

QUALITY OF WORK LIFE, BUDAYA KAIZEN, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI

Quality Of Work Life, KAIZEN Culture, Job Satisfaction, And Organizational Commitment

Farida Yuliaty

Universitas Sangga Buana/Jalan PHH Mustapa No. 68 Bandung
Fys.2207@gmail.com

Diterima : 29 Oktober 2021; Direvisi: 26 November 2021; Disetujui : 31 Desember 2021

DOI :<https://doi.org/10.37250/newkiki.v4i1.142>

Abstract

The purposes of this research are to know (1) the influence of quality of work life to a job satisfaction (2) the influence of kaizen culture to a job satisfaction (3) the influence of quality of work life to organization commitment (4) the influence of kaizen culture to organization commitment (5) the influence of job satisfaction to organization commitment (6) the influence of quality of work life and kaizen culture to a job satisfaction and the impact to organization commitment in HRD Directory of PT Biofarma. The data collection method is done through questionnaire that distributed to employees of HRD Directory of PT Biofarma (Persero) that 40 respondent were taken. With saturated sampling techniques, datas that taken then processed by using data analysis. Data analysis in this research is qualitative data analysis, descriptive and verificative. This analysis is involves reliability test, statistic test through T_{test} , F_{test} , also the coefficient of R^2 determination, normality test and path analysis. Based on the analysis of the research, therefore can be concluded that (1) quality of work life have negative effect and not significant to job satisfaction, (2) kaizen culture have positive effect and significant to job satisfaction, (3) quality of work life have negative effect and not significant to organization commitment, (4) kaizen culture have negative effect and not significant to organization commitment, (5) job satisfaction have positive effect and significant to organization commitment (6) quality of work life and kaizen culture have positive effect and significant to organization commitment through the job satisfaction.

Keyword: Quality of Work Life, Kaizen culture, Job Satisfaction, Organization Commitment

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja (2) pengaruh budaya *kaizen* terhadap kepuasan kerja (3) pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasi (4) pengaruh budaya *kaizen* terhadap komitmen organisasi (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (6) pengaruh *quality of work life* dan budaya *kaizen* terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada komitmen organisasi. Objek penelitian dilakukan pada PT Biofarma direktorat SDM. Data yang diperoleh pada penelitian ini merupakan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Biofarma (Persero) Direktorat SDM. sebanyak 40 responden. Adapun analisis yang digunakan adalah deskriptif dan kuantitatif yang diolah dengan menggunakan analisis jalur jalur (*path analysis*). Berdasarkan analisis jalur pada penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa (1) *quality of work life* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) *quality of work life* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, (4) budaya *kaizen* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (6) *quality of work life* dan budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Quality of Work Life, Budaya Kaizen, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

PENDAHULUAN

Biofarma adalah satu-satunya produsen vaksin bagi manusia di Indonesia dan terbesar di Asia Tenggara, didirikan pada 6 Agustus tahun 1890. Selama 126 tahun pendiriannya Biofarma telah berkontribusi untuk meningkatkan kualitas hidup bangsa, baik yang berada di Indonesia maupun mancanegara. Produk Biofarma telah digunakan oleh 130 negara lebih terutama negara-negara berkembang, dan 50 diantaranya adalah negara yang tergabung dalam Organisasi Kerjasama Islam (OKI).

Persaingan bisnis yang semakin ketat sebagai akibat adanya globalisasi, mengharuskan organisasi menyikapi dengan melakukan inovasi di segala aspek. guna mengantisipasi persaingan yang terjadi, termasuk mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa didukung sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia salah satu kunci pokok yang harus diperhatikan dengan

segala kebutuhannya. Sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya.

Pada tahun 2017 hasil produksi vaksin bakteri tercatat sebesar 392,70 juta dosis, turun sebesar 144,28 juta dosis atau 26,87% dibandingkan dengan hasil produksi vaksin bakteri tahun 2016 yaitu sebesar 536,98 juta dosis. Pada tahun 2017 pula hasil produksi vaksin virus tercatat sebesar 2.898,95 juta dosis, turun sebesar 1.038,47 juta dosis atau 26,37% dibandingkan dengan hasil produksi vaksin bakteri tahun 2016 yaitu sebesar 3.937,41 juta dosis.

Pada tahun 2017 hasil produksi serum dan diagnostika tercatat sebesar 460,40 ribu vial/ampul, turun sebesar 237,4 ribu vial/ampul atau 65,98% dibandingkan dengan hasil produksi serum dan diagnostika tahun 2016 yaitu sebesar 697,82 ribu vial/ampul. Kondisi penurunan produksi tersebut dikhawatirkan akan menjadi tren pada tahun-tahun berikutnya dan bila dikaitkan dengan kondisi perusahaan, penurunan tersebut tidak berbanding lurus dengan order yang diterima perusahaan yang

pada akhirnya perusahaan tidak bisa memenuhi kebutuhan pasar dengan maksimal.

Berdasarkan pada hal tersebut, penulis memprediksi bahwa penurunan produksi yang terjadi diakibatkan dari adanya kualitas kehidupan kerja dan budaya kerja perusahaan yang berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada komitmen pada organisasi. Organisasi yang memperhatikan kualitas kehidupan kerja karyawannya atau disebut sebagai *quality of work life*, pada umumnya merupakan perusahaan yang memiliki supervisi yang bagus, kondisi kerja yang baik, adanya sistem penggajian, dan pemberian manfaat, serta membuat pekerjaan lebih menarik, penuh tantangan dan adanya hadiah atau *reward*.

Faktor yang diduga berpengaruh terbesar dalam *quality of work life* adalah pemberdayaan karyawan dalam hal pengambilan keputusan (berdasarkan prasurvei, memiliki persentasi terbesar). Karyawan yang diberdayakan dalam pengambilan keputusan akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk

mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika orang merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya maka ia akan berupaya dengan segenap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Kaizen, merupakan suatu budaya kerja yang berprinsip pada perbaikan secara berkelanjutan dan terus menerus untuk meningkatkan mutu dan produktivitas. Suatu budaya kerja yang dapat memotivasi secara luar biasa bagi karyawannya untuk memberikan kemampuan terbaiknya pada kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Husnawati (2016), menggunakan variabel intervening komitmen dan kepuasan kerja, untuk melihat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Putri (2016) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya kaizen terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Husnawati dan Putri, terdapat perbedaan baik dari penggunaan variabel lainnya serta objek penelitian (*locus*), tetapi pada prinsipnya kualitas kehidupan kerja (*quality work of life*) dan budaya kaizen, dapat diterapkan pada individu maupun organisasi yang

menginginkan selalu menjadi yang terbaik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana *quality of work life* (QWL), budaya kaizen, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh budaya *kaizen* terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasi, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, untuk mengetahui pengaruh budaya *kaizen* terhadap komitmen organisasi, untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* dan budaya *kaizen* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT BioFarma Bandung Direktorat SDM khususnya, dan pada perusahaan lainnya umumnya.

LANDASAN TEORI

Komitmen Organisasi

Setiap organisasi memerlukan keberadaan karyawan karena mereka merupakan salah satu modal yang sangat berperan dalam pelaksanaan aktivitas sehari-hari. Komitmen individu dalam organisasi sangatlah diperlukan

demi kelangsungan keberadaan organisasi yang bersangkutan.

Komitmen organisasi dalam pengertian yang sempit dapat diartikan sebagai ketiaatan seseorang dalam menjalankan visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Komitmen organisasi menurut Kinicki, A., & Kreitner, R. (2012), merupakan “*organizational commitment reflect ten extent which an individual identifies with an organizational and is committed to its goals*” yaitu komitmen organisasi menunjukkan seberapa tingkat identifikasi pada suatu organisasi dan seberapa komit ia dengan tujuan-tujuan organisasi.

Mayer dan Allen merumuskan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu *affective, continuance, and normative*. Yusuf RM (2018) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: Faktor personal, yang meliputi *job expectation, psychological contract, job choice factor*, dan karakteristik personal. Keseluruhan faktor inilah yang akan membentuk komitmen awal. Faktor organisasi, meliputi *initial work experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor tersebut akan membentuk dan memunculkan rasa tanggung jawab. *Non organizational factor*, yang meliputi *availability of*

alternatif job, faktor yang bukan dari dalam organisasi misalnya tidak alternatif pekerjaan lain.

Jika karyawan berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatkan kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut (Kara, D., Kim, H. L., Lee, G., & Uysal, M. (2018). Komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Wijono, T. (2014). menambahkan bahwa pada umumnya organisasi akan memberikan imbalan kepada karyawan atas pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi.

Menurut Kara, D., Kim, H. L., Lee, G., & Uysal, M. (2018), terdapat beberapa indikator untuk mengukur komitmen organisasi adalah sebagai berikut :*Affective commitment*, berkaitan dengan keinginan secara emosional terkait dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan nilai-nilai yang sama; *Continuance commitment*, komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. *Normative commitment*, merupakan komitmen berdasarkan perasaan wajib

sebagai anggota karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi.

Kepuasan Kerja

Menurut Robins (2013), kepuasan kerja menunjuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Seseorang tidak puas dengan pekerjaanya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Indikator kepuasan kerja (Luthans,2015) adalah:

- a. Kepuasan terhadap gaji, Keadaan dimana karyawan merasa puas karena gaji yang diberikan tepat waktu.
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, Kepuasan karyawan yang disebabkan oleh pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya.
- c. Kesempatan promosi jabatan, Promosi-promosi yang dilakukan perusahaan akan membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih berkembang serta maju.
- d. Hubungan dengan rekan kerja, Keadaan dimana rekan kerja bersikap ramah dan saling memahami satu sama lain.

Quality of Work Life

Menurut Luthans (2015) kualitas kehidupan kerja merupakan dampak dari efektifitas manusia dan organisasi yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan tentang keadaan menyenangkan atau tidaknya sebuah lingkungan kerja bagi karyawan.

Walton (Setiadi et.al, 2016) mengungkapkan bahwa terdapat delapan aspek yang bisa digunakan mengungkap kualitas kehidupan kerja, delapan aspek tersebut adalah sebagai berikut: Kompensasi yang memadai dan adil, Lingkungan kerja; mencakup hal-hal yang berhubungan dengan kondisi fisik dari tempat bekerja, seperti kebersihan, keamanan serta memiliki risiko kecelakaan yang rendah, Kesempatan terus berkembang dan keamanan kerja, Pengembangan kemampuan manusia, Intregasi social, Hak-hak karyawan dalam perusahaan, Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan, Tanggung jawan sosial perusahaan.

Budaya Kaizen

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaanya.

Nilai-nilai tersebut bermula dari adat, kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan perilaku atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja. (Prasetyo et al, 2014). Budaya kerja Jepang dikenal dengan nama sebutan *Kaizen*. Menurut Imai (2012) 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 makna secara harfiah berarti perbaikan. Kata *Kaizen* digunakan untuk menguraikan proses. *Kaizen* adalah suatu filosofi dari Jepang yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan bisnis. *Kaizen* berasal dari bahasa Jepang yaitu *Kai* artinya perubahan dan *Zen* artinya baik. Di Cina *kaizen* bernama *gaishan* dimana *Gai* berati perubahan atau perbaikan dan *Shan* berati baik atau benefit. Jadi *kaizen* dapat diartikan sebagai

perubahan kepada arah lebih baik.

Indikator budaya *kaizen* (*Imai*, 2012) adalah :

- a. *Seiri* (Ringkas), Karyawan dibiasakan untuk selalu menempatkan barang atau file yang sudah tidak digunakan pada ruangan khusus agar tempat kerja terlihat ringkas.
- b. *Seiton* (Rapi), Kerapian dibiasakan pada setiap karyawan, hal ini menyangkut barang-barang atau file yang sangat banyak yang ada dalam tempat kerja.
- c. *Seiso* (Bersih), Kebersihan menjadi hal yang sangat penting dalam tempat kerja, maka dari itu karyawan harus membiasakan diri untuk selalu membersihkan tempat kerja, lingkungan kerja, maupun peralatan kerja.
- d. *Seiketsu* (Patuh), dalam perusahaan prosedur kerja selalu ditetapkan dan bersifat memaksa untuk itu setiap karyawan dibiasakan untuk selalu melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- e. *Shitsuke* (Rajin), Rajin disini bermaksud kedisiplinan untuk itu karyawan dituntut untuk membiasakan sikap disiplin dan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklarifikasi dalam kategori tertentu menggunakan tabel-tabel tertentu yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (*Sugiyono*, 2017). Populasi diambil dari karyawan PT Biofarma (Persero) pada Direktorat SDM, yang berjumlah 197 orang.

Pengambilan sampel untuk penelitian menurut *Suharsimi Arikunto* (2010), jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih. Jumlah sampel yang diambil dari PT Biofarma (Persero) berjumlah 40 responden.

Analisis Data

Metode suksesif interval (*Method of Successive Interval/MSI*) merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Proses pentransformasi data ordinal menjadi data interval dalam penelitian ini menggunakan bantuan program

komputer yaitu *Microsoft Office Excel*/ aplikasi STATCAL.

Metode analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan variabel dari sebuah situasi/keadaan. Untuk menentukan penilaian terhadap variabel yang diteliti, menurut Sugiyono (2017) dengan cara menghitung rata-rata skor

Tabel 1. Kategori Skor Penilaian

Nilai (%)	Kategorisasi
84,1 - 100	Sangat baik/Sangat Tinggi /Sangat Puas
68,1 - 84	Baik/Tinggi/Puas
52,1 - 68	Cukup baik/Sedang/Cukup Puas
36,1 - 52	Tidak Baik/Rendah/Tidak Puas
20 - 36	Sangat tidak baik/Sangat Rendah/Sangat Tidak Puas

Sumber :Sugiyono,2017

Alat Analisis

Analisis regresi dilakukan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Ghozali (2013).

Peneliti menggunakan software IBM SPSS statistics versi 22 sebagai alat pengujian. Analisis yang dilakukan adalah koefisien determinasi (R^2), pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen; Uji Signifikansi Simultan

yang diperoleh. Untuk memperoleh gambaran persepsi mengenai tingkat kualitas kehidupan kerja, budaya kaizen, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, PT Biofarma, maka dibuat lima (5) rentang interval dengan dengan ketentuan seperti pada tabel 1 berikut :

(Uji Statistik F), guna menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (terikat); Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t), pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas (*independent*) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen; Uji Normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal; dan Analisis Jalur (*Path Analysis*), untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*path analysis*).

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah

ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil uji reliabilitas yang diperoleh dalam penelitian ini diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki *Cornbach's Alpha* $> 0,70$. Dengan demikian *quality of work life*, budaya kaizen, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat dikatakan *reliable*. (Ghozali, 2013). Hasil uji validitas yang diperoleh dalam penelitian diketahui bahwa nilai r hitung masing-masing pertanyaan dari keempat variabel $>$ daripada r tabel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh pertanyaan yang mendukung penelitian ini adalah valid, sehingga tidak ada item pertanyaan yang dihapus dan semua item digunakan pada keseluruhan model pengujian. (Ghozali, 2013).

Kondisi kualitas kehidupan kerja di PT Biofarma (Persero) pada Direktorat SDM sangat baik,

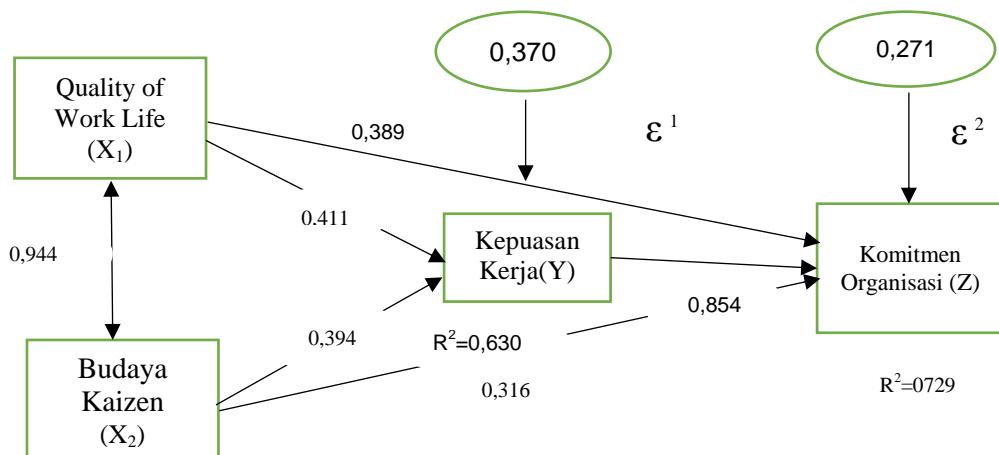
penerapan budaya kaizen relatif baik, kepuasan kerja sangat tinggi, dan komitmen organisasi pun sangat tinggi, tergambar pada tabel 2.

Tabel. 2 Kategori Skor Deskriptif

Variabel	Indeks Nilai	Kategori
Quality of Work Life	89,2	Sangat Baik
Budaya Kaizen	83,7	Sangat Baik
Kepuasan Kerja	84,75	Sangat Baik
Komitmen Organisasi	85,5	Sangat Baik

Sumber: Data diolah

Metode analisis verifikatif yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penggunaan Analisis Jalur (*Path Analysis*), tujuannya adalah agar dapat mengukur pengaruh secara langsung variable eksogen terhadap variabel endogen, dan pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen, melalui variabel intervening. Adapun gambar diagram jalur lengkap, adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Analisis Jalur Lengkap Koefisien Korelasi

Tabel 3: Nilai Korelasi QWL dan Budaya Kaizen

		QWL	Budaya Kaizen
QWL	Pearson Correlation	1	,854**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40

Sumber: Data diolah

Uji Hipotesis

Tabel 4. Uji F QWL dan Budaya Kaizen Terhadap Kepuasan Kerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7668,042	2	3834,021	83,357	,000 ^b
	Residual	4499,401	40	43,684		
	Total	12167,443	40			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Kaizen dan QWL

Sumber: Data diolah

Tabel 5. Hasil Uji F Sub Struktur 1

Struktural pyx	F hitung	F tabel	pvalue	Kesimpulan
	87,768	3,93	0,000	H ₀ ditolak, H _a diterima.Terdapat pengaruh positif dan signifikan QWL dan budaya Kaizen terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data diolah

Tabel 6 Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji-t) Pengaruh QWL Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Coefficients ^a		T	Sig.
	Standardized Coefficients	Beta		
(Constant)			3.870	.000
QWL	.412	.412	2.409	.053
Budaya Kaizen	.395	.395	2.036	.034
Dependent Variable: Inovasi				

Sumber: Data diolah

Tabel 7 Uji t Pengaruh QWL Terhadap Kepuasan Kerja

Struktural	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	pvalue	Kesimpulan
ρ_{yx_1}	0,412	2,409	1,965	0,053	Terdapat pengaruh positif dan signifikan QWL terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data diolah

Tabel 8. Uji t Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kepuasan Kerja

Struktural	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	p value	Kesimpulan
ρ_{yx_1}	0,395	2,036	1,763	0,034	Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kaizen terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data diolah

Tabel 9 Pengujian Hipotesis kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Struktural	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	pvalue	Kesimpulan
Pzy	0,005	0,602	0,269	0,952	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Sumber: Data diolah

Tabel 10. Uji t Pengaruh QWL Terhadap Komitmen Organisasi

Struktural	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	pvalue	Kesimpulan

pzx_1	0,384	2,209	1,973	0,000	Terdapat pengaruh positif dan signifikan QWL terhadap komitmen organisasi
---------	-------	-------	-------	-------	---

Sumber: Data diolah

Tabel 11.Pengaruh Kausalitas QWL (X_1), Budaya Organisasi (X_2)Terhadap Komitmen Organisasi (Z), melalui variabel Kepuasan Kerja (Y)

No	Pengaruh Variabel	Koefisien jalur (pxz)	Pengaruh Kausal		
			Langsung (pxz) ²	Melalui Kepuasan Kerja(Y)	Total Pengaruh
1	QWL (X_1) – Komitmen Organisasi (Z)	0,384	15,11%	$0,412 \times 0,852 = 0,351024$ (35,10%)	50,21%
2	Budaya Kaizen (X_2) – Komitmen Organisasi (Z)	0,312	9,97%	$0,395 \times 0,852 = 0,33654$ (33,64%)	43,61%

Sumber: Data diolah

Besar pengaruh tidak langsung QWL terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja: (X_1 -Y-Z) : $15,11\% + (0,412 \times 0,852) = 15,11\% + 35,10\% = 50,21\%$

Hipotesis : QWL mempengaruhi Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja.

P-value : $0,000 < 0,05$; Signifikan
 $t_h > t_a$ ($2,209 > 1,973$) ; Signifikan

Besar pengaruh tidak langsung Budaya Kaizen terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja: (X_2 -Y-Z) : $9,97\% + (0,395 \times 0,852) = 9,97\% + 33,64\% = 43,61\%$

Hipotesis: Budaya Kaizen mempengaruhi Komitmen Organisasi melalui Budaya Organisasi:
P-value : $0,000 < 0,05$; Signifikan
 $t_h > t_a$ ($2,039 > 1,983$); Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas menunjukkan bahwa hipotesis Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *quality of work life* dan budaya kaizen terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening diterima.

Pembahasan **Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil peneltian,menunjukkan bahwa *quality of worklife* pada PT Biofarma sudah memasuki level yang sangat tinggi, hal ini menandakan bahwa perusahaan menghargai keberadaan karyawan. Kecenderungan tingkatan variabel *quality of worklife* menunjukkan bahwa pernyataan yang

memiliki kontribusi terbesar adalah pada indikator keselamatan kerja, perusahaan menyediakan alat pelindung diri (APD) yang dapat menghindari dari kecelakaan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila mereka merasa aman dan nyaman dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur *quality of work life* sebesar 0,412, dengan nilai t hitung sebesar 2,409, nilai t tabel 1,965 dan p value sebesar 0,053. Hal ini sejalan dengan penelitian Suyanto, dkk, (2020), terdapat hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Didukung juga dengan penelitian dari Sukmawati (2017) yang berjudul Analisis *Quality of work life* terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* menemukan hasil bahwa *quality of work life* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamidi (2016) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri di Kota Mataram. Semakin

baik kualitas kehidupan kerja, maka kepuasan kerja guru SMA Negri di Kota Mataram akan semakin baik.

Dengan demikian, penerapan *Quality of Work Life* yang baik di lingkungan PT Biofarma, akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan serta meningkatkan Kepuasan Kerja dan dapat memudahkan penerapan strategi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395, nilai uji t hitung sebesar 2,036 nilai t tabel 1,763 dan p value 0,034. Sejalan dengan penelitian B.Satriyo (2019), budaya kaizen berpengaruh pada kinerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini menunjukkan jika penerapan budaya kaizen optimal pada organisasi PT Biofarma maka kepuasan kerja pada karyawannya akan meningkat.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi. Perbaikan sebaiknya dimulai dari Kepuasan Kerja karena variabel tersebut merupakan variabel intervening yang

memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi secara parsial. Setelah perbaikan Kepuasan Kerja, baru diperbaiki variabel komitmen organisasi

Pengaruh Secara Langsung *Quality of Work Life* Terhadap Komitmen Organisasi

Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap komitmen organisasi. Pengaruh langsung *Quality of Work Life* (X_1) terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 15,11%. Koefisien jalur *Quality of Work Life* sebesar 0,384, nilai t hitung 2,209. Nilai t tabel 1,973 dimana nilai uji t hitung > nilai uji t tabel dan p value 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini sejalan dengan penelitian Hayati, IK (2012) diperkuat juga oleh penelitian Helmy, I (2021). Penelitian ini menunjukkan penerapan *Quality of Work Life* di PT Biofarma dapat mempengaruhi Budaya Kaizen kerja karyawan. Hal ini dapat membuat karyawan termotivasi untuk menggunakan keterampilan dan kelebihannya adanya komitmen untuk menghasilkan kinerja yang terbaik guna mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh Secara Langsung Budaya Kaizen Terhadap Komitmen organisasi

Sesuai dengan hipotesis terdapat pengaruh langsung positif

dan signifikan Budaya Kaizen terhadap komitmen organisasi. Pengaruh langsung Budaya Kaizen (X_2) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah sebesar 9,97 %. Koefisien jalur Budaya Kaizen sebesar 0,312, nilai t hitung 2,039, nilai t tabel 1,983, nilai uji t hitung > nilai uji t tabel dan p value 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini sejalan dengan penelitian Pratama, D. B. W. (2018), terdapat pengaruh positif dan signifikan *Quality of Work Life* dan Budaya Kaizen terhadap komitmen organisasi secara langsung, maka perbaikan di PT Biofarma harus dilakukan secara bersama-sama. Namun jika di dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala biaya, tenaga kerja dan waktu maka yang harus diperbaiki lebih dahulu adalah Budaya Kaizen karena memperoleh koefisien jalur dan nilai t hitung yang lebih kecil dari *Quality of Work Life*.

Pengaruh Tidak Langsung *Quality of Work Life* Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja .

Terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap komitmen organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Besar pengaruh tidak langsung *Quality of Work Life* terhadap komitmen organisasi melalui Kepuasan Kerja

$(X_1-Y-Z) : 15,11\% + (0,412 \times 0,852) = 15,11\% + 35,10\% = 50,21\%$, dengan demikian *Quality of Work Life* mempengaruhi komitmen organisasi melalui Kepuasan Kerja. Sejalan dengan penelitian I. Helmi (2021), terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen dengan mediasi kepuasan kerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, organisasi perlu meingkatakan penerapan QWL, sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat, dan akan berdampak pada peningkatan komitmen pada organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Kaizen Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan Budaya Kaizen terhadap komitmen organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Besar pengaruh tidak langsung budaya kaizen terhadap komitmen organisasi

KESIMPULAN

PT Biofarma memberikan kesejahteraan fisik sebagai bagian dari variabel *quality of worklife*, kompensasi yang memadai dan adil, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, menerapkan SMK3 (sistem manajemen keamanan keselamatan kerja) mencakup hal-hal yang berhubungan dengan kondisi fisik dari

melalui kepuasan kerja: $(X_2-Y-Z) : 9,97\% + (0,395 \times 0,852) = 9,97\% + 33,64\% = 43,61\%$, dengan demikian Budaya Kaizen mempengaruhi komitmen organisasi melalui Kepuasan Kerja. Sejalan dengan penelitian Prasetyo, B., & Tauhid, R. S. (2019).

Sebaiknya pelaksanaan kondisi komitmen organisasi dilakukan secara serempak dengan cara meningkatkan *Quality of Work Life*, Budaya Kaizen, Kepuasan Kerja. Namun jika terdapat kendala dana, waktu, sumber daya manusia maka yang terlebih dahulu harus diperbaiki adalah Budaya Kaizen, karena Budaya Kaizen memberikan pengaruh yang paling kecil jika dibandingkan dengan *Quality of Work Life*, dan Kepuasan Kerja. Tahapan berikutnya harus memperbaiki *Quality of Work Life*.

tempat bekerja, seperti kebersihan, keamanan serta memiliki risiko kecelakaan yang rendah, kesempatan terus berkembang dan adanya penerapan sistem keamanan kerja, pemberian pengembangan kemampuan karyawan, melalui pelatihan, Intergrasi sosial, hak-hak karyawan dalam perusahaan, Keseimbangan pekerjaan dan

kehidupan. Tanggung jawab sosial perusahaan mengoptimalkan dan penyempurnaan budaya kaizen melalui sosialisasi program secara terpadu serta selalu memberikan motivasi agar karyawan mampu menjadi penyempurna sumber daya, sehingga dapat dipertahankan atau bahkan meningkat, karena timbul sikap bangga puas pada pekerjaannya dan pada akhirnya menumbuhkan komitmen pada organisasi.

SARAN

Komitmen organisasi pada karyawan PT Biofarma (Persero) Bandung pada Direktorat SDM selalu tetap tinggi, maka perusahaan harus mempertahankan karyawan dengan cara mempertahankan kepuasan kerja karyawan yang sudah diterapkan saat ini dan lebih meningkatkannya dengan cara lebih memperhatikan kepuasan karyawan terutama yang berkaitan dengan harmonisasi dengan rekan kerja, bisa

dilakukan dengan cara memperbanyak kegiatan yang dapat membangun rasa kebersamaan, hubungan antar karyawan tetap terjalin dengan baik dan kondusif. Demikian juga dengan kualitas kehidupan kerja perlu tetap diperhatikan dalam hal penyelesaian konflik apabila terjadi diantara personil dan organisasi, serta menekankan pentingnya penerapan budaya kaizen, terutama *shitsuke* (rajin) bagi setiap karyawan, agar budaya kaizen tetap terlaksana dengan baik dan komitmen organisasi dapat terus terbangun dan terjaga. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat diimplementasikan untuk karyawan/pegawai, terkait dengan komitmen organisasi di lingkungan pemerintahan, baik pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah dengan mengembangkan lebih banyak variabel independen serta lebih banyak melibatkan responden.

DAFTAR PUSTAKA

Angelia, N. (2013). Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Perusahaan Genteng Mutiara. *Jurnal Psikologi*, 2(1).

Arikunto, Suharsimi. 2012. Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik). Jakarta: Rineka Cipta.

Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Giarto, S. B. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai

- Variabel Mediasi di PT. Solusky Yogyakarta.
- Hayati, I. K. (2012). Analisis Penerapan Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan. Bogor: Semnas Fekon.
- Harefa. 2015. Pengaruh Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Komitmen Karyawan Pada PT. Surya Mustika Andalas Medan. *Skripsi*. Universitas HKBP Nommensen Medan.
- Helmy, I. (2021). Pengaruh Leader-member Exchange dan Quality of Work-Life Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 4(2), 181-191.
- Imai, M. (2012). Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy second edition
- Kara, D., Kim, H. L., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2012). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices* (Vol. 1221). New York, NY: McGraw-Hill Irwin
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- Luthans, F., Milosevic, I., Bechky, B. A., Schein, E. H., Wright, S., Van Maanen, J., & Greenwood, D. J. (2013). Reclaiming "Anthropology: the forgotten behavioral science in management history"—commentaries. *Journal of Organizational Ethnography*.
- Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 24-34.
- Prasetiyo, B., & Tauhid, R. S. (2019). Penerapan Budaya Kerja Kaizen Di Pt X Kabupaten Bandung Barat. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 3(2).
- Pratama, D. B. W. (2018). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja, Dan Budaya Kaizen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Nasmoco Magelang) (Doctoral dissertation, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang).
- Pratiwi, K., & Himam, F. (2014). Kualitas kehidupan kerja ditinjau dari kepuasan kerja dan persepsi terhadap kinerja. *Jurnal Psikologi Undip*, 13(1), 42-49.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Satriyo, B. (2019). Pengaruh Budaya Kaizen Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai

Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Produksi Pt. Suzuki Indomobil Motor Plant Giic Cikarang). Volatilitas, 1(6).

Setiyadi, Y. W., Wartini, S., & Wijayanto, A. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Management Analysis Journal, 5(4).

Sugiyono, M. P. P. (2017). Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif, dan R&D, Bandung: Alfabeta.

Wijono, T. (2014). Be Smart and Hard Worker. PT Penerbit IPB Press.

Yusuf, Ria Mardiana, & Darman Syarif. *Komitmen Organisasi*. Nas Media Pustaka, 2018.