

## PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN BUDAYA HORENSO TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PT. YAMAHA MUSIC INDONESIA MANUFACTURING ASIA CIKARANG BARAT

Widya Handayani dan Sukardi

Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada

[sukardi.sentono19@gmail.com](mailto:sukardi.sentono19@gmail.com)

**Abstrak.** Budaya kerja karyawan di dalam perusahaan merupakan nilai-nilai yang dibentuk dari suatu kebiasaan untuk mencapai hasil pekerjaan yang bermutu dan berkualitas tinggi. Inti yang terkandung dalam budaya adalah daya dari budi, cipta, karsa dan rasa. Membangun budaya berarti membangun sisi positif yang menjadi kebiasaan dalam berperilaku bekerja agar tercipta bentuk baru yang lebih baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya kaizen dan budaya horensu terhadap produktivitas kerja karyawan di Departemen Produksi Pada PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia di Cikarang. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai salah satu metode pengumpulan data yang dibagikan kepada responden sebanyak 160 karyawan pada bagian produksi di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya *kaizen* dan budaya *horensu* berpengaruh positif dan signifikan. Jika perusahaan menerapkan kedua budaya tersebut budaya *kaizen* dan *horensu* maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

**Kata kunci:** Budaya Kaizen, Horensu, Produktivitas Kerja, Efisiensi, Industri

**Abstract.** The work culture of employees in the company are values formed from a habit of achieving high-quality and high-quality work. The essence contained in culture is the power of mind, creativity, intention and taste. Building culture means building a positive side which is used to working behavior to create a new, better form. The purpose of this study was to determine the effect of kaizen culture and horensu culture on employee work productivity in the Production Department at PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia in Cikarang. This study uses a questionnaire as one of the data collection methods distributed to respondents of 160 employees in the production department at PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang. The results of this study indicate that the influence of kaizen culture and horensu culture has a positive and significant effect. If the company applies these two cultures, kaizen and horensu, employee productivity will increase.

**Keywords:** Kaizen Culture, Horensu, Work Productivity, Efficiency, Industry

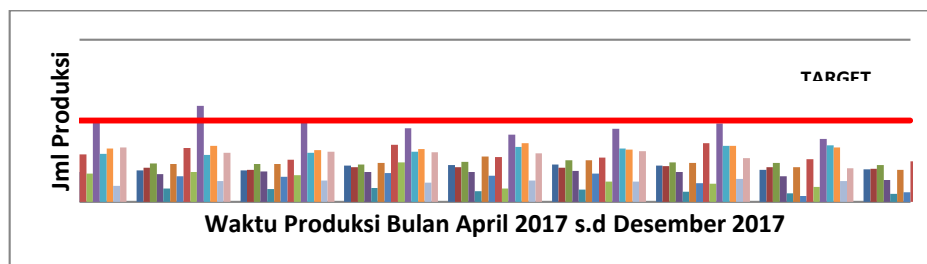
### PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat, baik di pasar dalam negeri maupun di pasar internasional menuntut perusahaan untuk membuat dan menyediakan produk dengan kualitas yang baik, harga bersaing, dan waktu pengiriman yang lebih cepat untuk sampai ke tangan konsumen. Selain itu, untuk mempertahankan loyalitas pelanggan perusahaan harus mampu memenuhi keinginan pelanggan dengan mencipadkan produk yang inovatif. *Kaizen* merupakan filosofi dan prinsip kerja bangsa Jepang yang bertujuan untuk terus menerus menetapkan proses standar kerja yang lebih tinggi dibandingkan standar sebelumnya. *Kaizen* juga diartikan sebagai proses perbaikan

yang berkesinambungan atau terus menerus (*continous improvement*) serta sebagai pemeliharaan dan sebagai perbaikan.

Budaya *kaizen* menjadi salah satu poin di dalam filosofi perusahaan pada industri alat music asia. bentuk-bentuk budaya *kaizen* yang diterapkan pada pada industri alat music Cikarang baratantara lain : (1) Kegiatan 5S ( *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* ), (2) *Kaizen Teian* (penyampaian saran), (3) *Quality Control Circle* (kegiatan pengendalian mutu), (4) *Total Quality Control* (kontrol mutu secara menyeluruh), (5) *Total Productivity Maintenance* (perawatan mesin dan peralatan), dan (6) *Just In Time* ( tepat waktu). *Kaizen suggestion system* atau yang lebih dikenal dengan *kaizen teian* merupakan penekanan kepada penyampaian ide – ide perbaikan untuk memecahkan masalah – masalah sehingga efisiensi kerja dapat meningkat. *Kaizen teian* diajukan setiap bulan oleh karyawan bagian departemen produksi. *Kaizen* dimulai dari menyapaikani ide atau gagasan yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan masing-masing setiap karyawan. Semakin banyak ide dari karyawan untuk meningkatkan kualitas produk, maka jumlah produk yang dihasilkan oleh karyawan juga akan semakin meningkat.

Selain budaya *kaizen*, perusahaan tersebut juga menerapkan budaya *horenso* (budaya komunikasi). Budaya *Horenso* merupakan komunikasi dua arah yang dibutuhkan manajemen bawah dengan manajemen atas (komunikasi vertikal) maupun sesama rekan kerja (komunikasi horisontal). Komunikasi ini bertujuan untuk menyampaikan informasi dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi pada saat melakukan pekerjaan masing-masing karyawan di dalam organisasi. Hal ini dilakukan agar setiap permasalahan yang dihadapi secepatnya diselesaikan sehingga produktivitas karyawan dapat tercapai sesuai target. Budaya *horenso* di industri alat music Cikarang di terapkan melalui komunikasi antara lain *briefing meeting*, kegiatan gugus kecil, laporan pencapaian produksi, dan laporan temuan yang terkait dengan kualitas. Berikut adalah tabel pelaksanaan budaya *Horenso* setiap hari di industri alat music Cikarang barat selama 9 bulan pengamatan mulai bulan April-Desember 2017 pada departemen produksi data ini diambil dalam kurun sembilan bulan karena kurun waktu tersebut produktifitas karyawan rata-rata tidak mampu mencapai target sejak di berlakukan budaya *kaizen* dan *horenso*. Kegiatan *Horenso* telah berjalan dengan baik melalui kegiatan komunikasi, konsultasi dan laporan. Hal ini menunjukkan jika budaya *horenso* telah berjalan dengan baik, maka seharusnya Produktivitas perusahaan juga meningkat. Berdasarkan hasil pengamatan selama 9 bulan pelaksanaan budaya *kaizen* dan *horenso* di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang barat dapat dijadikan fenomena untuk diteliti lebih lanjut. Budaya *kaizen* dan *horenso* sudah baik namun tidak dampak terhadap Produktivitas kerja belum dapat mencapai target produksi sebagaimana yang telah ditetapkan. Pertimbangan pengamatan selama 9 bulan mulai bulan April sampai dengan Desember 2017, di anggap telah memberikan informasi yang cukup untuk dijadikan sebagai fenomena. Data Produktivitas berikut ini membandingkan target dan realisasi Produktivitas kerja karaywan rata-rata per bulan belum mampu mencapai target yang ditetapkan. Gambar grafik dapat dilihat di bawah ini:



**Gambar 2.** Pencapaian Produktivitas Departemen Produksi

Sumber : Laporan Pencapaian Produksi ( data diolah penulis )

Jika membandingkan antara budaya kaizen dan budaya horensa yang telah dilakukan selama pengamatan 9 bulan kedua budaya tersebut telah berjalan dengan baik, namun dibandingkan dengan hasil produksi rata-rata setiap bulan tidak mencapai target sebagaimana yang telah ditetapkan, sehingga hal ini menjadi temua gap dalam penelitian. Menurut Indrajaya dan Minarsih (2016) Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja Karyawan. Budaya Horensa sampai dengan tahun 2017 belum ada yang pernah membahas pengaruhnya terhadap Produktivitas kerja karyawan sehingga ini sebagai kebaruan/novelty dalam penelitian ini. Oleh karena itu masalah ini tertarik untuk diteliti lebih lanjut mengenai apakah terdapat pengaruh penerapan budaya *kaizen* dan *horensa* terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang barat khususnya departemen produksi?

## KAJIAN TEORI

Pengertian Kaizen : Dalam Bahasa Jepang, *Kaizen* (改善) secara harfiah berasal dari kata *Kai* (改) atau *aratameru* (改める) yang artinya perubahan dan *Zen* (善) atau *Yoi* (良い) yang artinya baik. Secara singkat *kaizen* dapat diartikan sebagai perbaikan atau perubahan ke arah yang lebih baik atau perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*). Istilah itu mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manajer dan karyawan, dan melibatkan biaya dalam jumlah tidak seberapa. Implementasi Kaizen menurut Juli Ratnawati, dkk. 2016, Kaizen memiliki implikasi terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga jika karyawan memiliki kepuasan maka kinerja atau produktifitas kerja karyawan akan meningkat pula.

Menurut Masaaki (2008) yang dimaksud dengan *kaizen* adalah kemajuan, selain itu *kaizen* berarti perbaikan terus menerus yang melibatkan setiap orang manajer dan pekerja. Menurut Yuniarsih dan Suwatno, (2009) *Kaizen* diartikan sebagai penyempurnaan, perbaikan berkesinambungan melibatkan semua orang, baik manajer (pimpinan) dan karyawan dengan biaya yang tidak seberapa. Falsafah *kaizen* berpandangan bahwa cara kerja kita hendaknya berfokus pada upaya perbaikan terus menerus, kecil bertahap, dan memberikan nilai tambah. Berbeda dengan konsep inovasi yang drastis, sekali gebrak dan berbiaya tinggi. Budaya kaizen menurut Khan (2011), bahwa budaya kaizen mampu meningkatkan pemanfaatan ruang, kualitas produk, penggunaan modal, komunikasi, kapasitas produksi dan retensi karyawan.

Pengertian kaizen secara umum dapat diartikan sebagai proses perubahan secara perlahan-lahan yang berkesinambungan. Budaya kaizen dapat berjalan dengan baik sesuai dengan prinsip yang dikemukakan oleh Imai yang terdiri dari: Orientasi Pelanggan, Pengendalian Mutu Terpadu, Robotik, Gugus Kendali Mutu, Sistem Saran, Otomatisasi atau Fleksibel, Disiplin di tempat kerja, Pemeliharaan Produktivitas Terpadu, Kamban (tepat waktu), Penyempurnaan Mutu, Tanpa Cacat, Aktivitas Kelompok Kecil, Hubungan Kooperatif Karyawan-manajemen, Pengembangan produk baru.

**Kaizen.** Menurut Imai (2008), Konsep *kaizen* adalah cara berpikirnya berorientasi pada proses, sedangkan cara berpikir negara-negara Barat lebih cenderung tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil. Filosofi *kaizen* berpandangan bahwa cara hidup (*way of life*) dalam kehidupan kerja, kehidupan sosial ataupun kehidupan rumah tangga harus berfokus pada upaya perbaikan terus menerus (*constant improvement effort*). Meskipun perbaikan dalam *kaizen* adalah kecil dan berangsur, proses *kaizen* mampu membawa hasil yang dramatis sepanjang waktu. Menurut Fakhurrohman (2016) Kaizen mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas produk yang dihasilkan

oleh karyawan. Konsep utama *Kaizen* terdapat beberapa dimensi yang akan dijabarkan menjadi indikator adalah sebagai berikut :

**Total Quality Management.** *Total Quality Management* adalah kegiatan *kaizen* yang berorganisasi dalam bidang mutu yang melibatkan setiap orang dalam perusahaan, manager dan pekerja dalam upaya terpadu untuk melakukan perbaikan dalam setiap peningkatan. Kegiatan TQM adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan keberhasilan usaha.

**Just-In-Time.** Sistem JIT (*Toyota Production System, Lean Production System, atau Kanban system*) pertama kali dikembangkan oleh *Toyota Motor Corporation*. Sistem produksi tepat waktu didesain untuk mencapai mutu, biaya dan waktu penyerahan yang sebaik mungkin, dengan mengeliminasi semua jenis pemborosan (*Waste*, di Jepang disebut *MUDA*) yang terdapat di dalam proses internal sehingga mampu menyerahkan produk sesuai dengan persyaratan pelanggan secara tepat waktu.

**Total Productive Maintenance (TPM).** Bertujuan memaksimalkan efektivitas peralatan sepanjang umur peralatan tersebut. TPM melibatkan setiap orang dalam seluruh departemen dan tingkatan. TPM memotivasi karyawan dalam pemeliharaan pabrik melalui kegiatan kelompok kecil dan kegiatan mandiri dan melibatkan berbagai unsur pengetahuan dasar seperti sistem pemeliharaan, pendidikan dalam penataan tempat kerja, keterampilan pemecahan masalah, dan berbagai aktivitas untuk mencapai kerusakan nol (*zero breakdown*) dan *accident-free gamba* (*gamba* berarti *shopfloor*/tempat kerja di pabrik) yaitu tempat dimana nilai (*value*) ditambahkan.

**5-S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Setsuke).** Di Indonesia 5S diterjemahkan menjadi 5R, yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin. 5S merupakan akronim dari lima buah kata bahasa Jepang yaitu masing-masing :

- a. *Seiri* adalah mengatur untuk memilah-milah barang-barang atau komponen-komponen yang masih berguna dengan yang sudah tidak berguna di lingkungan sebuah pabrik. Selanjutnya barang-barang atau komponen-komponen yang sudah tidak berguna lagi seyogyanya dibuang atau disingkirkan.
- b. *Seiton* adalah tata cara untuk menaruh barang-barang atau komponen-komponen dengan cara sedemikian rupa sehingga untuk mengambilnya pada saat diperlukan tidak akan memakan waktu, serta menempatkannya sesuai dengan kategori masing-masing.
- c. *Seiso* adalah kegiatan bersih-bersih. Pabrik yang sadar pentingnya *seisou* (kebersihan), kualitasnya baik. Membersihkan disini berarti juga memperhatikan segala macam mesin-mesin, apakah ada hal-hal yang janggal misalnya timbulnya oli yang menetes.
- d. *Seiketsu* adalah merupakan upaya yang selalu merawat tempat bekerja sehingga produktivitas dapat terus terjaga melalui pengulangan terus-menerus dari *seiri, seiton, dan seisou*.
- e. *Shitsuke* adalah memberikan pelatihan-pelatihan kepada semua orang yang terlibat di tempat kerja dengan tujuan agar dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan yang baik menjadi sebuah kebiasaan serta adanya pengamatan yang disiplin terhadap aturan-aturan dilingkungan tempat kerja.

**Kaizen Suggestion System (Penyampaian Sarana).** *Kaizen Suggestion System* adalah penekanan untuk penyampaian saran-saran dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul.

**Quality Control Circle (Kegiatan Pengendalian Mutu).** *Quality Control Circle* adalah sebuah grup kecil (*small group*) yang secara sukarela menyelenggarakan kegiatan pengendalian mutu di dalam lingkungan kerjanya dan yang dilakukan secara terus-menerus sebagai bagian dari keseluruhan program pengendalian mutu.

Manajemen mempunyai dua fungsi utama, yaitu pemeliharaan (*maintenance*) dan perbaikan (*improvement*). Pemeliharaan (*Maintenance*) berkaitan dengan kegiatan untuk memelihara teknologi, sistem manajerial, standar operasional yang ada dan menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin. Manajer melakukan tugasnya sehingga semua orang dapat mematuhi SOP (*Standar Operating Procedure*). Perbaikan (*Improvement*) berkaitan dengan kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan standar yang ada. Perbaikan (*improvement*) dibedakan sebagai *kaizen* dan inovasi. *Kaizen* bersifat perbaikan kecil (*small improvement*) sebagai upaya berkesinambungan. *kaizen* menekankan upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerjasama, pemberdayaan, dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan akal sehat (*commonsense*), berbiaya rendah. Sedangkan inovasi merupakan perbaikan yang drastis (*drastic improvement*). Sebagai hasil dari investasi sumber daya berjumlah besar dalam *Following The PDCA/SDCA Cycles*. Rencana (*Plan*) berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan. Melakukan (*Do*) berkaitan dengan penerapan dari rencana tersebut. Periksa (*Check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan sudah berada dalam jalur yang benar sesuai rencana dan memonitor kemajuan perbaikan yang direncanakan. Bertindak (*Act*) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru untuk menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya. Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) berputar secara berkesinambungan. Sebelum kita mengerjakan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) berikutnya, proses tersebut harus distabilkan melalui siklus *Standardize-Do-Check-Act* (SDCA). Setelah standar ditetapkan dan dipatuhi serta membawa kestabilan pada proses, kita baru beralih ke PDCA berikutnya. SDCA menerapkan standarisasi guna mencapai kestabilan proses, sedangkan PDCA menerapkan perubahan guna meningkatkannya. SDCA berkaitan dengan fungsi pemeliharaan (*Maintenance*) sedangkan PDCA merujuk pada fungsi perbaikan (*Improvement*).

**Horenso.** Menurut Victoria dan Miroschnik (2009:140) *Horenso* merupakan budaya komunikasi yang banyak diterapkan di dalam perusahaan – perusahaan Jepang. Pada dasarnya *horenso* ini bertujuan untuk menciptakan kultur kerja yang nyaman dengan pola komunikasi yang efektif. Agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif maka antar kedua belah pihak (pengirim dan penerima pesan) harus memiliki keterampilan dalam menggunakan bahasa dan pemilihan media yang tepat agar pesan mudah dipahami. Menurut Aris, Dewi (2013), bahwa komunikasi yang baik mampu mempengaruhi produktifitas kerja karyawan. *Horenso* merupakan istilah yang berasal dari bahasa Jepang. *HO* : *Houkoku* artinya laporan, *REN* : *renraku* artinya kontak, dan *SO* : *sodan* artinya konsultasi. Menurut Pangumpia Fadly (2013), hasil penelitian bahwa komunikasi mempengaruhi terhadap produktifitas kerja karyawan secara signifikan.

**Houkoku artinya : laporan** *Houkoku* adalah pola hubungan seorang bawahan dalam melaporkan hasil kerjanya kepada atasan. Seorang bawahan harus mampu memberikan laporan setiap perkembangan aktivitas kerjanya dengan data – data yang akurat, padat, dan jelas. Dapat Menurut Bangun (2012:369), Komunikasi vertikal ke atas ( *upward communication* ) adalah informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Penyampaian informasi yang tepat akan dapat memberikan masukan yang sangat berharga bagi para atasan dalam mengambil keputusan. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan pada saat membuat dan menyampaikan laporan kepada atasan, yaitu : 1) Tujuan Pelaporan : Pemahaman mengenai untuk apa laporan disampaikan merupakan hal yang penting. Hal

ini akan sangat menentukan bentuk alporan berikutnya, sehingga laporan tidak terkesan bertele – tele atau terlalu sederhana tetapi tidak mencapai tujuan apa yang ingin diketahui oleh atasan. 2) Fakta dan Analisa TOP ( *Time, Organization, Place* ) : Sesuai dengan prinsip ISO 9001:2008, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, maka setiap laporan yang dibuat hendaknya menyertakan bukti – bukti yang akurat disertai analiis yang tajam sehingga bisa ditentukan TOP-nya ( *Time, Organization, Place* ), yaitu kapan fakta yang ditemukan terjadi, siapa pelaku dan penanggung jawabnya, dan dimana terjadinya. 3). Metode Pelaporan : Untuk menghindari laporan yang sulit dipahami dan berpotensi salah pengertian yang bisa berdampak pada kesalahan pengambilan keputusan, maka harus ditentukan terlebih dahulu metode yang akan digunakan. Laporan yang baik adalah yang mempunyai nilai tambah yaitu berdasarkan fakta dan data aktual, sudah dianalisa dan ada kesimpulannya, nilai tambahnya terletak pada tindakan penanggulangan yang kita lakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

**Renraku artinya** : Kontak *Renraku* atau kontak berarti terjadinya pola hubungan komunikasi sederajat dengan orang selevel atau orang dari departemen berbeda . Kontak dengan sesama rekan kerja atau dengan departemen lain sangat bermanfaat untuk memberikan pengayaan pada aplikasi proses yang sedang dilakukan. Melalui proses *renraku* diharapkan bisa saling *share* informasi dan mencari informasi dari lintas bagian. Oleh karena itu, proses *renraku* di dalam industri manufaktur menjadi hal yang sangat penting. Pola komunikasi ini juga disebut dengan komunikasi horizontal. Menurut Bangun (2012), Komunikasi horizontal ( *horizontal communication* ) adalah komunikasi antar individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam organisasi. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif yaitu mengkoordinasikan tugas – tugas antar kelompok di dalam perusahaan. Dengan demikian antar bagian dalam suatu organisasi saling memberikan informasi dalam mencapai suatu tujuan. Berikut beberapa hal yang sering menjadi kesalahan dalam proses kontak : a) Tidak menjelaskan situasi dan kondisi kepada pimpinan dan tidak meminta sarannya, b) Tidak menjalin kerjasama yang baik dengan bagian yang lain, c) Tidak menginformasikan kepada orang yang bertanggungjawab pada saat orang yang diperlukan sedang tidak ada di tempat, d) Tidak segera mengambil tindakan saat ada masalah, e) Mengambil kesimpulan secara pribadi.

**Soudan artinya** : Konsultasi *Soudan* diartikan sebagai konsultasi, biasanya dilakukan dari bawahan kepada atasan atau dari orang yang tidak mengerti kepada orang yang lebih mengerti. Pola pikir orang Jepang, selalu berusaha untuk me-*minimize* masalah dan potensi masalah. Dalam kondisi aktual, konsultasi dengan atasan tidak selalu setiap ide mendapat tanggapan yang positif dan langsung bisa diimplementasi. Adakalanya kita diminta untuk memperbaiki ide dasar kemudian melakukan *soudan* untuk kedua kalinya. Pola ini dilakukan oleh para atasan di perusahaan – perusahaan Jepang dan bertujuan untuk merangsang anak buahnya untuk lebih berinisiatif dan menggali kemampuan diri dengan ide – ide segar demi perbaikan perusahaan. Pola komunikasi ini merupakan gabungan dari komunikasi vertikal ke atas dan komunikasi horizontal. Adapun langkah-langkah dalam konsultasi : a) Analisa masalah (siapkan data-data ), b) Pikirkan solusi (coba selesaikan sendiri), c) Konsultasikan dengan rekan sekerja atau pimpinan.

**Produktivitas.** Menurut Sukirno (2010:367). Produktivitas kerja merupakan tingkat kemampuan tenaga kerja untuk memproduksi suatu barang pada suatu priode tertentu. Produktivitas berasal dari Bahasa Inggris yaitu *product* yang kemudian berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan. Kata *productive* dalam Bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Produktivitas kerja merupakan salah satu masalah penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah di

tetapkan, perusahaan akan selalu meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Produktivitas tersebut di capai melalui berbagai cara. Di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang barat, dalam rangka upaya peningkatan produktivitas kerja perusahaan melakukan perbaikan-perbaikan melalui penerapan budaya kaizen. Penerapan kaizen tersebut bertujuan untuk menghilangkan pemborosan-pemborosan yang terjadi di dalam proses produksi, sehingga dicapai hasil output yang maksimal. Produktivitas kerja merupakan kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang opadaimal, bahkan kalau bisa semaksimal mungkin.

Menurut Hasibuan (2012:94) produktivitas kerja adalah perbandingan antara output-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik. Masalah produktivitas tidak hanya memperhatikan hasil, tetapi bagaimana menggunakan sumber daya sehemat mungkin (efisien). Oleh karena itu peningkatan produktivitas tidak selalu diakibatkan oleh peningkatan hasil, bahkan dalam kasus tertentu bisa terjadi dimana hasilnya meningkat tetapi produktivitasnya menurun. Dimensi Produktivitas adalah sebagai berikut:

**Efisiensi**, Produktivitas sebagai ratio output/input merupakan ukuran efisiensi pemakaian sumber daya (input). Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (input) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Pengertian efisiensi berorientasi kepada masukan.

**Efektivitas** Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target yang dapat tercapai baik secara kuantitas maupun waktu. Makin besar persentase target tercapai, makin tinggi tingkat efektivitasnya. Konsep ini berorientasi pada keluaran. Peningkatan efektivitas belum tentu dibarengi dengan peningkatan efisiensi dan sebaliknya. Prinsip dalam manajemen produktivitas adalah efektif dalam mencapai tujuan dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya.

**Kualitas** Secara umum kualitas adalah ukuran yang menyatakan seberapa jauh pemenuhan persyaratan, spesifikasi, dan harapan konsumen. Kualitas merupakan salah satu ukuran produktivitas. Meskipun kualitas sulit diukur secara matematis melalui rasio output/input, namun jelas bahwa kualitas input dan kualitas proses akan meningkatkan kualitas output.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2009: 158) menyatakan bahwa dalam mengukur produktivitas akan dilakukan dengan rujukan yang menggabungkan sisi efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan *performance* dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber. Indeks produktivitas diukur berdasarkan perbandingan atau rasio antara pencapaian *performance* dengan sumber-sumber yang dialokasikan. Dimensi efektivitas berkaitan dengan opadaimalisasi ketercapaian rencana (target) kerja, baik dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, durasi penyelesaian pekerjaan, dan ketepatan pengalokasian sumber daya organisasi. Pada dimensi efisiensi, pengukuran produktivitas merujuk pada realisasi penggunaan sumber daya dan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, apakah terjadi pemborosan, penyalahgunaan atau penyimpangan alokasi sumber daya yang menimbulkan ketidaktercapaian target produk.

## METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Penentuan jumlah Sampel yang diambil menurut Hair (1995 dalam Kiswati 2010) jumlah indikator dikalikan 5-10. Jumlah indikator dalam penelitian ini adalah sebanyak 32 indikator. Sehingga sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 32 indikator x 5 yaitu sebanyak 160 responden. Teknik sampling yang

digunakan adalah Probability Sampling yaitu pengambilan sampel secara acak sederhana dengan cara diundi berdasarkan nomer urut absen responden. Nomor yang keluar sampai dengan sebanyak 160 responden yang diberikan daftar pertanyaan kuesioner dalam bentuk tertutup yaitu daftar pertanyaan yang diberikan telah tersedia jawabannya. Variabel dan dimensi yang digunakan dalam penelitian ini menurut Imai (2005:11) adalah sebagai berikut :

Jumlah dimensi variabel Kaizen terdiri dari 6 dimensi:

- 1) *Total Quality Manajemen,*
- 2) *Just In Time,*
- 3) *Total Productivity Management,*
- 4) *5-S (Seiri,Seiton,Seiso,Seiketsu dan Setsuke),*
- 5) *Kaizen Suggestion System,*
- 6) *Quality Control Circle.*

Sedangkan Dimensi variabel Horenso terdiri dari:

- 1) *Hokoku*
- 2) *Renraku,*
- 3) *Saudan.*

Sedangkan untuk variabel Produktivitas kerja terdapat 3 dimensi yaitu:

- 1) Efisiensi,
- 2) Efektifitas,
- 3) Kualitas.

Metode analisis dengan menggunakan regresi linier sederhana dan berganda Menurut Yusuf (2014), serta dibantu dengan alat analisis SPSS 2.0.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Y : Produktivitas Kerja

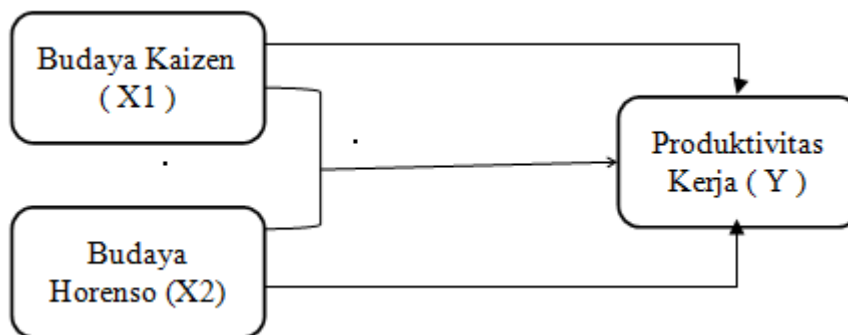
a : Konstanta

b<sub>1</sub> b<sub>2</sub> : Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> : Kaizen

X<sub>2</sub> : Horenso

Model yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :



Hipotesa penelitian dapat dijelaskan bahwa budaya kaizen dan budaya horenzo merupakan budaya kerja yang telah turun menurun dilakukan oleh masyarakat Jepang ratusan tahun yang lalu. Budaya merupakan cara hidup manusia yang berkembang dalam suatu kelompok dan turun menurun



dari generasi ke generasi berikutnya. Berkaitan dengan penelitian ini di duga ada pengaruh antara budaya kaizen dan horenzo dengan produktifitas kerja karyawan di Yamaha Music Indonesia Manufacturin Asia. Oleh karena itu hipotesa dapat dirumuskan sebagai berikut :

H0= Budaya Kaizen tidak berpengaruh terhadap produktifitas kerja Karyawan Industri Alat Music Cikarang Barat

H1= Budaya Kaizen berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan Industri Alat Music Cikarang Barat.

H0= Budaya Horenso tidak berpengaruh terhadap produktifitas kerja Karyawan PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang Barat.

H1= Budaya Horenso berpengaruh terhadap produktifitas kerja Karyawan PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang Barat.

H0= Budaya Kaizen dan Horenso tidak berpengaruh terhadap produktifitas kerja Karyawan PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang Barat.

H1= Budaya Kaizen dan Horenso berpengaruh terhadap produktifitas kerja Karyawan Industri Alat Muaic Cikarang Barat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah responden yang bersedia mengisi kuesioner dalam penelitian sebanyak 160 responden. Profil responden yang ikut berperan membantu penelitian dapat digarmarkan sebagaimana berikut ini:

**Tabel 1.** Profil Responden

Profil Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
<b>Laki – laki</b>	53	33,13%
<b>Perempuan</b>	107	66,88%
Umur		
<b>18- 20 Tahun</b>	18	11,25%
<b>21 – 30 Tahun</b>	104	65,00%
<b>31 – 40 Tahun</b>	26	16,25%
<b>41 – 50 Tahun</b>	11	6,88%
<b>≥ 50 Tahun</b>	1	0,63%
Masa Kerja		
<b>1 – 5 Tahun</b>	91	57%
<b>6 – 10 tahun</b>	45	28,13%
<b>11 - 15 Tahun</b>	7	4%
<b>16 – 20 Tahun</b>	17	10,63%
Jenjang Pendidikan		
<b>SMA</b>	148	93%
<b>Diploma</b>	2	1,25%
<b>S1</b>	10	6,25%

Berdasarkan Tabel-1 di atas menunjukkan bahwa partisipasi responden sebanyak 160 responden yang terdiri dari 33.1% responden laki-laki dan sebanyak 107 atau 66.8% responden perempuan. Umur responden rata-rata berkisar antara 21-30 tahun atau sebesar 65% dan umur antara 31-40 tahun sebesar 16.25%. Responden yang berumur 18-20 tahun sebanyak 11.25%. Masa kerja responden menunjukkan rata-rata sudah berpengalaman 6-10 tahun sebesar 28.13%, responden yang memiliki pengalaman 1-5 tahun sebesar 57%. Sedangkan dilihat dari jenjang pendidikan responden umumnya rata-rata berpendidikan SMA sebesar 93%. Simpulan melihat profil responden pendidikan rata-rata SMA masa kerja 6-10 tahun dan umur 21-30 tahun dan gender umumnya perempuan 66.88%, menunjukkan bahwa dengan kondisi tenaga kerja tersebut untuk meningkatkan produktifitas maka diperlukan pelatihan ketrampilan walaupun disini lain masa kerja sudah cukup lama 5-10 tahun.

Sebelum dilakukan analisis data maka dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dari seluruh indikator masing-masing variabel. Berdasarkan hasil uji instrumen seluruh indikator menunjukkan valid dan reliabel sebagaimana berikut ini:

**Tabel 2.** Uji instrumen

Pernyataan	R-hitung	R-tabel
Kaizen :		<b>0,3</b>
1 Di area kerja selalu membuang barang yang tidak diperlukan	0,62	
2 Mmenempatkan barang yang sering digunakan sesuai dengan tempatnya	0,67	
3 Tidak membawa barang pribadi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan di area bekerja	0,58	
4 Memberikan label identitas pada setiap barang	0,54	
5 Memberikan layout pada setiap letak barang	0,6	
6 Mudah dan cepat dalam mengambil serta mengembalikan peralatan	0,52	
7 Barang disusun sesuai dengan kegunaan, urutan dan frekuensi pemakaian	0,66	
8 Selalu mengikuti serta dalam kegiatan kebersihan di lingkungan kerja	0,63	
9 Membiasakan membersihkan area kerja saya setiap hari	0,62	
10 Alat kebersihan cukup tersedia di lingkungan perusahaan	0,63	
11 Selalu menjaga lingkungan kerja sesuai dengan aturan SOP	0,68	
12 Selalu memelihara area kerja agar tidak berantakan	0,65	
13 Ikut bertanggung jawab dalam penerapan 5-S	0,72	
14 Komitmen untuk menjalankan 5-S	0,75	
15 Ada petugas melakukan pemeriksaan terhadap 5S dan segera melakukan perbaikan apabila ditemukan kondisi abnormal	0,56	
16 Partisipasi menulis ide kaizen setiap satu bulan sekali	0,54	
Budaya Horenso:		
17 Melaporkan kepada atasan ketika ada permasalahan	0,5	
18 Laporan yang singkat, padat dan jelas sangat efektif	0,6	
19 Wajib memberikan ide perbaikan ketika memberika laporan permasalahan	0,7	
20 Melakukan analisa terhadap permasalahan yang terjadi dengan menggunakan metode 5W1H	0,7	
21 Selalu bertukar pikiran dengan atasan untuk mencari akr permasalahan	0,6	

Tabel 2.(Lanjutan) Uji instrumen

Pernyataan	R-hitung	R-tabel
22 Melakukan komunikasi yang paham mengenai masalah yang terjadi di area kerja	0,7	
23 Diskusi dengan atasan mampu menyelesaikan masalah dengan efektif	0,6	
24 Atasan merespon setiap laporan yang diberikan dengan baik	0,6	
Produktifitas:		
25 Saya melakukan pekerjaan sesuai target harian	0,5	
26 Melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas	0,6	
27 Membuat irama di dalam pekerjaan saya	0,5	
28 Memotivasi diri dalam melakukan pekerjaan	0,5	
29 Selalu meningkatkan skill pekerjaan saya	0,5	
30 Petunjuk kerja mudah untuk dipahami	0,7	
31 Atasan secara tanggap menangani temuan kualitas	0,6	
<b>32 Lingkungan kerja yang aman mendukung pekerjaan</b>	<b>0,7</b>	

Berdasarkan Tabel-2 di atas menunjukkan bahwa kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut Sugiyono (2013) jika seluruh nilai r-hitung di atas  $> 0.3$  artinya seluruh instrumen valid. Sedangkan nilai reliabilitas variabel Kaizen dilihat pada Cronbach's Alpha menunjukkan nilai sebesar 0,901 lebih besar dari 0,70, sedangkan nilai Cronbach's Alpha variabel Horensen sebesar 0,78 lebih besar dari standar 0,7. Sedangkan nilai Cronbach's Alpha Produktifitas 0,82 lebih besar dari 0,7 hal ini menunjukkan seluruh variabel dapat dikatakan reliabel.

Berdasarkan hasil uji regresi Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Produktifitas menunjukkan sebagai berikut:

**H1:** Budaya Kaizen berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang Barat.

Berikut ini hasil perhitungan SPSS-20 model summary yang menunjukkan hubungan variabel Kaizen dengan Produktifitas kerja dapat dilihat pada R sebesar 70,6% dan memiliki pengaruh sebesar 49,9% yang bermakna bahwa budaya kaizen berpengaruh kategori sedang terhadap kinerja karyawan pada PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asiadi Cikarang.

Tabel 3. Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,706 <sup>a</sup>	,499	,496	,26588	1,659

a. Predictors: (Constant), Kaizen  
b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Berdasarkan Tabel-3 di atas bahwa budaya *kaizen* berhubungan kuat terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan oleh nilai R sebesar 70,6% dan pengaruhnya sebesar 49,9% kategori pengaruh sedang dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 51,1% seperti : semangat kerja, lingkungan kerja, komitmen kerja, disiplin kerja, dan kompensasi. Hal tersebut ditunjukkan pula

oleh hasil hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan besaran diperoleh  $t\text{-hitung}$   $5,938 > 0,05$   $t\text{-tabel}$  artinya terdapat pengaruh antara *kaizen* terhadap produktivitas kerja pada departemen produksi pada PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asiadi Cikarang. Sedangkan besarnya pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja memiliki persamaan  $Y = 0,454 + 0,879X_1$  artinya jika semakin baik *kaizen* maka produktivitas kerja semakin meningkat dan sebaliknya jika semakin buruk *kaizen* maka produktivitas kerja semakin menurun. Sedangkan ditinjau dari kuat lemahnya hubungan antara variabel komunikasi internal terhadap semangat kerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai  $R^2$  sebesar 49,9% artinya pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja sedang. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Bangun (2012), bahwa *kaizen* berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

**H2:** Budaya *Horenso* berpengaruh terhadap produktivitas kerja Karyawan pada PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asiadi Cikarang

**Tabel 4.** Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,76 <sup>a</sup>	,585	,582	,24202	1,747

a. Predictors: (Constant), *Horenso*  
 b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Berdasarkan Tabel-4 di atas budaya *Horenso* memiliki hubungan kuat terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan oleh nilai R sebesar 75,5% dan memiliki pengaruh sebesar 58,5% sedang dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti semangat kerja, lingkungan kerja, komitmen kerja, disiplin kerja, dan kompensasi. Hal tersebut ditunjukkan pula oleh hasil hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan besaran diperoleh  $t\text{-hitung}$   $15,474 > t\text{-hitung}$   $1,974$  artinya terdapat pengaruh antara *horenso* terhadap produktivitas kerja pada departemen produksi industri alat music di Cikarang. Sedangkan besarnya pengaruh *horenso* terhadap produktivitas kerja memiliki persamaan  $Y = 0,627 + 0,824X_2$  artinya jika semakin baik *horenso* maka produktivitas kerja semakin meningkat dan sebaliknya jika semakin buruk *horenso* maka produktivitas kerja semakin menurun. Sedangkan ditinjau dari kuat lemahnya hubungan antara variabel komunikasi internal terhadap semangat kerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai  $R^2$  sebesar 58,5% artinya pengaruh *horenso* terhadap produktivitas kerja sedang. Temuan ini sejalan dengan peneliti sebelumnya Yuniasri (2009) bahwa *horenso* berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

**H3:** Budaya *Kaizen* dan *Horenso* berpengaruh terhadap produktivitas kerja Karyawan pada PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asiadi Cikarang

Hasil penelitian mengenai pengaruh *kaizen* dan *horenso* terhadap produktivitas kerja karyawan departemen produksi pada PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asiadi Cikarang sebagai berikut:

Tabel 5. Model Summary

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,003	,193		,014	,989
	<b>KAIZEN</b>	<b>,444</b>	,075	<b>,357</b>	5,938	,000
	<b>HORENSO</b>	<b>,570</b>	,065	<b>,529</b>	8,806	,000

Berdasarkan Tabel-5 di atas bahwa budaya *Kaizen* dan *Horenso* mempunyai hubungan terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan oleh nilai R sebesar 81,0% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, kemudian pengaruh *Kaizen* terhadap Produktivitas menunjukkan 65%. Sedangkan sebesar 35% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti seperti lingkungan kerja, komitmen kerja, disiplin kerja, dan kompensasi. Hal tersebut ditunjukkan pula oleh hasil hipotesis secara simultan (uji  $f$ ), menunjukkan besaran  $f$  hitung 161,481 >  $f$  tabel 3,05 artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya *kaizen* dan *horenso* positif terhadap produktivitas kerja pada PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asiadi Cikarang. Sedangkan besarnya pengaruh budaya *kaizen* dan *horenso* terhadap produktivitas kerja ditunjukkan oleh persamaan  $Y = 0,003 + 0,444 X_1 + 0,570 X_2$ , artinya semakin baik penerapan budaya *kaizen* dan semakin baik *horenso* maka produktivitas kerja semakin baik, dan sebaliknya semakin buruk penerapan budaya *kaizen* dan semakin buruk *horenso* maka produktivitas kerja semakin menurun. Sedangkan ditinjau dari kuat lemahnya hubungan antara variabel budaya *kaizen* dan *horenso* terhadap produktivitas kerja yang ditunjukkan oleh nilai  $R^2$  sebesar 0,656 artinya pengaruh *kaizen* dan *horenso* terhadap produktivitas kerja sedang.

Berdasarkan hasil analisis di atas dengan menggunakan regresi yang didukung data empiris terbukti budaya *kaizen* dan *horenso* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sejalan dengan peneliti sebelumnya Indrajaya (2016), budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya *kaizen* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, efisien dengan kualitas lebih baik lagi. Sedangkan budaya *horenso* merupakan budaya dalam bekerja selalu melakukan kegiatan laporan, komunikasi dan konsultasi. Budaya *Horenso* berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan, artinya semakin baik komunikasi dalam organisasi akan semakin baik pula dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Keterbatasan.** Penelitian ini sangat sederhana dan hanya menguraikan dua variabel yaitu budaya *Kaizen* dan budaya *Horenso* terhadap produktivitas. Sementara faktor lain seperti lingkungan dan kepemimpinan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Responden yang diambil sangat terbatas sebesar 160 responden dari 2.915 karyawan bagian produksi, karena kendala waktu dan biaya penelitian yang tersedia.

## PENUTUP

Secara simultan, variabel budaya *kaizen* dan *horenso* yang diterapkan mempengaruhi produktivitas kerja pada departemen produksi di industri alat music di Cikarang. Ditinjau dari hubungan parsial, maka budaya *kaizen* yang diterapkan mempengaruhi produktivitas kerja pada departemen produksi di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang. Ditinjau dari hubungan parsial, maka *horenso* yang diterapkan mempengaruhi produktivitas kerja pada departemen produksi di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing AsiaCikarang. Hasil

penelitian ini menyarankan agar budaya Kaizen dan Horenso dapat ditingkatkan lagi melalui komunikasi yang efektif pemberian remunerasi bagi karyawan yang mampu mengaplikasikan ide/Kaizen yang terkait dengan bidang pekerjaan sehingga pekerjaan lebih efisien dengan kualitas yang lebih baik lagi dibandingkan sebelumnya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Bangun, Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Fakkhurrohman, (2016). Penerapan Kaizen Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Kualitas Produk Pada Bagian Banbury PT Bridgestone Tire Indonesia. *Jurnal Manajemen*
- Hasibuan, Melayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hair, Jr et.al. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed)*. United States : Pearson
- Imai, Maasaki (2008). *The Kaizen Power Think*. Yogyakarta
- Imai, Maasaki. (1997). *Gemba Kaizen : Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada manajemen*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Aries, I Gusti Agung, I Gusti Ayu Dewi A. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi , Komunikasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV.HITAKARA DENPASAR. *Jurnal Manajemen*
- Ratnawati, Juli (2016) . *The Implementation of Kaizen Philoshopy to Improve Industrial Productivity : A Case Study of ISO Manufacturing Companies inIndonesia*. *Jurnal Manajemen*
- Khan, A.J., Kumar, N. (2011). Evaluation of Antibacterial Properties of Extracts of Piper betle Lef. *Journal of Pharmaceutical and Biomedical Sciences*, Vol (11) : 1-3.
- Pangumpia, Fadly. 2013. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Bank Prisma Dana Manado. *Jurnal Manajemen*
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukirno, Sadono. (2010). *Makroekonomi. Teori Pengantar*. Edisi Ketiga. PT. Raja Grasindo Perseda. Jakarta.
- Victoria, Miroshnik (2009) *Bbudaya Kerja Ho-koku, Ren-raku and Sou-dan*
- Tjutju, Yuniarsih dan Suwatno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabet
- Muri, Yusuf A. (2014), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, Kencana, Jakarta