningkatan produktivitas kerja dari instrumen manajemen sumber daya manusia adalah perbaikan yang berkesinambungan (dalam istilah Jepang yaitu Kaizen) yang bersumber dari pelatihan & penerapan 5S (seiri, seiton, seiso, seiketsu, dan shitsuke) serta pelatihan & penerapan K3 (kesehatan & keselamatan kerja), ada pula learning organization, pemberian jaminan kesehatan yang baik dan lain sebagainya. Kemudian dari instrumen teknologi yang ke satu (1) adalah dengan penambahan sistem "Pokayoke" yang gunanya lebih mempermudah dalam proses picking part oleh departemen logistik agar tidak ada part yang tertinggal untuk proses produksi, dan yang ke dua (2) adalah penggunaan unit "AGV" atau Automatic Guide Vehicle yang fungsinya untuk membawa unit WIP (Work In Process) ke setiap section di area produksi saat proses perakitan sehingga karyawan tidak perlu mendorong unit dari section satu ke section lainnya.

Masalah yang terjadi pada PT. Honda Prospect Motor beragam mulai dari masih seringnya terjadi kekurangan stock bahan baku di lapangan untuk kebutuhan produksi sehingga diperlukan tambahan order untuk bahan baku tersebut. Penggunaan sistem informasi manajemen yang sudah mumpuni untuk pengelolaan bahan baku berbasis komputerisasi yaitu dengan WMS (Warehouse Management System) seharusnya sudah mampu mengelola bahan baku dengan baik, karena setiap perpindahan bahan baku dari awal sampai akhir produksi sangat terkontrol. Selain itu masih sering

terjadinya pengiriman bahan baku ke area produksi yang terlambat (delay supply). Sehingga menyebabkan terhambatnya proses produksi.

Kemudian masalah lain juga dapat dilihat dari hasil produksi komponen kendaraan roda empat seperti link compl, front fender, dan shockbreaker yang mengalami reject dan defect (rusak dan cacat). Adapula defect dari proses pemasangan tape rear door di area painting, kemudian defect saat proses pemberian glass sealing di area trim line. Setiap bulannya perusahaan selalu memiliki %tasi reject dan defect yang salah satu indikatornya berasal dari komplain dari konsumen. Berikut di bawah ini data grafik %tasi dari akumulasi unit reject dan defect:



**Gambar 1.**  
 Graik Persentatasi Produk Reject dan Defect 2021

Berdasarkan grafik 1.1 dapat kita ketahui bahwa jumlah unit produksi yang mengalami reject dan defect tidak berkurang setiap bulannya, bahkan pada periode bulan Desember dan Januari 2018 persentasi kerusakan meningkat dari bulan sebelumnya. Rata-rata masalah reject dan defect disebabkan oleh kelalaian tenaga kerja yang melakukan proses produksi.

Berdasarkan data dan pemaparan masalah di atas dapat membuktikan bahwa adanya masalah pada produktivitas kerja di PT. Honda Prospect Motor, hal ini diperkuat dengan data di atas yang menunjukkan bahwa terhambatnya proses produksi di sebabkan oleh terlambatnya pengiriman bahan baku karena salah spesifikasi, lalu sering ditemukannya defect dan reject yang disebabkan oleh karyawan saat proses produksi. Data diatas juga membuktikan bahwa masih kurang baiknya produktivitas kerja karena tidak ada perbaikan terhadap masalah yang sering ditemukan ini.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002).

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah budaya perusahaan yang biasanya disebut budaya kerja. Karena budaya kerja akan selalu berdampak pada produktivitas kerja karyawan. Ukuran sukses kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari bagaimana produktivitas kerja karyawan perusahaan tersebut (Malayu S. P. Hasibuan, 2016).

Budaya kerja Jepang biasa disebut budaya kerja kaizen. Penelitian yang dilakukan oleh Ade Sofyan (2018) yang meneliti tentang hubungan budaya kerja kaizen dengan produktivitas yang memberikan gambaran tentang sumber daya yang berkualitas tidak akan memberikan hasil kerja yang optimal tanpa adanya budaya kerja kaizen yang baik dan terinternalisasi oleh para anggotanya. Demikian pula sebaliknya jika budaya kerja kaizen buruk akan memberikan hasil kerja yang tidak optimal. Budaya kerja kaizen adalah budaya yang memberikan perbaikan berkesinambungan di perusahaan Jepang, kegiatan Kaizen adalah memperbaiki dan meningkatkan standar-standar yang berlaku dan telah diterapkan menjadi lebih baik.

Selanjutnya iklim komunikasi organisasi menjadi faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Menurut Pace dan Faules (2005) menyatakan bahwa, "iklim komunikasi merupakan gabungan-gabungan dari persepsi-persepsi peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut".

Komunikasi dalam organisasi sangat berpengaruh besar dalam menjembatani terciptanya peningkatan produktivitas kerja karyawan di dalam organisasi. Menurut Ardana, dkk (2009) menuturkan komunikasi merupakan kunci pembuka dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman suatu maksud, yang perlu diperhatikan dari definisi adalah penekanannya pada penyampaian maksud dan pemahaman maksud, tanpa penyampaian maksud komunikasi tidak akan terjadi, tanpa pemahaman maksud komunikasi juga jarang berhasil.

(Pace dan Faules, 2005) menyatakan bahwa “iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif, hal ini selaras dengan Penelitian yang dilakukan oleh Dhani Akbar, dkk (2017) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hal ini maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Honda Prospect Motor

### **Tinjauan Literatur**

#### **Budaya Kerja**

Budaya perusahaan biasanya disebut budaya kerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan. Karena budaya kerja akan selalu berdampak pada produktivitas kerja karyawan. Menurut (Dessler, 2017), bahwa budaya kerja merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan, Selanjutnya pengertian budaya kerja secara sederhana didefinisikan oleh Mondy (2015), sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kemampuan karyawan orang dalam melakukan pekerjaannya.

#### **Kaizen**

Budaya kerja Jepang dikenal dengan sebutan Kaizen. Kaizen menurut Imai (2008) adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja. Kaizen adalah konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu: Kai artinya perubahan dan Zen artinya baik, sehingga kalau digabungkan menjadi satu kata maka secara harfiah berarti perbaikan. Kaizen adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan.

Konsep kaizen sangat penting untuk menjelaskan perbedaan antara pandangan Jepang dan pandangan Barat terhadap manajemen. Perbedaan yang paling penting antara konsep manajemen Jepang dan Barat adalah : Kaizen Jepang dan cara berpikirnya yang berorientasi pada proses sedangkan cara berpikir Barat tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil. (Maasaki Imai ,2008).

Sementara itu menurut Khan (2011), Kaizen adalah didasarkan pada keyakinan bahwa orang yang melakukan pekerjaan tertentu akan menjadi lebih mengetahui banyak hal dari pada orang lain, termasuk atasan mereka. Adapun dimensi budaya kaizen yaitu (Imai, 2008) Seiri (Ringkas), Seiton (Rapih), Seiso (Resik), Seiketsu (Rawat) dan Shitsuke (Rajin).

#### **Iklim Komunikasi**

Hubungan antara atasan dengan bawahan dapat menghasilkan komunikasi dalam organisasi, Komunikasi dalam organisasi sangat berpengaruh besar dalam menjembatani terciptanya peningkatan produktivitas kerja karyawan di dalam organisasi. Ardana, dkk (2009) menuturkan Komunikasi merupakan kunci pembuka dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Komunikasi adalah penyampaian dan pemahaman suatu maksud, yang perlu diperhatikan dari definisi adalah penekanannya pada penyampaian maksud dan pemahaman maksud, tanpa penyampaian maksud komunikasi tidak akan terjadi,tanpa pemahaman maksud komunikasi juga jarang berhasil.

Iklim komunikasi merupakan gabungan-gabungan dari persepsi-persepsi peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. (Pace dan Faules, 2005). Redding sebagaimana dikutip oleh Pace dan Faules (2005) menyatakan bahwa “iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”.Adapun dimensi iklim komunikasi organisasi menurut Pace

dan Faules dalam bukunya Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (2005) yaitu Kepercayaan, Pembuatan keputusan bersama, Kejujuran, Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah, Mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

### **Produktivitas Kerja Karyawan**

Produktivitas kerja adalah jumlah output yang dihasilkan seseorang secara utuh dalam satuan waktu kerja yang dilakukan meliputi kegiatan yang efektif dalam mencapai hasil atau prestasi yang bersumber dari input dan menggunakan bahan secara efisien (Sinungan, 2013).selanjutnya menurut Malayu Hasibuan (2016) produktivitas kerja adalah perbandingan antara output (hasil) dan input (masukan). Jika Produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Produktivitas kerja menurut Siagian (2002) adalah kemampuan menghasilkan barang/jasa dari berbagai sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pekerja/karyawan. Secara umum, produktivitas dapat diartikan sebagai kemampuan meningkatkan hasil kerja karyawan yang ditinjau dari sumber daya yang dimiliki oleh setiap masing-masing individu, kemudian Menurut Sutrisno (2016:102) mengemukakan bahwa Produktivitas kerja adalah rasio dari keseluruhan hasil kerja yang telah ditentukan untuk menghasilkan suatu produk dari tenaga kerja. Menurut Sinungan (2013), mengatakan bahwa untuk dapat mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan dilakukan dengan memperhatikan beberapa aspek yaitu Jumlah karyawan, Jumlah hasil produksi yang dicapai, Jumlah jam kerja per tenaga kerja dan Moral kerja karyawan

### **METODE**

Model penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif, dengan metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kuantitatif (kausalitas) dengan (melalui metode survey). Pada penelitian survei diharuskan untuk membangun hipotesis penelitian dan mengujinya di lapangan untuk mencari hubungan dua atau lebih variabel dengan menggunakan analisis statistik (Sugiono, 2018). Variabel yang akan diuji hubungannya menggunakan analisis statistik adalah variabel Budaya Kerja Kaizen, Iklim Komunikasi Organisasi Dan Produktivitas Kerja Karyawan

penelitian ini menggunakan Teknik Probability Sampling yaitu teknik yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2014). Sedangkan metode yang digunakan adalah Simple Random Sampling yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Teknik ini digunakan karena populasi dianggap homogen.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Uji validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah item pertanyaan yang digunakan dalam alat ukur benar-benar menguji variable yang ingin diukur. Hasil pengujian validitas instrumen penelitian yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel Budaya Kerja Kaizen, Iklim Komunikasi Organisasi Dan Produktivitas Kerja Karyawan memiliki nilai signifikan > 0,2108 atau dikatakan telah memenuhi syarat validitas data.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur stabilitas dan konsistensi alat ukur dalam mengukur konsep.

**Tabel 1.**  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	r Alpha	Standar Reliabilitas	Ket
Budaya Kerja Kaizen (X1)	0,831		
Iklim Komunikasi Organisasi (X2)	0,926	0,7	Reliabel
Produktivitas Kerja Karyawan (Y)	0,910		

Dari hasil pengolahan data tersebut terlihat pada tabel 2 terlihat bahwa nilai cronbach's alpha masing-masing konstruk melebihi 0,7, maka data pada Tabel 2 dinyatakan sudah reliable.

#### **Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah uji yang diperlukan untuk membuktikan apakah tabulasi dari masing-masing variabel tersebut normal atau tidak sehingga layak untuk dilakukan uji hipotesis. Pengujian

normalitas untuk setiap variabel penelitian dilakukan dengari menggunakan alat statistik yaitu uji kolomogorov smirnov.

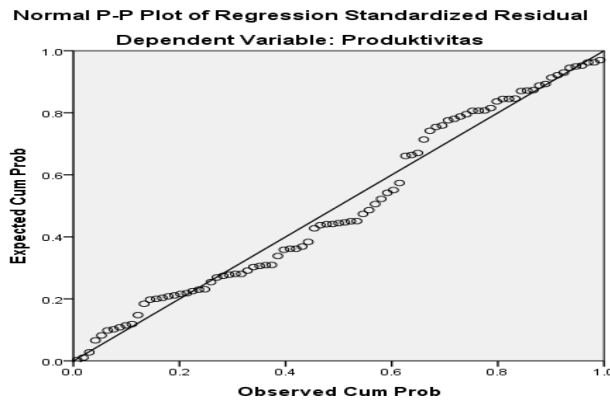
**Tabel 2.**  
 Hasil Kolmogorove Smirnov Test  
 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		87
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.98195956
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.090
	Negative	-.079
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.079 <sup>c</sup>

Berdasarkan tabel 2 dilihat dari output pengujian normalitas data diatas kita dapat mengetahui bahwa nilai signifikansi adalah 0,079. Karena nilai signifikansi  $0,079 > 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal.

**Uji Linieritas**

Multikolinearitas atau kolinearitas ganda (multicollinearity) adalah adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi ganda. Jika hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi ganda adalah korelasi sempurna maka variabel-variabel tersebut berkolinearitas ganda sempurna(perfect multicollinearity).



**Gambar 2.**  
 Distribusi Plot Normalitas

Berdasarkan hasil pengujian yang dapat dilihat pada grafik plot normal dapat disimpulkan bahwa distribusi data mendekati normal karena tidak ada penyimpangan yang cukup mencolok dari kurva maupun garis normal. Sehingga dapat dikatakan bahwa asumsi linearitas terpenuhi.

**Uji Model**

**Tabel 3.**  
 Hasil Model R Square  
 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903a	.815	.811	2.005

Berdasarkan tabel 3. dari hasil pengujian dan analisis SPSS melalui regresi linier berganda, maka pada tabel Model Summary ini dapat diketahui bahwa nilai R square sebesar 0,815. Nilai ini mengandung arti bahwa variabel independen (budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi) secara simultan memberikan pengaruh terhadap variabel dependen (produktivitas kerja karyawan) produksi di PT. Honda Prospect Motor 81,5%. Kemudian sisanya sebesar 18,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## Multiple Regression

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan) produksi di PT. Honda Prospect Motor.

**Tabel 4.**  
Hasil Analisis Regresi  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	1.997	2.134		.936	.352
	Budaya Kerja Kaizen	.917	.064	.884	14.339	.000
	Iklim Komunikasi Organisasi	.017	.037	.029	.462	.645

Berdasarkan pada hasil perhitungan SPSS, dari tabel tersebut diatas maka dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

Konstanta memiliki nilai 1,997 menunjukkan bahwa jika nilai X1, dan X2, sama dengan nol, maka nilai Y sebesar 1,997. Dalam kata lain bahwa produktivitas kerja karyawan hanya terwujud sejumlah 1,997 tanpa adanya Budaya Kerja Kaizen, dan Iklim Komunikasi Organisasi.

Koefisien regresi variabel Budaya Kerja Kaizen X1 adalah sebesar 0,917, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan nilai dari Budaya Kerja Kaizen mengalami kenaikan 1 poin, maka nilai dari produktivitas kerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,917 poin. Begitu pula sebaliknya, jika variabel independen lain nilainya tetap dan nilai dari Budaya Kerja Kaizen mengalami penurunan sebesar 0,917 poin. Dalam hal ini pengaruh dari variabel independen Budaya Kerja Kaizen adalah berbanding lurus dengan produktivitas kerja karyawan, artinya semakin meningkat Budaya Kerja Kaizen maka nilai dari produktivitas kerja karyawan juga akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya.

Koefisien regresi variabel Iklim Komunikasi Organisasi X2 adalah sebesar 0,17, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan nilai dari Iklim Komunikasi Organisasi mengalami kenaikan 1 poin, maka nilai dari produktivitas kerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,182 poin. Begitu pula sebaliknya, jika variabel independen lain nilainya tetap dan nilai dari Iklim Komunikasi Organisasi mengalami penurunan sebesar 0,182 poin. Dalam hal ini pengaruh dari variabel independen Iklim Komunikasi Organisasi adalah berbanding lurus dengan produktivitas kerja karyawan, artinya semakin meningkat Iklim Komunikasi Organisasi, maka nilai dari produktivitas kerja karyawan juga akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya.

### **Pengaruh Budaya Kerja Kaizen terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Produksi di PT. Honda Prospect Motor**

Berdasarkan hasil analisis data secara statistik dapat dibuktikan bahwa budaya kerja kaizen memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, hal dilihat dari hasil uji t (uji parsial) diperoleh bahwa untuk nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, variabel budaya kerja kaizen memiliki nilai sebesar 14,339 sedangkan nilai t tabel adalah 1,663 atau  $14,339 > 1,663$ . Kemudian terlihat pula bahwa nilai sig hitung lebih kecil dari nilai sig standar 0.05 atau  $0,000 < 0,05$  maka H0 ditolak dan Ha diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya kerja kaizen memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Imai (2008) tentang konsep utama kaizen, yaitu: (1) kaizen memiliki fungsi pemeliharaan dan perbaikan, (2) kaizen menekankan pada penyempurnaan proses untuk meningkatkan hasil, (3) penggunaan siklus PDCA/SDCA, (4) mengutamakan kualitas, (5) berbicara dengan data dalam menyelesaikan masalah, (6) mengedepankan kepuasan konsumen. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ade Sofyan (2018), Titin Mulyatiningrum (2017), Juli Ratnawati, dkk (2016). Kemudian setelah peneliti lakukan observasi, penerapan budaya kerja kaizen dilapangan sangat berdampak terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor, hal ini dilihat dari kinerja karyawan dapat lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, karena karyawan dapat mematuhi peraturan yang telah diberlakukan dari hasil penerapan budaya kerja kaizen

### **Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Produksi di PT. Honda Prospect Motor**

Berdasarkan hasil analisis data secara statistik dapat dibuktikan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, hal dilihat dari hasil uji t (uji parsial) diperoleh bahwa untuk nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel, variabel iklim komunikasi organisasi memiliki nilai sebesar 0,462 sedangkan nilai t tabel adalah 1,663 atau  $0,462 < 1,663$ . Kemudian terlihat pula bahwa nilai sig hitung lebih besar dari nilai sig standar 0.05 atau  $0,645 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dan jika  $H_1; \beta_1; \beta_2 \neq 0$  dan nilai t positif menunjukkan bahwa nilai iklim komunikasi organisasi memiliki hubungan yang searah dengan produktivitas kerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor.

Mengenai hal ini pada dasarnya iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Semangat kerja karyawan akan meningkat jika iklim komunikasi organisasi di suatu perusahaan sangat baik. Hal ini pun sesuai dengan yang dikemukakan oleh Redding yang dikutip oleh Pace dan Faules (2005) menyatakan bahwa “iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”. Penelitian yang dilakukan oleh Dani Akbar (2017), dan Danebeth Tristeza Glomo-Narzoles (2012) juga sesuai dengan teori diatas.

Dari hasil penelitian ini iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor. Hal ini didasari dari respon karyawan yang merasa bahwa masih kurang diterimanya pendapat bawahan oleh atasan maupun manajemen, dan kurangnya sikap keterbukaan atasan terhadap bawahan mengenai masalah pekerjaan ataupun perusahaan. Namun hal ini bukan menjadi faktor mempengaruhi produktivitas kerja karyawan secara signifikan, karena karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan tanpa mementingkan faktor iklim komunikasi organisasi.

### **Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Produksi di PT. Honda Prospect Motor**

Berdasarkan hasil uji f (uji simultan), jelas terbukti bahwa secara simultan variabel independen (budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi) memiliki nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F tabel ( $185,356 > 3,11$ ), serta nilai signifikansi hitungnya lebih kecil dari signifikansi standar ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil analisis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independen (budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (produktivitas kerja karyawan) produksi di PT. Honda Prospect Motor.

Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan Koefisien Determinasi (R square) dapat diketahui bahwa variabel independen (budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi) dalam penelitian ini mampu memberikan pengaruh secara simultan sebesar 81,5% terhadap variabel dependen (produktivitas kerja karyawan).

Kedua variabel independen ini sangat jelas secara bersama-sama memiliki kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT PT. Honda Prospect Motor.. Penerapan budaya kerja kaizen yang baik menghasilkan perbaikan yang terus-menerus yang kemudian meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karena budaya kerja akan selalu berdampak pada produktivitas kerja karyawan. Ukuran sukses kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari bagaimana produktivitas kerja karyawan perusahaan tersebut. (Malayu S. P. Hasibuan, 2016).

Selanjutnya tingkat iklim komunikasi organisasi yang baik dalam perusahaan didorong oleh tindakan dan perilaku atasan terhadap bawahannya. Semakin baik perilaku atasan terhadap bawahannya, akan meningkatkan pula tingkat iklim komunikasi organisasi di dalam perusahaan. Hal ini juga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.



## SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil-hasil analisis, pengujian dan pendeskripsian secara komprehensif terhadap seluruh variabel yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

Telah dibuktikan bahwa budaya kerja kaizen mempunyai pengaruh yang nyata terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor. Artinya jika variabel budaya kerja kaizen naik atau meningkat, maka produktivitas kerja karyawan juga ikut naik atau meningkat sebesar  $t$  hitung pada variabel budaya kerja kaizen. Begitupun sebaliknya jika variabel budaya kerja kaizen turun, maka produktivitas kerja karyawan juga ikut turun.

Telah dibuktikan bahwa iklim komunikasi organisasi tidak mempunyai pengaruh yang nyata terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor. Artinya jika variabel iklim komunikasi organisasi naik atau meningkat, maka produktivitas kerja karyawan tidak ikut naik atau meningkat.

Telah dibuktikan bahwa secara bersama-sama iklim komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang nyata terhadap produktivitas kerja karyawan produksi di PT. Honda Prospect Motor. Artinya jika variabel budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi naik atau meningkat, maka produktivitas kerja karyawan juga ikut naik atau meningkat sebesar  $F$  hitung pada variabel budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi. Begitupun sebaliknya jika variabel budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi turun, maka produktivitas kerja karyawan juga ikut turun.

## DAFTAR PUSTAKA

- A., Sumanto, M.. (2014). Statistika Terapan. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service.
- Agustin, R. P. (2014). Hubungan Antara Produktivitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada Karyawan PT Bank Mandiri Tarakan. eJournal.
- Ahmad, Tohardi. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Mandar.
- Akbar, Dhani. Dkk. (2017). Analisis Iklim Komunikasi Organisasi Dan Produktivitas Pegawai Pada PT. Pelni Tanjung Balai Karimun, Provinsi Kepulauan Riau. Journal Of Communication Studies. 02 (02), 84 – 98.
- Aksara, Jakarta.
- Ardana, Komang, dkk., (2009). Perilaku Keorganisasian. (Edisi 2). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dessler, G. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14 Gary Dessler. A Psicanalise Dos Contos de Fadas. Tradução Arlene Caetano.
- Dharma. (2002). Produktivitas dan Pengukuran. Jakarta: LP3S
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2008). Dasar-Dasar Total Quality Management. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2016). Manajemen Sumber Daya Alam. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Khan. (2011). Manajemen Resiko. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Masaaki Imai, (2008). Budaya Kaizen, Jakarta: Pustaka Utama.
- Mulyatiningrum, Titin. (2017). Pengaruh Budaya Kaizen Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Mitranova. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Bangsa. Bekasi.
- Narzoles, Danebeth Triteza Glomo. (2012). Communication Climate: Its Realation to Institutional Productivity. Asian Journal of Social Sciences & Humanities. 01 (04), 196 – 205.
- Nawawi, Hadari. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Yogyakarta : Gadjah Mada Univesity Press.
- Neti, Edyun, Saputri. (2012). Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Produktivitas. Elektronik Theses and Disertations Univesitas Muhammadiyah Surakarta.
- Pabundu, Tika. (2014). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan. Jakarta : Bumi Aksara.

- Pace, Wayne., & Don. F. Faules. (2005). Komunikasi Organisasi-Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Psikologi, 02 (01), 24 - 40
- Ratnawati, Juli, dkk. (2016). Implementation of Kaizen Philosophy to Improve Industrial Productivity : A Case Study of ISO Manufacturing Companies in Indonesia. Ijaber. 14 (02), 1343 – 1357.
- Siagian, S. P. (2002). Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Rineka Cipta
- Sinungan, Muchdarsyah. (2013). Produktivitas Apa dan Bagaimana (Cetakan ke-9). Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, Sofyan. (2013). Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sofyan, Ade. (2018). Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan Pt. Supravisi Rama Optik, Mfg. STMIK Kharisma Karawang. Journal of Management and Business. 03 (01), 409 – 425.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Triguno, Prasetya. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Waluyo, Harry. (2009, Sept). Kaizen : Budaya Organisasi Perusahaan Jepang. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- <http://www.gaikindo.or.id/>. Diakses 04 Januari 2022