

**THE EFFECT OF CULTURE KAIZEN AND COMPENSATION OF
EMPLOYEES WITH THE SPIRIT OF ORGANIZATION COMMITMENT
AS AN INTERVENING VARIABLE (CASE STUDY OF EMPLOYEES
PT . SMARTFREN TELECOM Tbk. SEMARANG**

Muhammad Fahmi¹⁾, Andi Tri Haryono²⁾, Aziz Fathoni³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

^{2),3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

Abstract

PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang is located on Jalan Ahmad Yani 132 Semarang is committed to becoming a provider of affordable telecommunications services to the community with the best quality turns to face the dilemma, where the morale of employees, especially in the sales still low. Low employee morale sales section on PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang allegedly motivated by the application of kaizen culture is not well developed in the company as well as the compensation provided by the company is less satisfactory.

Data analysis techniques used in this research is Multiple Linear Regression Analysis with Two Stage Least Square (2SLS) and Goodness of Fit test partial and simultaneous. Respondents in this research were employees of the sales which amounted to 80 people, in which the sampling technique is simple random sampling. Based on the results of Regression Analysis with Two Stage Least Square (2SLS) note that kaizen culture variables have the greatest influence on organizational commitment, where the regression coefficient of 0.353 and the positive direction. Testing Goodness of Fit partially indicates that the variable kaizen culture and compensation partially positive and significant effect on organizational commitment, because t value of each variable, namely 4.152 and 3.804 > t table 1.66462 and unstandardized predicted value variable organizational commitment partially positive effect and significant impact on employee of morale, because it has a value of 6.025 t > t table 1.66462. Variable kaizen culture and compensation, simultaneously influence the organizational commitment, because it has a value of 31.091 F count > F table 3.12.

Keywords : kaizen culture, compensation, organizational commitment and employee of morale

Abstrak

PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani 132 Semarang berkomitmen untuk menjadi penyedia layanan telekomunikasi yang terjangkau bagi masyarakat dengan kualitas terbaik ternyata menghadapi dilema, dimana semangat kerja karyawannya terutama di bagian sales masih rendah. Rendahnya semangat kerja karyawan bagian sales pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang diduga dilatarbelakangi oleh penerapan budaya kaizen yang belum berkembang dengan baik di perusahaan serta kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kurang memuaskan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda dengan Two Stage Least Square (2SLS) dan uji Goodness of Fit secara parsial dan simultan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian sales yang berjumlah 80 orang, dimana teknik pengambilan sampel adalah Simple Random Sampling. Berdasarkan hasil Analisis Regresi Linier Berganda dengan Two Stage Least Square (2SLS) diketahui bahwa variabel budaya kaizen memberikan pengaruh terbesar terhadap komitmen organisasi, dimana koefisien regresi sebesar 0.353 dan arahnya positif. Pengujian Goodness of Fit secara parsial menunjukkan bahwa variabel budaya kaizen dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, karena nilai t hitung masing-masing variabel yaitu 4.152 dan 3.804 > t tabel 1.66462 dan unstandardized predicted value variabel komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, karena memiliki nilai t hitung 6.025 > t tabel 1.66462. Variabel budaya kaizen dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, karena memiliki nilai F hitung 31.091 > F tabel 3.12.

Kata Kunci : budaya kaizen, kompensasi, komitmen organisasi dan semangat kerja

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dibutuhkan dalam upaya untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan dalam suatu perusahaan, diantaranya mencakup penggunaan budaya kaizennya sebagai budaya kerja organisasi dan peningkatan kompensasi, yang diharapkan akan dapat memotivasi semangat kerja karyawan, sehingga berdampak positif bagi komitmen karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

PT. Smartfren Telecom Tbk., dahulu dulunya bernama PT. *Mobile-8* Telecom, adalah operator penyedia jasa telekomunikasi berbasis teknologi CDMA yang memiliki lisensi selular dan mobilitas terbatas (*fixed wireless access*), serta memiliki cakupan jaringan CDMA EV-DO (jaringan *mobile broadband* yang setara dengan 3G) yang terluas di Indonesia. PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang dalam upaya memberikan pelayanan yang berkualitas kepada konsumen dan mewujudkan komitmennya kepada

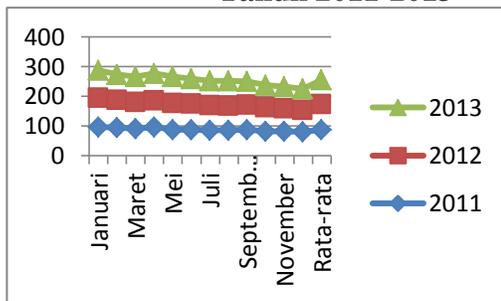
para pelanggan untuk menjadi penyedia layanan telekomunikasi yang terjangkau bagi masyarakat dengan kualitas terbaik ternyata menghadapi dilema, dimana semangat kerja karyawannya terutama di bagian *sales* yang berjumlah 345 orang masih rendah.

Rendahnya semangat kerja para karyawan bagian *sales* pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang diduga dilatarbelakangi oleh penerapan budaya kaizen yang belum berkembang dengan baik di perusahaan, sehingga memberi dampak negatif bagi karyawan serta kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kurang memuaskan, karena tidak sesuai dengan harapan karyawan, dimana kondisi tersebut berdampak pula terhadap komitmen karyawan yang cenderung rendah terhadap perusahaan.

Indikasinya tampak pada grafik presensi karyawan PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang bagian *sales* selama 3 tahun (tahun 2011 – 2013) yang menunjukkan adanya

peningkatan jumlah karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan yang jelas.

Gambar 1: Presensi Karyawan Bagian Sales PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang Tahun 2011-2013



Sumber : PT. Smartfren Telecom Semarang, 2014

Adanya penurunan tingkat presensi karyawan bagian sales pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 ini disebabkan oleh adanya kenaikan jumlah karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan dan adanya intensitas *turnover* yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang meningkatkan semangat kerja karyawan bagian sales dengan mengembangkan budaya

kaizen di lingkungan kerjanya dan meningkatkan kompensasi sesuai dengan harapan karyawan.

TELAAH PUSTAKA

Budaya Kaizen

Kaizen berasal dari kata KAI artinya perbaikan dan ZEN artinya baik. Kaizen diartikan sebagai perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Kaizen merupakan istilah dalam bahasa Jepang yang artinya perbaikan berkesinambungan atau perbaikan secara berkelanjutan atau secara terus-menerus (*continuous improvement*) untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas *out-put* menjadi lebih baik dari kondisi sekarang (Cane, 2008:23).

Secara garis besar ada delapan kunci utama pelaksanaan *just in time* atau *kaizen* dalam kegiatan industri yaitu (Cane, 2008:38) yaitu menghasilkan produk sesuai dengan jadwal yang sudah didasarkan pada permintaan pelanggan, memproduksi dalam jumlah kecil (*small lot size*), menghilangkan adanya pemborosan, memperbaiki aliran-aliran produksi,

menyempurnakan kualitas produk, karyawan bertanggungjawab terhadap tercapainya produk yang baik, menghilangkan ketidakpastian dan penekanan pada pemeliharaan jangka panjang.

Kompensasi

Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan *financial* yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi dan pada umumnya bentuk kompensasi adalah *financial* (Luthan, 2005:132). Kompensasi menurut Simamora (2004:442) adalah meliputi pengembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian kepegawaian.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh, produktivitas kerja karyawan, biaya hidup (*living cost*), posisi jabatan karyawan, pendidikan dan

pengalaman kerja serta jenis dan sifat pekerjaan (Hasibuan, 2007:57).

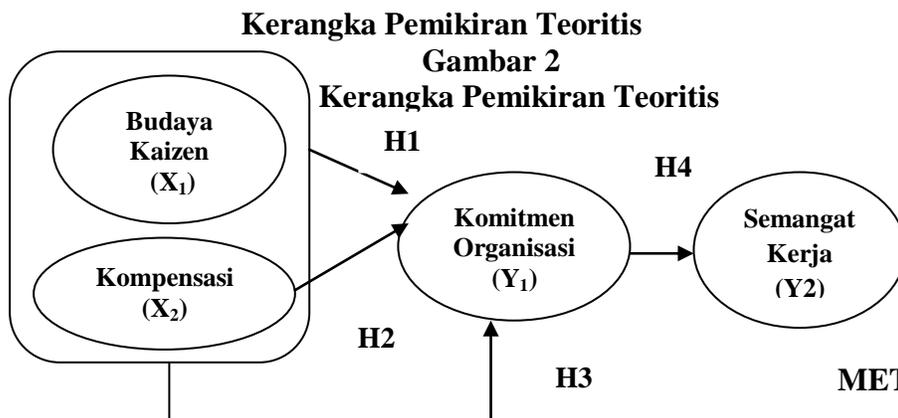
Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya (Steers, 2005:76).

Luthan membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu : *affective, normative and continuance* (2005:88) dimana komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi, komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan dari karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi dan komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang dihadapi jika karyawan meninggalkan organisasi.

Semangat Kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologi seseorang yang dapat menimbulkan kesenangan, sehingga mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Siswanto (2003:35), Semangat kerja adalah sikap dari individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh (Siagian, 2009:87).



Hipotesis Penelitian

1. H₁ : Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT.

Smartfren Telecom Tbk. Semarang.

2. H₂ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang.

3. H₃ : Budaya kaizen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang.

4. H₄ : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel penelitian dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Variabel independen atau variabel bebas yaitu budaya kaizen (X₁) dan kompensasi (X₂).

2. Variabel intervening, yaitu komitmen organisasi (Y_1).
3. Variabel dependen atau variabel terikat, yaitu semangat kerja (Y_2).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Cooper dan Emory, 2005:93). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di bagian *Sales* pada PT. Smartfren Telecom Semarang yang berjumlah 345 orang.

Penentuan *sampling* dilakukan dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling* (Arikunto, 2003:73), dimana perhitungan sampelnya menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2003:132), dimana berdasarkan hasil perhitungan maka jumlah sampelnya adalah 80 orang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek, yaitu jenis data penelitian

yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Ferdinand, 2006: 34). Sumber data adalah tempat atau asal data yang diperoleh (Marzuki, 2005:55). Sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara antara lain adalah kuesioner, wawancara dan observasi (Husein Umar, 2003:52).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (multikolonieritas, heteroskedastisitas dan normalitas), analisis regresi linier berganda 2 tahap *Two Stage Least Square* (2SLS) yang terdiri dari 2 model, pengujian *goodness of fit* (uji t dan uji F) serta koefisien determinasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji instrumen yang dilakukan berupa :

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur untuk melakukan fungsinya. (Ghozali, 2011:44).

Tabel 1 : Hasil Uji Validitas

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Budaya Kaizen (X ₁)			
1	0.554	0.361	Valid
2	0.567	0.361	Valid
3	0.646	0.361	Valid
4	0.433	0.361	Valid
5	0.540	0.361	Valid
Kompensasi (X ₂)			
1	0.834	0.361	Valid
2	0.602	0.361	Valid
3	0.813	0.361	Valid
4	0.837	0.361	Valid
5	0.464	0.361	Valid
Komitmen Organisasi (Y ₁)			
1	0.748	0.361	Valid
2	0.755	0.361	Valid
3	0.743	0.361	Valid
4	0.785	0.361	Valid
5	0.538	0.361	Valid
Semangat Kerja (Y ₂)			
1	0.528	0.361	Valid
2	0.693	0.361	Valid
3	0.648	0.361	Valid
4	0.736	0.361	Valid
5	0.622	0.361	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Nilai r hitung (*corrected item-total correlation*) semua indikator dari variabel penelitian yang digunakan berkisar antara 0.433 sampai dengan 0.837 yang berarti nilai r hitung semua indikator lebih besar daripada r kritis (0.361), maka seluruh indikator variabel yang digunakan dalam penelitian adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel.

Tabel 2: Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel Penelitian	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Budaya Kaizen	0.798	Reliabel
2.	Kompensasi	0.855	Reliabel
3.	Komit. Organisasi	0.877	Reliabel
4.	Semangat Kerja	0.870	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

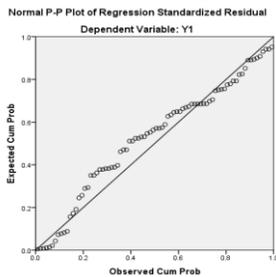
Berdasarkan hasil perhitungan yang terdapat pada tabel 4.12 di atas, maka menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar daripada 0.6, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel atau dapat dipercaya

Uji Asumsi Klasik

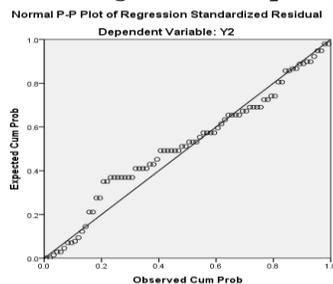
a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak (Ghozali, 2011:147).

Gambar 3 : Uji Normalitas Data Regression Step 1



Gambar 4: Uji Normalitas Data Regression Step 2



Berdasarkan hasil grafik *normal P-Plot* pada gambar 3 dan 4, tampak bahwa titik-titik menyebar berhimpit di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mendekati garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi uji normalitas.

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen) (Ghozali, 2011:125). Uji multikolonieritas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel yang diamati.

Tabel 3: Hasil Uji Multikolonieritas

No	Variabel	Tolerance	VIF
1.	Budaya Kaizen	0.759	1.317
2.	Kompensasi	0.759	1.317
3.	<i>Predicted Value</i> Komitmen Organisasi	1.000	1.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

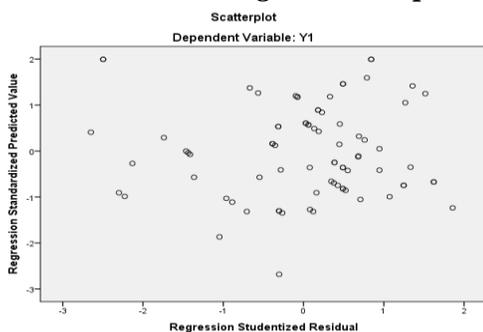
Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil perhitungan nilai *Tolerance* menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 0.1 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95 persen. Sedangkan hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan bahwa tidak ada satu pun variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa

tidak terjadi multikolonieritas dalam model regresi.

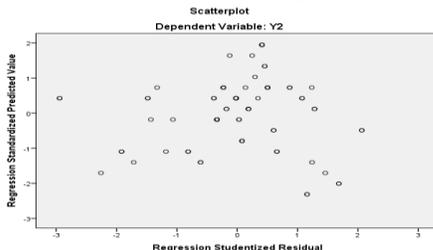
c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011:125).

Gambar 5: Uji Heteroskedastisitas Regression Step 1



Gambar 6: Uji Heteroskedastisitas Regression Step 2



Grafik *scatterplot* pada gambar 5 dan 6 menunjukkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di

atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas, dengan demikian maka model regresi dalam penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2011:99). Analisis ini dilakukan dengan 2 tahap atau *Two Stage Least Square* (2SLS) yang terdiri dari 2 model.

Tabel 4: Hasil Estimasi Regression Step 1

Variabel Dependen = Komitmen Organisasi (Y ₁)				
Variabel Independen	Koefisien Regresi	Standar Error	t ratio	Sig.
Budaya Kaizen	0.353	0.085	4.152	0.000
Kompensasi	0.273	0.072	3.804	0.000
Konstanta	: 14.654			
<i>Adjusted R</i> ²	: 0.432			
F-ratio	: 31.091			
Sig. F – ratio	: 0.000			
∑ Var. Indep.	: 1 dari 1			
Sig.	: 2 dari 2			
N	80			

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 5: Hasil Estimasi Regresi Step 2

Variabel Dependen = Semangat Kerja (Y ₂)				
Variabel Independen	Koefisien Regresi	Standar Error	t ratio	Sig.
Unstand. Predicted Value [^] Komitmen Organisasi (Y ₁)	0.569	0.094	6.025	0.000
Konstanta : 17.361 Adjusted R ² : 0.309 F-ratio : 36.303 Sig. F Ratio : 0.000 ∑ Var. Indep. : 1 dari 1 Sig. : 2 dari 2 N : 80				

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4 dan 5 yang berisi hasil uji regresi berganda, maka dapat dibuat model persamaan regresinya :

$$1). Y_1 = 14.654 + 0.353 X_1 + 0.273 X_2$$

$$2). Y_2 = 17.361 + 0.569 Y_1$$

Pengujian Goodness of Fit

Pengujian *Goodness of Fit* dilakukan secara parsial (Uji t) maupun secara simultan (Uji F).

Tabel 6: Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t) Regression Step 1

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		4.948	.000
1 X1	.404	4.152	.000
X2	.370	3.804	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

a. Pengujian Hipotesis Pertama (H₁)

Variabel budaya kaizen (X₁) memiliki nilai t hitung 4.152 > t tabel 1.66462 dengan tingkat signifikansi 0.000 < α = 0.05 (*one tail*), maka Hipotesis pertama (H₁) yang menyatakan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang dapat **diterima**.

b. Pengujian Hipotesis Kedua (H₂)

Variabel kompensasi (X₂) memiliki nilai t hitung 3.804 > t tabel 1.66462 dengan tingkat signifikansi 0.000 < α = 0.05 (*one taile*), maka Hipotesis kedua (H₂) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang dapat **diterima**.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H₃)

Tabel 7 : Hasil Uji F Regression Step 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1524.742	2	762.371	31.091	.000 ^b
	Residual	1888.058	77	24.520		
	Total	3412.800	79			

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Nilai F hitung variabel budaya kaizen (X₁) dan kompensasi (X₂) sebesar 31.091 > F tabel 3.12 dengan tingkat signifikansi 0.000 < α = 0.05 dan bertanda positif, maka Hipotesis keempat (H₄) yang menyatakan bahwa budaya kaizen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang dapat diterima.

d. Pengujian Hipotesis Keempat (H₄)

Tabel 8: Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t) Regression Step 2

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		4.868	.000
Y1	.564	6.025	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Unstandardized predicted value variabel komitmen organisasi (Y₁) memiliki nilai t hitung 6.025 > t tabel 1.66462 dengan tingkat signifikansi 0.000 < α = 0,05 (*one tail*) dan bertanda positif, maka Hipotesis keempat (H₄) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang dapat **diterima**.

Koefisien Determinasi (R Square)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa persen variabel dependen dapat diterangkan oleh variasi dari variabel independen (Ghozali, 2011:112)

Tabel 9: Hasil Uji Koefisien Determinasi Regression Step 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 ^a	.447	.432	4.95179

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Besarnya *Adjusted R² regression step 1* adalah 0.432 yang artinya variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variasi variabel budaya kaizen dan kompensasi sebesar 43.2

persen, sedangkan sisanya sebesar 56.8 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model seperti pengembangan karir, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan.

Tabel 10: Hasil Uji Koefisien Determinasi *Regression Step 2*

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.564 ^a	.318	.309	5.51611	2.583

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Pada *regression step 2* besarnya *Adjusted R²* adalah 0.309 yang artinya variabel semangat kerja pada regresi tahap 2 dapat diterangkan oleh variabel komitmen organisasi sebesar 30.9 persen, sedangkan sisanya 69.1 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model, seperti promosi, adanya *reward* dan motivasi.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, karena memiliki nilai t hitung $4.152 > t$ tabel 1.66462 dengan tingkat signifikansi $0.000 < \alpha = 0.05$ (*one tail*).

2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, karena memiliki nilai t hitung $3.804 > t$ tabel 1.66462 dengan tingkat signifikansi $0.000 < \alpha = 0.05$ (*one taile*).

3. Budaya kaizen dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, karena nilai F hitung budaya kaizen dan kompensasi sebesar $31.091 > F$ tabel 3.12 dengan tingkat signifikansi $0.000 < \alpha = 0.05$ dan bertanda positif.

4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, karena nilai t hitung komitmen organisasi sebesar $6.025 > t$ tabel 1.66462 dengan tingkat signifikansi $0.000 < \alpha = 0,05$ (*one tail*) dan bertanda positif.

Saran

1. Variabel budaya kaizen memberikan pengaruh terbesar terhadap komitmen organisasi pada PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang, oleh karena itu manajemen PT. Smartfren Telecom

Tbk. Semarang sebaiknya terus berupaya untuk meningkatkan berkembangnya budaya kaizen di lingkungan kerja, dengan cara *Total Quality Management (TQM)* atau mutu terpadu, dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dan memotivasi karyawan untuk selalu maju (Kid Sadgrove, 2005:76).

2. Manajemen PT. Smartfren Telecom Tbk. Semarang dapat membuat kebijakan-kebijakan tentang kompensasi dengan memperhatikan kondisi para karyawannya, misalnya tidak ada keterlambatan dalam pemberian gaji kepada para karyawannya, kompensasi yang diberikan baik berupa gaji atau insentif sesuai dengan UMK atau ketentuan dari pemerintah, dan mempertimbangkan untuk menaikkan gaji karyawan secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, 2003. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ke-3. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Cane, 2008. *The Kaizen Power*, Yogyakarta : Think Yogyakarta
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, Edisi kelima, Surabaya: Penerbit Erlangga.
- Ferdinand, Augusty, 2006. *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategic*, Semarang: BP. Undip
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Luthan, F., 2005. *Organizational Behavior*, International Edition, Mc. Graw – Hill New York
- Marzuki, 2005. *Metode Penelitian*, Jakarta:Ghalia
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sondang P. Siagian, 2009. *Teori, Motivasi dan Aplikasinya*, Cetakan Kedua, Jakarta: Rineka Cipta

Steers, M., Ricard and Porter W. Lyman, 2005. *Motivasi dan Perilaku Kerja*, Edisi keenam, Jakarta: PT. Rajawali.

Rochim, Nur dan Dian Triyani, 2011. *Analisis Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Guru dan Karyawan*, Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Umar, Husein, 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.