

PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP MOTVASI DAN KINERJA (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk)

**Mohammad Ariful Hakim
Mochammad Al Musadieg
Gunawan Eko Nurtjahjono**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: arifulhkm27@gmail.com

ABSTRACT

This research purposed to know and explain: the description of kaizen culture application, work motivation, and employee performance in PT Semen Indonesia Tbk; the influence of kaizen culture application on work motivation in PT Semen Indonesia Tbk; the influence of kaizen culture application on employee performance in PT Semen Indonesia Tbk; the influence of work motivation on employee performance in PT Semen Indonesia Tbk. The type of research which is used in this research is explanatory research with quantitative approach. Variable in this research is kaizen culture application as independent variable, work motivation as intervening variable, and employee performance as dependent variable. This research uses primary data in the form of the questioner answer result and secondary data based on documents. Data analysis method that is used is descriptive analysis and path analysis. The result of path analysis shows that: there is significant influence between kaizen culture application variable on work motivation; there is significant influence between kaizen culture application variable on employee performance; and there is significant influence work motivation variable on employee performance.

Keyword: Kaizen Cultural, Work Motivation, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan: gambaran penerapan budaya kaizen, motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT Semen Indonesia Tbk; pengaruh penerapan budaya kaizen terhadap terhadap motivasi kerja di PT Semen Indonesia Tbk; pengaruh penerapan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan di PT Semen Indonesia Tbk; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Semen Indonesia Tbk. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah penerapan budaya kaizen sebagai variabel bebas, motivasi kerja sebagai variabel antara, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil jawaban angket dan data sekunder melalui dokumen-dokumen. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel penerapan budaya kaizen terhadap motivasi kerja; terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel penerapan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan; dan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya Kaizen, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang dialami Indonesia seperti saat ini, pesatnya perkembangan dunia industri menjadikan perusahaan-perusahaan yang khususnya bergerak dalam bidang industri semakin ketat dalam bersaing. Hal tersebut menjadi sebuah tantangan sendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan hasil produksinya. Dilihat dari sudut pandang ketatnya persaingan pada era globalisasi saat ini, seharusnya perusahaan menerapkan suatu strategi agar bisa mempertahankan bahkan meningkatkan bisnisnya. Salah satu strategi yang harus dilakukan perusahaan agar tetap eksis adalah dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan (Koesmono, 2005).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan potensi yang ada pada individu untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang bisa mengatur dirinya sendiri agar tercapai kesejahteraan hidup. Pada umumnya, sumber daya manusia biasanya diartikan sebagai bagian dari individu yang tersistem dan membentuk suatu organisasi. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menunjang perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan adalah pekerja atau karyawan. Berhasilnya perusahaan juga tergantung dengan karyawan atau SDM di suatu perusahaan. Melihat pentingnya SDM di perusahaan, tiap perusahaan semestinya dioptimalkan kinerjanya. Kinerja merupakan hasil proses kerja yang dicapai seorang karyawan atau kelompok pada organisasi sesuai tanggung jawab masing-masing sesuai tujuan organisasi.

Luthans (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis, dengan kata lain adalah suatu dorongan atau kinerja karyawan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Salah satu faktor peningkatan kinerja karyawan yaitu menerapkan budaya perusahaan atau budaya kerja yang benar. Perusahaan perlu mempertahankan juga memperkuat serta mengenalkan pada pegawainya dengan mensosialisasikan supaya persepsi karyawan sesuai harapan perusahaan.

Budaya perusahaan biasanya disebut budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja SDM. Imai (2008) menyatakan bahwasannya budaya kerja Jepang atau budaya kaizen adalah budaya kerja yang terbukti memberi keberhasilan untuk banyak perusahaan di Jepang.

Budaya kaizen menawarkan sesuatu yang baru kepada semua organisasi dan kepada orang di dalam dan di sekitar organisasi. Kaizen merupakan filosofi dan kerangka kerja yang mendorong mereka untuk terus menerus menetapkan standar prestasi kerja yang lebih tinggi dan untuk mencapai sasaran baru dalam arti kepuasan bagi organisasi. Kaizen tidak memiliki arti sebatas perbaikan, kaizen menawarkan jauh lebih banyak, antara lain memiliki dua fungsi utama sebagai pemeliharaan dan sebagai perbaikan. Sebagai kegiatan pemeliharaan, kaizen memelihara teknologi, sistem manajemen, dan standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasian standar yang telah ditetapkan. Kaizen memperbaiki dan meningkatkan standar-standar yang telah ada sehingga menjadi lebih baik.

Menurut Imai (2008 : 11), kaizen adalah “perbaikan secara terus-menerus memberi kemajuan pada semua kegiatan”. Perusahaan-perusahaan di Indonesia saat ini banyak menerapkan kaizen, sebab kaizen bertujuan adalah merapikan semua kegiatan perusahaan meskipun perlahan tetapi bisa memberi kemajuan yang bermanfaat, dan itu termasuk dari proses kaizen (Imai, 2008 : 318).

PT Semen Indonesia Tbk merupakan perusahaan BUMN (Badan Perusahaan Milik Negara) yang bergerak di bidang manufaktur yang telah berdiri sejak 7 Agustus 1957 diresmikan di Gresik. Perusahaan ini merupakan perusahaan operasional penghasil semen terbesar di Indonesia. Melihat hal tersebut tentunya diperlukan kinerja karyawan yang tinggi, dan disinilah budaya kerja berperan penting dalam memberi pengaruh pada kinerja karyawan.

Budaya kerja memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengeluarkan kemampuan terbaiknya terhadap apa yang diberikan organisasi kepadanya untuk meningkatkan kinerjanya dan memberi hasil yang terbaik. Pada PT Semen Indonesia Tbk menerapkan budaya kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resi, Rawat, Rajin). Penerapan 5R tersebut adalah suatu cara untuk membangun dan memelihara sebuah lingkungan yang bermutu dalam sebuah organisasi. Program 5R adalah sekelompok cara-cara untuk memajukan organisasi tempat kerja, menjamin kesesuaiannya dengan standar yang ada dan memelihara semangat untuk melakukan *improvement* yang berkesinambungan (kaizen).

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori Budaya Kaizen

Budaya Kerja Jepang terkenal dengan sebutan Kaizen. Imai (2008 : 11) kaizen adalah “perbaikan terus-menerus memajukan segala kegiatan”. Wellington (1998 : 48), kaizen ialah “sesuatu yang sederhana, terbentuk dua sifat yaitu: Kai yaitu perubahan, lalu Zen berarti baik, jadi digabungkan berarti perbaikan. Kaizen berguna agar memperbaiki proses manajemen dan kegiatan bisnis terus-menerus dan perlahan lahan dan semua karyawan aktif dalam kegiatannya serta berkomitmen untuk perusahaan. Hardjosoedarmo (2001 : 147) menyatakan bahwasannya kaizen ialah proses memperbaiki secara berterusan untuk selalu ditingkatkan mutunya dan produktifitas keluaran”.

2.2 Tinjauan Teori Motivasi Kerja

Teori ini berasal dari pendapat Abraham Maslow. Menjelaskan bahwa kebutuhan manusia yang diinginkan berjenjang. Artinya jika kebutuhan pertama terpenuhi, maka muncul kebutuhan kedua dan seterusnya. Maslow dalam Siagian (2007:287), menerangkan bahwa kebutuhan yang akan dipenuhi akan berhenti daya motivasinya.

Mc Clelland tertarik dengan kebutuhan yang dikemukakan oleh Murray, adalah kebutuhan untuk berprestasi. Karena berprestasi merupakan hal yang dipelajari dan didapat sejak dini yang berasal dari sifat keinginan individu dari orang tua. Teori Herzberg iaitu “model dua faktor” motivasi, yaitu motivasional dan pemeliharaan. Faktor motivasional bersifat intrinsik artinya berasal dalam diri individu, sedang faktor pemeliharaan idalah faktor-faktor bersifat dari luar diri seseorang, misal dari perusahaan, yang masih menentukan sifat karyawan suatu perusahaan.

2.3 Tinjauan Teori Kinerja

Pilar sebenarnya dari organisasi ialah kinerja. Misalkan tidak terdapat kinerja, semua keinginan organisasi pasti tidak akan diraih. Maka dari itu kinerja diperlukan dijadikan sebagai bahan pembelajaran bagi manajer maupun karyawan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Nawawi (2006: 63) menyatakan kinerja adalah (1) suatu yang tercapai, (2) hasil kerja yang terlihat, (3) penguasaan kerja. Menurut Hadari Nawawi (2006: 63) kinerja yang baik jika hasil capaian target kerja selesai tepat waktu. Jika hasil kerja melebihi batas waktu dari target perusahaan, maka kinerja buruk atau rendah.

2.4 HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah dan uraian pada penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Diduga Penerapan Budaya Kaizen (X) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1).
- H₂ : Diduga Penerapan Budaya Kaizen (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).
- H₃ : Diduga Motivasi Kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinera Karyawan (Y2).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan, karena menjelaskan suatu pengaruh yang terjadi antar variabel penelitian, kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel-variabel yang hendak diteliti. Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk yang berlokasi di Jalan Veteran Gresik 61122 Jawa Timur, Indonesia. Data tahun 2015 menunjukkan jumlah karyawan PT. Semen Indonesia (Tbk) Persero berjumlah 6.336 orang. Mengingat jumlah tersebut terlalu banyak untuk di gunakan sampel, maka peneliti menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 90% untuk mendapatkan jumlah sampel yang diinginkan. Perhitungan menggunakan rumus Slovin didapat hasil sebanyak 98 orang. Teknik analisis data yang digunakan:

1. Analisis Data Deskriptif
Menurut Sugiyono (2010:207), “Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul”.
2. Analisis Jalur
Analisis jalur adalah alat analisis statistik untuk menguji eksistensi variabel antara terhadap hubungan antara variabel X dan Y.
3. Pengujian Hipotesis (Uji t)
Uji t digunakan untuk menguji masing - masing variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat dan juga dapat digunakan untuk menguji variabel bebas mana yang paling mempengaruhi variabel terikat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

a. Penerapan Budaya Kaizen

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel Penerapan Budaya Kaizen (X), hasil *grand mean* sebesar 4,10 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk cenderung setuju bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah melakukan penerapan budaya kaizen dengan baik.

b. Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel Motivasi Kerja (Y₁), hasil *grand mean* sebesar 4,01 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk setuju bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah memberi rasa nyaman sehingga termotivasi selama bekerja.

c. Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel kinerja karyawan, hasil *grand mean* sebesar 4,07 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk cenderung setuju bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah berupaya memberi dorongan atau motivasi bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal.

2. Analisis Jalur

Tabel 1
Analisis Jalur

Pengaruh	Koefisien Jalur	t-hitung	P-value	R ²
X→Y ₁	0,787	12,479	0,000	61,9%
Total				61,9%
X→Y ₂	0,492	4,422	0,000	34,7%
Y ₁ →Y ₂	0,290	2,610	0,011	20,4%
Total				55,1%

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Dari tabel tersebut terdapat 2 persamaan

a. Pengaruh Penerapan Budaya Kaizen terhadap Motivasi Kerja

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Y_1 = 0,787 X + 0,617$$

Kontribusi total Budaya Kaizen terhadap Motivasi Kerja sebesar 61,9% artinya

bahwa perubahan sebesar 61,9% pada Motivasi Kerja disebabkan oleh perubahan Budaya Kaizen.

b. Pengaruh Penerapan Budaya Kaizen dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Y_2 = 0,492 X + 0,290 Y_1 + 0,670$$

Kontribusi total Budaya Kaizen dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 55,1% artinya bahwa perubahan sebesar 55,1% pada Kinerja Karyawan disebabkan oleh perubahan Budaya Kaizen dan Motivasi Kerja. Perubahan yang disebabkan oleh Budaya Kaizen sebesar 34,7% dan perubahan yang disebabkan oleh Motivasi Kerja sebesar 20,4%.

3. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis dilakukan untuk memperkuat hasil dari uji *path* yang telah dilakukan sebelumnya. Sebuah variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas sig. $\leq (0,05)$. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji hipotesis:

Tabel 2
Uji Hipotesis

Hipotesis	t _{hitung}	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
X→Y ₁	12,479	0,000	H ₁ didukung
X→Y ₂	4,422	0,000	H ₂ didukung
Y ₁ →Y ₂	2,610	0,011	H ₃ didukung

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan tabel 2 dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- 1) Variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $12,479 > 1,985$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Maka variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Y₁).
- 2) Variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) memiliki nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $4,422 < 1,985$ dan nilai sig. $> 0,05$ yaitu $0,000 > 0,05$. Maka variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y₂).
- 3) Variabel Motivasi Kerja (Y₁) memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,610 > 1,985$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,011 < 0,05$. Maka variabel Motivasi Kerja (Y₁) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y₂).

4. Pengaruh Tidak Langsung Penerapan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Tabel 3
Pengaruh Tidak Langsung Penerapan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pengaruh	Koefisien Jalur	Standar Error	t-hitung	p-value
$X \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,228	0,048	4,766	0,000

Sumber: Data diolah, 2016

Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini dapat dilihat dari t-hitung (4,766) lebih besar dari t-tabel (1,985) dan p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0.050).

Koefisien jalur ($\beta = 0,228$) menunjukkan bahwa Penerapan Budaya Kaizen yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan karyawan seiring dengan tingginya Motivasi Kerja, begitu pula sebaliknya Penerapan Budaya Kaizen yang buruk akan secara signifikan menurunkan Kinerja Karyawan karyawan seiring dengan rendahnya Motivasi Kerja.

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh total Penerapan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan dengan total 0,720 yang didapat dari hasil penjumlahan pengaruh langsung Penerapan Budaya Kaizen ditambah Kinerja Karyawan (0,492+0,228), dan pengaruh tidak langsung Penerapan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisa dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan Budaya Kaizen pada PT Semen Indonesia terdapat tiga macam perbaikan. Pertama, perbaikan secara langsung atau saat ini juga. Kedua, perbaikan potensi atau kemungkinan ketika mencapai tujuan perusahaan. Ketiga, perbaikan peluang atau perbaikan apa saja yang harus dilakukan saat proses menuju tujuan perusahaan. Hasil perbaikan-perbaikan tersebut juga terlihat dari

kinerja karyawan dan motivasi kerjanya sendiri dalam pencapaiannya.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap Motivasi Kerja (Y_1). Karena memiliki nilai probabilitas (0,000) < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel Penerapan Budaya Kaizen terhadap Motivasi Kerja. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1) memiliki koefisien beta sebesar 0,787.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) karena memiliki nilai probabilitas (0,000) < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel Penerapan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur Variabel Penerapan Budaya Kaizen (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2) memiliki koefisien beta 0,492. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) karena mempunyai nilai probabilitas (0,011) < 0,05 atau diartikan ada pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Didapat dari analisis *path* variabel Motivasi Kerja (Y_1) pada Kinerja Karyawan (Y_2) mempunyai koefisien beta 0,290.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.
- b. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan metode lain, karena pemahaman akan budaya kaizen

tidak dapat diteliti hanya berdasarkan metode penelitian kuantitatif.

2. Bagi Perusahaan

- a. Sebaiknya pihak perusahaan terlebih dahulu mempelajari budaya kaizen yang diterapkan sehingga lebih mudah bagi pemimpin untuk menyesuaikan dengan karyawannya.
- b. Sebaiknya perusahaan juga memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang budaya kaizen, sehingga karyawan memiliki pandangan yang terarah dan karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi.
- c. Sebaiknya perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan atas kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.

3. Bagi Karyawan

- a. Sebaiknya karyawan dapat memberikan masukan kepada para pemimpinnya supaya terjadi interaksi dan tidak terjadi kesalahpahaman dalam kegiatan perusahaan.
- b. Sebaiknya karyawan lebih aktif dalam setiap kegiatan perusahaan, sehingga pemimpin dapat memberikan apresiasi yang pantas bagi karyawan tersebut. Sebaiknya karyawan lebih peka terhadap tujuan dan target perusahaan, sehingga karyawan tidak hanya berpuas diri dengan apa yang telah dikerjakan.

Nurhayati, Dina. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.

Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.

Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi: Pertama. Cetakan: Empat Belas. Jakarta: Bumi Aksara.

Waluyo, Harry. 2006. *Kaizen : Budaya Organisasi Perusahaan Jepang*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

DAFTAR PUSTAKA

Alex, S., Nitisemito, 2001. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Edisi Revisi Keenam, Cetakan Ketigabelas. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.

Burhan, Bungin. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.

Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Hitoshi Takeda, 2006. *The Change Management Handbook*, New York: Irwing Professional.

Imai, Masaaki. 1999. *Gemba Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen*. Jakarta: PPM.