

**PENGARUH BUDAYA *KAIZEN* DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PT PARAGON *TECHNOLOGY AND INNOVATION***

***THE INFLUENCE OF KAIZEN CULTURE AND WORK DISCIPLINE ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN  
INTERVENING VARIABLE AT PT PARAGON TECHNOLOGY AND  
INNOVATION***

**Adit Pratowo<sup>1</sup>, Sundari Soekotjo<sup>2</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Budi  
Luhur

E-mail: aditpratowo026@gmail.com<sup>1</sup>, sundari.soekotjo14@yahoo.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of kaizen culture and work discipline on employee performance, with work motivation as an intervening variable at PT Paragon Technology and Innovation. The research applied a survey method with a sample of 250 respondents selected through proportional stratified random sampling. Data were collected using a questionnaire that had passed validity and reliability testing. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) version 4.0 through evaluation of the outer model, inner model, and path analysis. The findings of this study are as follows: (1) Kaizen culture has a significant effect on employee performance; (2) Kaizen culture has no significant effect on work motivation; (3) Work discipline has a significant effect on employee performance; (4) Work discipline has a significant effect on work motivation; (5) Work motivation has a significant effect on employee performance; (6) The effect of Kaizen culture on employee performance is not mediated by work motivation; (7) The effect of work discipline on employee performance is mediated by work motivation; (8) The coefficient of determination ( $R^2$ ) for the work motivation construct is 0.548, indicating that Kaizen culture and work discipline explain 54.8% of the variance in work motivation; (9) The coefficient of determination ( $R^2$ ) for the employee performance construct is 0.778, indicating that work motivation explains 77.8% of the variance in employee performance.*

**Keywords:** *Kaizen Culture, Work Discipline, Employee Performance, Work Motivation*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis budaya *kaizen* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi motivasi kerja PT Paragon *Technology and Innovation*. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan sampel berjumlah 250 orang dengan *proportional stratified random sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan aplikasi *Partial Least Square* (PLS) version 4.0. Dengan cara evaluasi *outer model*, *inner model* dan uji analisis jalur path (*path analysis*). Hasil penelitian memberikan kesimpulan : (1) Budaya *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Budaya *kaizen* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja; (3) Disiplin kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; (5) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) Pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan tidak mampu dimediasi oleh motivasi kerja; (7) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan mampu dimediasi oleh motivasi kerja. (8) Nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) konstruk motivasi kerja sebesar 0.548, menunjukkan bahwa pengaruh konstruk budaya *kaizen* dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja sebesar 54,8%; (9) Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) konstruk kinerja karyawan sebesar 0.778, menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 78,8%.

**Kata Kunci :** Budaya *Kaizen*, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

## PENDAHULUAN

Industri kosmetik global terus tumbuh pesat. *Statista Research Department* (2025) memproyeksikan pendapatan mencapai 114,69 miliar dolar AS pada 2025 dan 139,29 miliar dolar AS pada 2030. Amerika Serikat dan China memimpin pasar, terutama melalui *e-commerce*. Segmen perawatan kulit menjadi yang terbesar, sementara kosmetik mewah juga meningkat. Kawasan Amerika Utara, Asia Utara, dan Eropa mendominasi pasar, dengan tren global menuju produk alami, ramah lingkungan, dan pengaruh kecantikan non-Barat.

Industri kosmetik Indonesia juga berkembang kuat dengan proyeksi nilai pasar USD 9,7 miliar pada 2025. Indonesia memiliki potensi besar berkat populasi perempuan yang tinggi dan meningkatnya kesadaran perawatan diri. Tren kosmetik halal tumbuh pesat dengan konsumsi mencapai USD 5,4 miliar pada 2022. Menurut Suandi (2025), inovasi berbahan alami dan keberlanjutan menjadi fokus utama, didukung kekayaan hayati lebih dari 30 ribu tanaman berkhasiat.

Industri kosmetik nasional menghadapi tantangan seperti ketergantungan 90% pada bahan baku impor (CNBC Indonesia, 2024), regulasi halal yang kompleks, serta persaingan produk impor dan kosmetik ilegal. Di

daerah, keterbatasan infrastruktur dan teknologi menghambat daya saing produsen lokal. Meski begitu, permintaan produk alami berbasis bahan lokal tetap membuka peluang besar.

PT *Paragon Technology and Innovation* (PTI), berdiri sejak 1985, menjadi salah satu perusahaan kosmetik terbesar di Indonesia dengan merek Wardah, Make Over, Emina, dan Kahf (Lafidah & Wusko, 2024). Dengan lebih dari 12.000 karyawan dan fasilitas modern, PTI berhasil memahami preferensi konsumen Indonesia, memproduksi jutaan produk, serta menembus pasar internasional seperti Malaysia dan Brunei Darussalam (Paragoncorp, *n.d.*).

Masalah kinerja karyawan menjadi tantangan utama bagi perusahaan seperti PT *Paragon Technology and Innovation* (PTI) karena kinerja optimal diperlukan untuk mencapai target produksi, pemasaran, dan layanan. Permasalahan kinerja dapat muncul pada berbagai dimensi, seperti kuantitas kerja yang rendah akibat manajemen waktu yang buruk atau beban kerja tidak seimbang, kualitas kerja yang tidak memenuhi standar karena kurangnya ketelitian atau keterampilan, serta ketepatan waktu yang lemah yang menyebabkan penundaan dan menurunkan efisiensi operasional perusahaan.



**Gambar 1.** Laporan Daily Management System (DMS) PT Paragon *Technology and Innovation* Tahun 2024

Budaya *Kaizen* merupakan proses perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus dengan fokus pada peningkatan proses kerja, bukan hanya hasil akhir. Fokus pada proses memungkinkan kualitas dan efisiensi meningkat secara konsisten dalam jangka panjang (Samuel et al., 2021). Tantangan utama dalam penerapannya adalah kesulitan menemukan ide inovatif dan ketidaksesuaian ide dengan visi-misi perusahaan, sehingga manajemen perlu menilai ulang ide sekaligus menyediakan sosialisasi, pelatihan, evaluasi, dan lingkungan yang mendukung inovasi. Dengan penerapan *Kaizen* yang konsisten, efisiensi dan produktivitas karyawan dapat meningkat signifikan.

Selain itu, disiplin kerja juga berpengaruh besar terhadap kinerja. Disiplin mencerminkan kepatuhan dan tanggung jawab individu terhadap aturan organisasi, sehingga menciptakan keteraturan dan efisiensi kerja (H. R. Permana et al., 2021a). Rendahnya disiplin dapat menimbulkan masalah seperti keterlambatan, kelalaian, dan penurunan produktivitas. Karena itu, organisasi perlu menegakkan kedisiplinan melalui aturan jelas, pengawasan, serta sistem sanksi dan penghargaan (Efendi et al., 2022). Disiplin yang diterapkan secara

konsisten dan adil menjadi faktor kunci kinerja optimal dan mendukung terwujudnya budaya kerja profesional serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Kantohe & Sutarnin, 2023; Setiawan et al., 2025).

Selain budaya *kaizen* dan disiplin kerja, motivasi juga berperan penting dalam mendorong semangat kerja karyawan. Motivasi menjadi dasar bagi pegawai untuk bekerja dengan energi dan komitmen tinggi (Puspita & Oktariansyah, 2021). Motivasi dapat ditingkatkan melalui pemberdayaan, keterlibatan aktif, dan komunikasi interpersonal yang efektif yang menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab (Komara & Rhamadhania, 2023). Motivasi juga dipahami sebagai kekuatan pendorong dalam diri individu untuk mencapai kepuasan kerja (Fitriani et al., 2022), dan semangat kerja tinggi muncul dari sikap mental positif terhadap lingkungan kerja (Siskayanti & Sanica, 2022). Mengacu pada teori motivasi Maslow (Sufyati & Hudromi, 2021), motivasi kerja mencakup lima kebutuhan manusia, yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Permasalahan motivasi sering terjadi ketika organisasi sulit menentukan imbalan yang tepat karena nilai penghargaan berbeda bagi tiap

individu. Motivasi yang tinggi belum tentu menghasilkan produktivitas optimal jika tidak diarahkan sesuai kebutuhan organisasi (Suryanto et al., 2019). Motivasi menjadi inti manajemen karena mendorong individu mencapai tujuan. Minimnya motivasi dapat terlihat dari stres, sering sakit, rendahnya kualitas kerja, komunikasi buruk, dan sikap acuh terhadap tugas (Triatmaja & Nelwan, 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan empat kecenderungan utama. Pertama, penelitian pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia menunjukkan bahwa motivasi, budaya kerja 5S, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Pramono & Putih, 2023). Kedua, penelitian oleh A. Karim Amrullah et al. (2022) menemukan bahwa budaya *kaizen* dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; *kaizen* berpengaruh positif terhadap *reward*, namun *reward* justru berdampak negatif pada kinerja, meskipun tetap memediasi hubungan *kaizen* dan disiplin. Ketiga, penelitian Putera et al. (2022) menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan kerja, motivasi, kompensasi, dan disiplin memengaruhi kinerja, tetapi secara parsial hanya disiplin yang berpengaruh signifikan. Keempat, penelitian Rochmah et al. (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, disiplin, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi; sementara terhadap kinerja, hanya kompensasi, disiplin, kompetensi, dan motivasi yang berpengaruh langsung. Motivasi juga memediasi pengaruh kompensasi dan disiplin terhadap kinerja.

Berdasarkan keempat kecenderungan tersebut, belum ada penelitian yang meneliti “Pengaruh budaya *kaizen* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel

intervening.” Penelitian ini penting untuk mengetahui bagaimana *kaizen* dan disiplin memengaruhi kinerja serta peran motivasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian diharapkan memberi kontribusi dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja unggul di PT Paragon *Technology and Innovation*.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat sistematis, terstruktur, dan berlandaskan pada filosofi positivisme dengan tujuan menganalisis hubungan kausal antarvariabel melalui pengumpulan data secara acak, penggunaan instrumen terukur, serta analisis statistik (Sugiyono, 2018). Studi ini bersifat *case study* pada PT Paragon *Technology and Innovation* dan menggunakan desain *cross-sectional*, yakni pengumpulan data satu kali pada periode tertentu, disertai pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh antarvariabel secara inferensial (Sekaran & Bougie, 2016). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif untuk memberikan gambaran numerik mengenai fenomena yang diteliti, dengan variabel independen Budaya *Kaizen* dan Disiplin Kerja, variabel dependen Kinerja Karyawan, serta Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Sumber data berasal dari karyawan PT Paragon *Technology and Innovation* melalui data primer yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan kuesioner, serta data sekunder berupa literatur, jurnal, dan referensi lain yang mendukung. Unit analisis penelitian ini adalah individu, yakni seluruh karyawan PT Paragon *Technology and Innovation* yang relevan dengan tujuan penelitian. Pengumpulan data menggunakan *library research* dan *field research* melalui wawancara

menurut konsep Sugiyono (2018) serta kuesioner tertutup yang disebarakan menggunakan Google Form dan diverifikasi sesuai kriteria responden. Populasi penelitian mencakup 2.194 karyawan bagian operasional, dengan penarikan sampel menggunakan teknik *non-probability sampling* melalui *purposive sampling*, yakni pemilihan responden secara sengaja berdasarkan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Penentuan jumlah sampel mengacu pada Hair et al. (2019) yang mensyaratkan minimal 5–10 kali jumlah indikator dalam analisis SEM, sehingga dari 21 indikator diperlukan minimal 105–210 responden; penelitian

ini menetapkan sampel 210 responden, namun berdasarkan batas waktu pengisian kuesioner (16–20 Juni 2025) diperoleh 250 responden yang kemudian digunakan seluruhnya dalam analisis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Determinasi R-Square ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi (R-Square) diharapkan 0 sampai 1. Menurut Hardisman dalam Muzaki (2022) nilai R-Square > 0,75 menunjukkan model kuat, > 0,50 - 0,75 berarti model moderat, dan > 0,25 - 0,50 mengindikasikan model lemah.

**Tabel 1.** Hasil Nilai R-Square

Variabel	R-square
Kinerja Karyawan	0.778
Motivasi Kerja	0.548

Sumber: Data Prime, Olah SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil nilai koefisien determinasi (r-square) pada Tabel 2 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) konstruk motivasi kerja sebesar 0.548, yang berarti bahwa variabel budaya *kaizen* dan disiplin kerja mampu menjelaskan pengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 54,8%, sedangkan sisanya sebesar 45,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.
2. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada konstruk kinerja karyawan sebesar 0,778, yang berarti bahwa variabel motivasi kerja mampu menjelaskan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 77,8%, dan sisanya sebesar 22,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

### Effect Size ( $f^2$ )

Dalam analisis model struktural, langkah berikutnya sebagai acuan menilai kemampuan prediksi model yang disarankan adalah dengan melihat nilai *f-squared*. *F-squared* adalah ukuran statistik yang digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Dalam analisis model struktural PLS-SEM, nilai *f-squared* mengukur kontribusi atau efek dari variabel independen terhadap peningkatan penjelasan variabilitas variabel dependen setelah mempertimbangkan variabel lain dalam model. Yang menjadi pedoman dalam mengukur nilai *f-squared* adalah jika nilai *f-squared* kurang dari 0,02 maka pengaruhnya dianggap kecil, jika nilai *f-squared* antara 0,02 hingga 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan jika nilai *f-squared* lebih dari 0,15 maka pengaruhnya dianggap besar (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Dengan demikian,

*f-squared* digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen memberikan kontribusi terhadap kemampuan model dalam memprediksi

atau menjelaskan variabilitas variabel dependen.

**Tabel 2.** Nilai *F-Squared* ( $f^2$ )

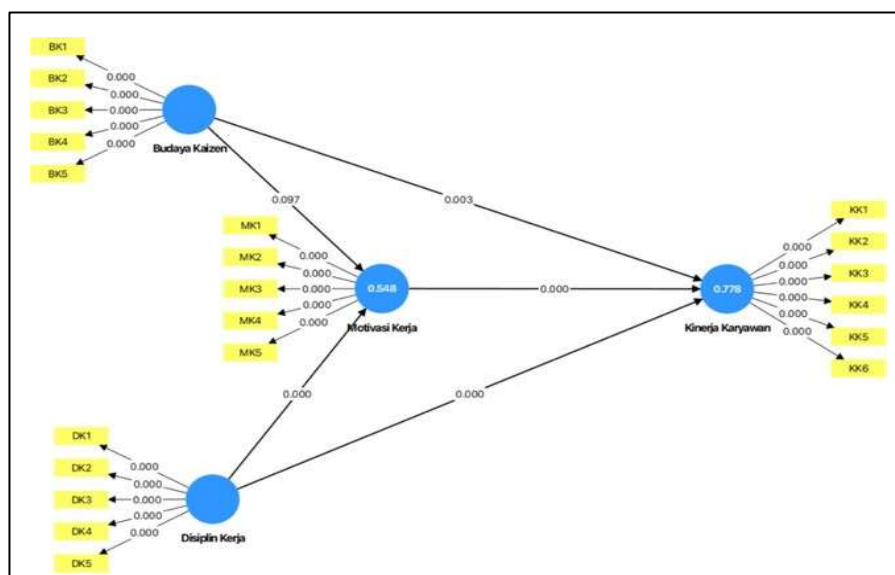
Variabel	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya <i>Kaizen</i>	0.041	0.015
Disiplin Kerja	0.452	0.447
Kinerja Karyawan		
Motivasi Kerja	0.154	

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai *f-squared* untuk beberapa variabel dalam model penelitian, yang menggambarkan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel *budaya kaizen* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang sedang dengan nilai  $f^2$  sebesar 0.041. Sementara pengaruhnya terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai kecil dengan  $f^2$  sebesar 0.015 artinya, menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan mungkin tidak berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $f^2$  0.452 dan pengaruh besar juga terhadap motivasi kerja dengan nilai  $f^2$

sebesar 0.447. Di sisi lain, variabel motivasi kerja memberikan kontribusi sedang terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $f^2$  sebesar 0.154.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja memberikan kontribusi yang lebih besar dalam menjelaskan kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel *budaya kaizen*. Sementara untuk variabel motivasi kerja, kontribusi yang paling berarti berasal dari disiplin kerja dari pada *budaya kaizen*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja lebih banyak dipengaruhi oleh persepsi *budaya kaizen*.

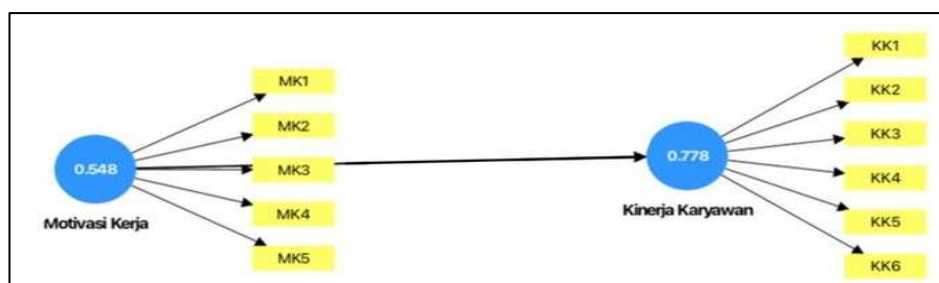


**Gambar 2.** Hasil Uji R-Square dan F-Square  
Sumber : Data Primer, Olah SmartPLS (2025)

### Uji *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Dalam analisis kualitas model pada PLS-SEM, tahapan berikutnya

adalah melalui uji *Q-squared*, yang digunakan untuk menilai kemampuan prediktif dari model yang diajukan.



**Gambar 3.** Struktur Q-Square( $Q^2$ )  
Sumber : Data Primer, Olah SmartPLS (2025)

$$\begin{aligned} (Q^2) &= [1 - R^2_{12}] - (1 - R^2_2) \\ &= 1 - [(1 - 0,548)(1 - 0,778)] \\ &= 1 - [0,100] \\ &= 0,899 \end{aligned}$$

Hasil uji  $Q^2$  sebesar 89,9% mendekati angka 1 menunjukkan bahwa model secara keseluruhan memiliki kemampuan prediktif yang kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa model mampu merepresentasikan kondisi nyata dan fenomena yang terjadi di lapangan secara akurat. Dengan nilai  $Q^2$  yang tinggi, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel eksogen dalam model

memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variabel-variabel endogen. Didukung dengan hasil analisis outer model yang menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel dalam merefleksikan konstruk laten masing-masing. Dengan demikian, pengujian model menghasilkan kesimpulan model fit.

### Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah model secara keseluruhan diuji, maka pada tahap berikutnya dilakukan pengujian

hipotesis. Menurut (Ghozali & Kusumadewi, 2023), uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dibandingkan dengan nilai T-tabel = 1,96 pada tingkat signifikansi  $p$  value = 0,05. Apabila nilai T-statistik > T-tabel, maka dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

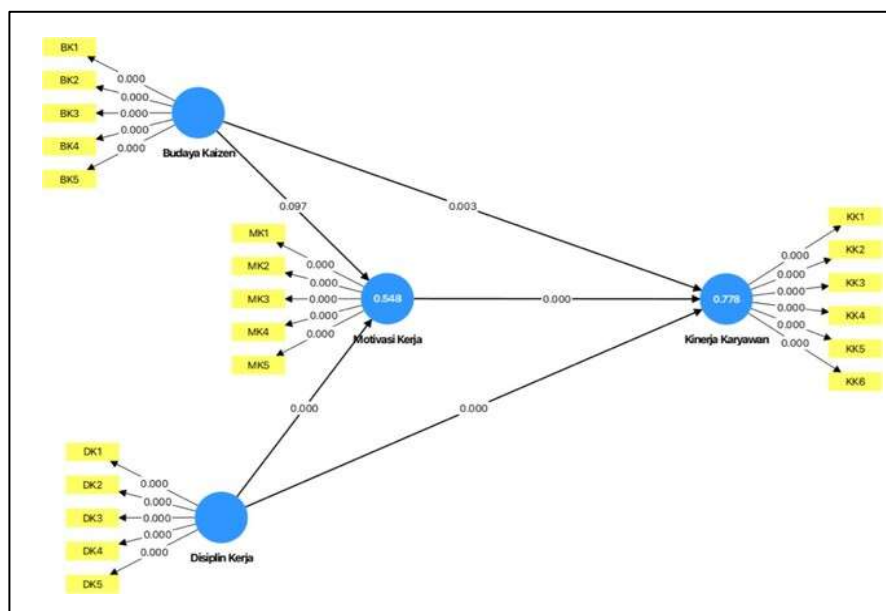
### Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hasil smartPLS untuk uji pengaruh langsung antara variabel budaya *kaizen*, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 3.** Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hipotesis	Variabel	Original Sample	T statistics	P values	Hasil
H1	Budaya <i>Kaizen</i> -> Kinerja Karyawan	0.139	3.017	0.003	Signifikan
H2	Budaya <i>Kaizen</i> -> Motivasi Kerja	0.118	1.659	0.097	Tidak Signifikan
H3	Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0.551	9.012	0.000	Signifikan
H4	Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0.651	9.802	0.000	Signifikan
H5	Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.275	4.320	0.000	Signifikan

Sumber : Data Primer, Olah SmartPLS (2025)



**Gambar 4.** Hasil *Boostrapping*

Sumber : Data Primer, Olah SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan hasil uji pengaruh langsung yaitu :

1. Nilai t hitung budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan sebesar 3,017 dan nilai  $p$  value sebesar 0,003. Karena t hitung > 1,96 dan  $p$  value < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa budaya *kaizen*

pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Nilai t hitung budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja sebesar 1,659 dan nilai  $p$  value sebesar 0,097. Karena t hitung < 1,96 dan  $p$  value > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa budaya *kaizen* tidak



- berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Nilai t hitung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 9,012 dan nilai p *value* sebesar 0,000. Karena t hitung >1,96 dan p *value* <0,05 maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
  4. Nilai t hitung disiplin kerja terhadap motivasi kerja sebesar 9,802 dan nilai p *value* sebesar 0,000. Karena t hitung >1,96 dan p *value* <0,05 maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

5. Nilai t hitung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 4,320 dan nilai p *value* sebesar 0,000. Karena t hitung >1,96 dan p *value* <0,05 maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Analisi Hasil Uji Path (*Path Analysis*)

Hasil smartPLS untuk uji pengaruh tidak langsung antara variabel budaya *kaizen*, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 5 dibawah ini :

**Tabel 4.** Hasil Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Variabel	Original Sample	T statistics	P values	Hasil
H6	Budaya <i>Kaizen</i> -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.032	1.477	0.140	Tidak Signifikan
H7	Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.179	4.272	0.000	Signifikan

Sumber : Data Primer, Olah SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 5 di atas maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Nilai t hitung budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja sebesar 1,477 dan nilai p *value* sebesar 0,140. Karena t hitung <1,96 dan p *value* >0,05 maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya *kaizen* dan kinerja karyawan
2. Nilai t hitung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja sebesar 4,272 dan nilai p *value* sebesar 0,000. Karena t hitung >1,96 dan p *value* <0,05 maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja dan kinerja karyawan.

#### Sifat Mediasi

Analisis sifat mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel *employee engagement* dalam memediasi hubungan antara variabel independen terhadap turnover intention. Sifat mediasi dapat ditentukan berdasarkan nilai t statistik >1,96 dan p *value* <0,05, dengan kriteria (1) jika pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan maka mediasi bersifat parsial, (2) jika pengaruh langsung tidak signifikan namun pengaruh tidak langsung signifikan, maka mediasi bersifat penuh, (3) jika pengaruh tidak langsung tidak signifikan maka dinyatakan tidak terdapat mediasi, terlepas dari pengaruh langsung.

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung (Tabel 4) dan pengaruh tidak langsung (Tabel 5), maka dapat

dijelaskan sifat mediasi motivasi kerja sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung antara budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja tidak signifikan ( $t$  hitung = 1,659;  $p$  = 0,097). Sementara itu, pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja juga tidak signifikan ( $t$  hitung = 1,477;  $p$  = 0,140). Dengan demikian, motivasi kerja dinyatakan tidak terdapat mediasi, terlepas dari pengaruh langsung signifikan atau tidak.
2. Pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap motivasi kerja terbukti signifikan ( $t$  hitung = 9.802;  $p$  = 0,000). Demikian pula pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja juga signifikan ( $t$  hitung = 4.272;  $p$  = 0,000). Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara disiplin kerja terhadap motivasi kerja
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan di PT Paragon *Technology and Innovation*.
4. Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Disiplin yang tertanam kuat dalam diri karyawan menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan produktif, serta meningkatkan rasa aman dan motivasi kerja intrinsik.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi mempengaruhi kinerja karyawan di PT Paragon *Technology and Innovation*.
6. Motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan karyawan PT Paragon *Technology and Innovation*.
7. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Paragon *Technology and Innovation*.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Budaya *Kaizen* (X1), Disiplin Kerja (X2), terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi dan Motivasi Kerja (Z) di PT Paragon *Technology and Innovation*, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peningkatan budaya *kaizen* atau *continuous improvement* di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Paragon *Technology and Innovation*.
2. Budaya *kaizen* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Tingkat budaya *kaizen* atau *continuous improvement* yang tinggi tidak mempengaruhi motivasi karyawan di PT Paragon *Technology and Innovation*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, A. K., Setyaningrum, R. P., & Rezeki, F. (2022). *Pengaruh Budaya Kaizen Dan Disiplin Kerja Terhadap Reward Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan*. <https://Journal.Lppmpelitabangs a.Id/>
- Amrullah, A. Karim, Setyaningrum, R. P., & Rezeki, F. (2022). *Pengaruh Budaya Kaizen Dan Disiplin Kerja Terhadap Reward Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan*. <https://Journal.Lppmpelitabangs a.Id/>
- Cas Science Team. (2024, April 25). *Evolving Beauty: The Rise Of Sustainable And Natural*

- Ingredients For Cosmetics*. American Chemical Society.
- Cnbc Indonesia. (2024, August 27). *Bahan Baku Kosmetik Masih Impor, Founder Core Ungkap Solusi Ini*. Cnbc Indonesia Tv.
- Efendi, B., Ayu Wardani, U., & Candra Nurhayati, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma N 1 Mojotengah. *Jurnal Akuntansi, Manajemen & Perbankan Syariah*, 2(6).
- Fitriani, D., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. 3(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R Aaworkbook*. <http://www>.
- Kantohe, A., & Sutarmin, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (Jimbis)*, 2(3), 242–258. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i3.6069>
- Komara, E., & Rhamadhan, T. (2023). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Perbankan*, 09(2), 175–192. [www.smartpresence.id](http://www.smartpresence.id)
- Lafidah, D. A., & Wusko, A. U. (2024). Pengaruh Brand Love Dan Halal Label Terhadap Purchase Intention Dan Keputusan Pembelian Produk Wardah (Studi Pada Pembeli Produk Wardah Di Shopee @Wardah Official). In *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin* (Vol. 8, Issue 8).
- Paragoncorp. (N.D.). *Profile Pt Paragon Technology And Innovation*.
- Permana, H. R., Hadiyati, E., & Mulyono, S. (2021a). *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Internal Dan Disiplin Kerja* (Vol. 1, Issue 4). <http://sostech.greenvest.co.id>
- Pramono, K., & Putih, M. (2023). Pengaruh Motivasi, Budaya Kerja 5s, Dan Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 276–285.
- Puspita, S., & Oktariansyah, O. (2021). Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 171. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i2.3473>
- Putera, A. K., Hendrayani, I., Jannah, M., & Siringoringi, G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Poltektrans Sdp Palembang. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, Dan Akutansi*, 7(2), 162–174.
- Rochmah, A. N., Suhartono, & Setyawati, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Kompetensi

- Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus: Karyawan Pt. Bpr Chandra Muktiartha). In *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia Stie Widya Wiwaha* (Vol. 3, Issue 4).
- Samuel, J., Widyaiswara, S., Diklat, B., & Medan, K. (2021). *The Graduate Program Of Universitas Galuh Master Of Management Studies Program Pengaruh Penerapan Budaya Kaizen Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Kppn Di Sumatera Barat*. 5, 611. <https://doi.org/10.25157/Mr.V5i1.5105>
- Setiawan, A., Bahruddin Yulizar, Azhari, Henrizal, & Pirmansyah. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pada Pks Pt. Anderson Unedo Petapahan Tapung. *Daya Saing Jurnal Manajemen*.
- Siskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work From Home* (Vol. 7, Issue 1). <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper>
- Statista Research Department. (2025, February 28). *Statista Consumer Market Insights*.
- Suandi, A. (2025, February 21). *Berkembang Pesat, Industri Kosmetik Didorong Berdaya Saing Global*. Radio Republik Indonesia.
- Sufyati, & Hudromi, M. U. (2021). Analisis Pengaruh Motivasi, Stres Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pilot Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Wings Abadi Airlines. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(1), 222–235.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Suryanto, D., Tinggi, S., Ekonomi, I., Agus, H., & Bukittinggi, S. (2019). Effect Of Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance With Compensation As An Intervening Variable Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening. In *Management Studies And Entrepreneurship Journal* (Vol. 1, Issue 2). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Triatmaja, I. D. R., & Nelwan, O. S. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Fif Group Manado Effect Of Workload, Work Stress And Motivation On Employee Performance Fif Group Manado. In *Lengkong 377 Jurnal Emba* (Vol. 10, Issue 3).