

PENGARUH PENERAPAN KAIZEN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI DEPARTEMEN CUSTOMER SERVICE PT BCA FINANCE

Mochamad Soelton dan Rizky Andrafiana Rahmi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercubuana Jakarta
e-mail : soeltonibrahem@gmail.com : andrafiana86@gmail.com

ABSTRACT

The research is to determine the affect of Kaizen and work dicipline to employee performance. The object for this research is employee of Customer Service Department in PT BCA Finance. The research was done to 72 respondents consist of staff and team leader. The research using quantitative-descriptive approach with Non Probability Sampling method using Convenience Sampling. Data collected by questionnaire and the data analyzed using multiple linier regressio. Data processing for statistical tests performed by software SPSS version 20.

The results of the research indicate that in partially, Kaizen has not significant influence on employee performance but work dicipline has significant influence on employee performance of Customer Service Department in PT BCA Finance.

Keywords : Kaizen, Work Dicipline and Employee Performance

PENDAHULUAN

Perusahaan yang tumbuh dan berkembang dengan baik adalah perusahaan yang dapat mengantisipasi perkembangan ekonomi yang semakin kompetitif dengan melakukan strategi yang tepat agar tidak tersisih dalam persaingan. Hal itu dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan.

Perusahaan yang dapat bersaing dalam pasar adalah perusahaan yang tidak hanya dapat menyediakan produk yang berkualitas namun juga mengutamakan pelayanan yang prima untuk para konsumen. Pada dasarnya konsumen tidak akan merasa puas dalam pemenuhan kebutuhan keinginannya. Kualitas produk yang baik akan membuat konsumen merasa puas dalam pemakaian suatu barang. Tuntutan konsumen terhadap suatu produk, baik bentuk barang maupun jasa yang ditawarkan perusahaan semakin hari semakin meningkat. Konsumen akan mengharapkan produk yang dibelinya merupakan produk yang mempunyai kualitas yang baik dan pelayanan yang memuaskan sesuai harapan konsumen.

Menurut Griffin (2009) loyalitas adalah perilaku membeli (behavior) daripada dengan sikap. Bila seseorang merupakan konsumen loyal, ia menunjukkan perilaku pembelian yang didefinisikan sebagai nonrandom (menegtahui spesifik apa yang akan dia beli, dan dari siapa). Loyalitas konsumen merupakan bentuk tertinggi dari kepuasan konsumen dan menjadi impian produsen dan perusahaan. Tapi ini bukan merupakan sebuah tujuan akhir. Perusahaan yang telah memiliki konsumen berusaha agar konsumen yang diciptakannya dapat dipertahankan selamanya.

Konsumen akan setia terhadap suatu merek bila mereka dapat mempercayainya secara konsisten menghadirkan pengalaman yang luar biasa. Ini membutuhkan komitmen dari seluruh pihak di level atas maupun di level bawah organisasi untuk menginovasi cara

membuat konsumen terkesan sehingga mereka bersedia mempromosikan merek yang dimiliki organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Ishak dan Lutfi (2011) bahwa dalam jangka panjang kepuasan berdampak pada terbentuknya loyalitas konsumen, ketika konsumen merasa puas terhadap produk maupun jasa yang diberikan oleh perusahaan, maka konsumen akan cenderung kembali melakukan pembelian ulang terhadap produk dan jasa tersebut. PT. BCA Finance sebagai salah satu perusahaan swasta terbesar di Indonesia telah memiliki reputasi merek yang terkenal di kalangan perusahaan pembiayaan nasional dan sebagai bagian dari PT. Bank Central Asia yang merupakan bank swasta terbaik dan terbesar di Indonesia. PT. BCA Finance dalam usahanya meningkatkan kemampuannya memenuhi kebutuhan masyarakat berupa pelayanan prima sejak pengajuan kredit, proses persetujuan, hingga pelayanan selama menjadi konsumen BCA Finance. Salah satu yang sangat ditonjolkan dalam pelayanan jasa BCA Finance adalah konsumen dapat berinteraksi dengan berbagai layanan yang disediakan oleh BCA Finance seperti layanan Customer Service secara *walk in*, layanan *Contact Center*, layanan Kontak Website BCA Finance dimana konsumen memiliki *user id* dan *password* untuk mengakses data kreditnya yang sedang berjalan di BCA Finance, layanan SMS, Email dan kotak saran. Dari semua layanan tersebut sebagai jembatan interaksi yang personal antara Konsumen dengan BCA Finance.

Sebagai Perusahaan yang tidak hanya berorientasi terhadap penjualan namun juga mengutamakan pelayanan, BCA Finance memiliki target pencapaian menguasai pasar dengan *market share* terbesar di bidangnya dan menjadi perusahaan yang memiliki Konsumen loyal karena pelayanannya yang prima, oleh karena itu BCA Finance berupaya sebaik mungkin memperbaiki motivasi kerja seluruh karyawannya agar tercipta kinerja yang optimal bagi karyawan sendiri dan bagi perusahaan.

Berikut merupakan data tidak tercapainya target atas *Key Performance Indicator/* KPI yang telah perusahaan tetapkan di Departemen Customer Service :

Tabel 1.1
Data Pencapaian Service Level Dept. Customer Service PT BCA

KPI	Kategori	Target	Sebelum Penerapan			Setelah Penerapan	
			2011	2012	2013	2014	2015
Service Level Layanan	Pengambilan BPKB	85%	79.44%	81.10%	82.31%	83.05%	84.67%
	Pelunasan Dipercepat	85%	77.41%	79.12%	83.24%	83.91%	85.33%
	Pengurusan STNK/BBN-Mutasi	85%	80.12%	80.11%	83.05%	84,45%	85.35%
	Pencetakan SKPS	90%	83.45%	89.32%	88.49%	88,70%	90.47%
	Kasir	90%	85.21%	86.49%	88.49%	89.83%	90.44%
	Penanganan Keluhan	85%	61.54%	62.49%	82.72%	84,14%	85.33%

Sumber : Data Pencapaian Service Level Dept. Customer Service PT BCA Finance, 2015

Dari data tersebut, dapat menjelaskan bahwa Target dari KPI *Service Level* Layanan yang ditetapkan perusahaan di Departemen Customer Service selama 3 (tiga) tahun yaitu 2011, 2012 dan 2013 tidak tercapai. Tidak tercapainya target sesuai KPI disebabkan oleh kegagalan mengeksekusi strategi dan tidak fokus pada hal yang diprioritaskan serta kedisiplinan kerja karyawan.

Setiap perusahaan pasti menuntut kinerja yang terbaik yang mampu dilakukan oleh setiap karyawannya. Kinerja yang baik tentunya diiringi sumber daya manusia yang baik pula dan diterapkan metode yang membantu sebagai pendorong pencapaian tujuan target perusahaan. Penciptaan sumber daya manusia yang baik dibangun oleh sikap disiplin kerja yang tinggi dalam diri karyawan sehingga perbuatan untuk selalu menaati tata tertib, memiliki perhatian besar terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arsyad (2014) bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang signifikan.

Pada November 2013, Induk grup perusahaan (PT BCA Tbk) memperkenalkan metode *Kaizen* sebagai budaya organisasi yang menjadi solusi untuk permasalahan tidak tercapainya target perusahaan. PT BCA Tbk telah lebih dahulu menerapkan metode tersebut sejak tahun 2012 dan telah membuktikan pencapaian yang tinggi terhadap target. *Kaizen* diterapkan perusahaan untuk memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohd. Norhasni (2015) bahwa *Kaizen* dapat sebagai alat yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang secara otomatis berpengaruh terhadap kinerja individu karyawan.

Departemen Customer Service menyambut dengan baik metode *Kaizen* sebagai alat bantu mencapai target dan memperbaiki proses kerja. Setelah disosialisasikan mengenai *Kaizen* dan cara penerapannya, Departemen Customer Service mulai menerapkan pada awal tahun 2014. Departemen Customer Service menganalisa yang menjadi penyebab kegagalan target KPI, yaitu faktor proses kerja yang tidak sistematis/berbelit dan disiplin kerja karyawan.

Permasalahan

1. Apakah penerapan *Kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Departemen Customer Service PT. BCA Finance?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Departemen Customer Service PT. BCA Finance?

KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Pengertian *Kaizen*

Kaizen (改善) secara harafiah berasal dari kata Kai (改) yang artinya perubahan dan Zen (善) yang artinya baik. *Kaizen* dapat diartikan secara singkat yaitu perbaikan atau peningkatan. Menurut Imai (2008), "*Kaizen* berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan". Sedangkan *Kaizen* menurut Kato dan Smalley (2011) adalah perbaikan yang terus menerus dilakukan guna menuju perubahan yang membawa hasil yang lebih baik.

Metode *Kaizen*

Menurut Imai (2008) banyak perusahaan yang mengimplementasikan *Kaizen* secara sendiri – sendiri yang biasa disebut dengan *Suggestion System* atau Sumbang Saran (SS) dan ada yang secara kelompok yang disebut dengan *Quality Control Circle* (QCC) maupun *Quality Control Project* (QCP).

- a. *Suggestion System (SS)* adalah cara yang sangat efektif untuk mengumpulkan ide yang sebanyak – banyaknya dari sekelompok orang atau peserta yang terlibat. Melalui cara ini diharapkan akan diperoleh masukan sebanyak – banyaknya dan menghasilkan pemikiran atau ide yang terbaik untuk dipilih dan ditindaklanjuti. Proses Sumbang Saran akan memberikan hasil yang luar biasa, bila dalam pelaksanaannya menerapkan pola berpikir kreatif, yaitu upaya untuk mencoba menghubungkan berbagai hal yang pada mulanya kelihatan tidak berkaitan dengan topik yang sedang dibahas. Dengan demikian, diharapkan muncul banyak ide yang kreatif.
- b. *Quality Control Circle (QCC)*
Menurut Wignjosoebroto (2009) *Quality Control Circle* adalah kelompok kecil karyawan pelaksana, yang dipimpin oleh *Team Leader* yang secara sukarela akan mencari jalan dan cara untuk memperbaiki kualitas dan mengurangi biaya produksi di tempat manapun kelompok ini berada dalam sistem produksi. Sedangkan menurut Olga C. Crocker (2007) definisi *Quality Control Circle* adalah sekelompok kecil pekerja yang mempunyai seorang pemimpin dibentuk menurut bidang pekerjaan dan memecahkan persoalan yang terdapat dalam bidang pekerjaan tersebut.

Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2009) juga menyebutkan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Anoraga (2006) definisi disiplin adalah suatu sikap, perbuatan untuk selalu menaati tata tertib.

Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2010) berpendapat bahwa terdapat dua tipe bentuk disiplin kerja, yaitu :

- a. Disiplin preventif
Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan – penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan, semata – mata karena dipaksa manajemen.
- b. Disiplin Korektif
Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan dapat berupa peringatan atau skorsing.

Tujuan Disiplin Kerja

Dalam organisasi memiliki disiplin kerja yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan pada organisasi itu sendiri. Agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai maka Perusahaan perlu mengadakan pendisiplinan yang sering diartikan macam-macam. Ada yang menganggap bahwa disiplin adalah suatu kondisi dimana pegawai berperilaku

sesuai dengan peraturan perusahaan, ada juga yang menganggap bahwa disiplin suatu hukuman dari perusahaan.

Menurut Wirawan (2009), secara khusus pendisiplinan kerja bertujuan untuk :

1. Mendorong karyawan untuk mentaati kebijakan;
2. Meningkatkan produktifitas kerja;
3. Memanfaatkan penggunaan sarana dan prasarana secara optimal;
4. Mendorong pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

Disiplin kerja yang baik dapat ditegaskan apabila semangat dari pegawai itu sendiri, kerja yang baik dapat tercermin dengan melihat dengan absensi pegawai, ketentuan waktu kerja dan terpenuhi kebutuhan mereka.

Indikator Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi atau perusahaan menurut Soejono (2007) yaitu sebagai berikut :

- a. Ketepatan Waktu
Para karyawan datang ke kantor tepat pada waktunya, tertib dan teratur, dengan begitu akan menciptakan disiplin kerja yang baik di perusahaan;
- b. Menggunakan Peralatan Kantor dengan Baik
Sikap hati – hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor terhindar dari kerusakan.
- c. Tanggung Jawab yang Tinggi
Karyawan yang selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan disiplin kerja yang baik;
- d. Ketaatan terhadap Aturan Kantor
Karyawan menggunakan seragam kantor, menggunakan kartu identitas, membuat izin apabila tidak masuk kantor merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

Pengertian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Hasibuan (2006) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut meliputi internal dan eksternal.

Faktor internal terdiri atas :

1. Kemampuan intelektualitas;
2. Disiplin kerja;
3. Kepuasan kerja;
4. Motivasi karyawan.

Faktor eksternal:

1. Gaya kepemimpinan;
2. Lingkungan kerja;
3. Kompensasi;
4. Sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

Indikator Pengukuran Kinerja

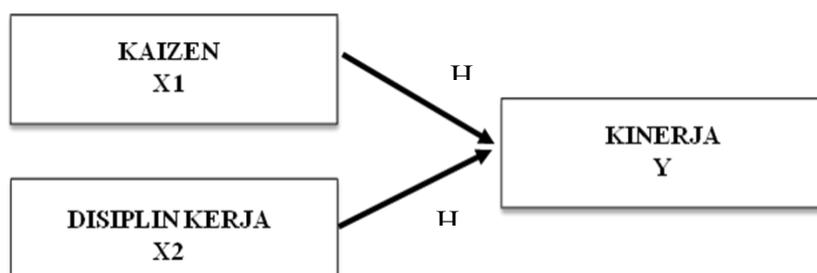
Menurut Mathis dan Jackson (2006) indikator pengukuran kinerja karyawan diantaranya yaitu :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus pekerjaan yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah pekerjaan yang ditugaskan beserta hasilnya;
2. Kualitas, yaitu ketaatan prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil pekerjaan yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas, maupun memenuhi tujuan – tujuan yang diharapkan dari suatu pekerjaan. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan;
3. Keandalan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat;
4. Pengetahuan, yaitu karyawan memiliki pengetahuan yang bermanfaat untuk pekerjaannya dan memiliki pengetahuan yang luas yang bermanfaat bagi perusahaan;
5. Hubungan Kerja, yaitu karyawan dapat bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Lalu menurut Soedjono (2007) menyebutkan ada enam kriteria untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu :

1. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang mendekati sempurna;
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktifitas yang dapat diselesaikan;
3. Ketepatan waktu, dapat menyelesaikan tepat pada waktunya dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain;
4. Efektifitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian;
5. Kemandirian, dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan;
6. Komitmen kerja, komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.

Rerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis



METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2013) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat, nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel independen (eksogen), Menurut Sugiyono (2013) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Sedangkan Variabel Dependen (Endogen) variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert merupakan metode yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial Menurut Sugiyono (2014) Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei. Untuk penelitian ini, Penulis menggunakan tipe pengukuran skala Likert yang dimodifikasi dari 5 menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan jawaban ditengah dengan alasan (Hadi, 2007) :

- Kategori di tengah tersebut memiliki arti ganda, bisa diartikan belum bias memutuskan sesuatu atau memberi jawaban bahkan ragu-ragu;
- Tersedianya jawaban di tengah akan menimbulkan kecenderungan untuk menjawab ke tengah, bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawaban;
- Untuk melihat kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau ke arah tidak setuju.

Rentang skala yang digunakan untuk mengukur derajat sangat tidak mirip atau sangat mirip untuk setiap variabel dalam penelitian ini adalah 1 (satu) sampai 4 (empat) yaitu dengan tingkat pembobotan sebagai berikut :

- jawaban sangat setuju/sangat baik/selalu, bobot nilai 4
- jawaban setuju/baik/sering, bobot nilai 3
- jawaban tidak setuju/buruk/kadang-kadang, bobot nilai 2
- jawaban sangat tidak setuju/sangat buruk/tidak pernah, bobot nilai 1

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Departemen Customer Service PT BCA Finance. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti, (Sugiyono, 2014). Penetapan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis metode *Convenience Sampling*. Adapun caranya adalah dengan memberikan kuesioner kepada karyawan di Departemen Customer Service Kantor Pusat. Untuk mengetahui ukuran sampel representative yang didapat berdasarkan rumus sederhana sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Dimana:

N = besarnya populasi

n = besarnya sampel

d = tingkat ketepatan yang diinginkan 10%

Dengan rumus tersebut, maka ukuran sampel dari populasi 360 (Data Desember 2015) dengan mengambil tingkat ketepatan (d) = 10% sebagai berikut:

$$n = \frac{260}{(260)(0.10)^2 + 1} = 72,22 \text{ (dibulatkan menjadi 72)}$$

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data penelitian lapangan (*field research*). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan survei dan observasi langsung. Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data adalah kuesioner yang diajukan kepada karyawan.

Metode Analisis Data Uji Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, penulis mempergunakan analisis deskriptif kuantitatif, dengan dibantu oleh perangkat lunak SPSS. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

a. Analisis Karakteristik Responden

Metode analisi ini digunakan untuk mengetahui karakteristik dari responden yang memberikan jawab atas kuesioner dalam penelitian ini. Karakteristik responden ini dilihat dari jenis kelamin, kelompok usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan level jabatan responden.

b. Uji Validitas

Menurut Sekaran (2006) validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Data kuesioner dikatakan valid jika nilai faktor loadingnya $> 0,5$.

c. Uji Realiabilitas

Perhitungan Koefisien Realiabilitas menggunakan perumusan Alpha-Cronbach

- 0,00 – 0,19 : tidak reliabel
- 0,20 – 0,39 : kurang reliabel
- 0,40 – 0,69 : cukup reliabel
- 0,70 – 0,89 : reliabel
- 0,90 – 1,00 : sangat reliabel

Peneliti menetapkan angka realiabilitas minimal 0,60 sebagai syarat kecukupan realiabilitas alat ukur penelitian.

d. Uji Asumsi Klasik

- Pengujian Multikolinearitas

Yaitu pengujian ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel bebas. Asumsi mode regresi linear berganda mensyaratkan tidak adanya hubungan kombinasi linear antara variabel bebas yang satu dengan yang lainnya. Pengujian multikolinearitas dengan menggunakan Variance Influence Factor (VIF), bila nilai VIF kecil dari 10, tidak terdapat multikolinearitas;

- Pengujian Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk mengukur apakah terdapat homoskedastisitas atau heteroskedastisitas varians residual antar pengamatan. Pengujian heteroskedastisitas diantaranya dengan melihat pola sebaran data antara nilai prediksi ($\hat{y}_i = f(x)$) dengan nilai residual ($e = y_i - \hat{y}_i$). Apabila sebaran data terlihat acak, tidak mengikuti suatu pola tertentu seperti mengumpul, menyempit dan kemudian melebar, dapat disimpulkan bahwa dalam data pengamatan bersifat heteroskedastisitas. Model regresi yang diinginkan adalah homoskedastisitas atau yang tidak terjadi problem heteroskedastisitas.

- Pengujian Autokorelasi

Tujuan uji korelasi adalah menguji tentang ada atau tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan periode $t-1$ pada persamaan regresi linier. Apabila terjadi korelasi maka menunjukkan adanya *problem* autokorelasi. *Problem* autokorelasi mungkin terjadi pada data *time series* (data runtut waktu), sedangkan pada data *crosssection* (silang waktu), masalah autokorelasi jarang terjadi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas autokorelasi. Salah satu cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan Uji Durbin-Watson (DW). Uji Durbin-Watson hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu (*First order autocorrelation*) dan mensyaratkan adanya *intercept* (konstanta) dalam model regresi dan tidak ada variabel lagi diantara variabel bebas. Dimana dikatakan data tidak terjadi autokorelasi apabila nilai DW berkisar antara 2 dan 4-du dalam hal ini adalah $1,56 < 1,845 < 2,44$.

- Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh antara dua variabel bebas dengan satu variabel terikat. Pendekatan statistika untuk hal ini adalah melalui analisis regresi linear berganda yang berguna untuk menentukan besaran pengaruh antara dua atau lebih variabel sekaligus melihat taraf pengaruh tersebut. Metode ini juga biasanya digunakan untuk meramalkan atau menduga nilai suatu variabel antara lebih dari satu variabel prediktor (variabel bebas) terhadap variabel terikat.

Bentuk persamaan regresi linear, dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen dan dua variabel independen sehingga bentuk model persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \varepsilon_i$$

Atau ke dalam bentuk persamaan matriks :

$$y = X\beta + \varepsilon$$

dengan :

y : vektor variabel terikat

X : matriks variabel bebas

β : vektor parameter koefisien regresi ($\beta_0, \beta_1, \text{ dan } \beta_2$)

ε : vektor kekeliruan dalam pengukuran atau variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model

i : unit sampel atau pengamatan ke- i , dengan $i = 1, 2, \dots, n$

n : ukuran sampel

e. Uji Hipotesis

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel - variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi digunakan adjusted R^2 (*R square*).

2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T)

3. Hipotesis penelitian untuk pengujian koefisien jalur secara individual adalah sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_k = 0$$

$$H : \beta_k \neq 0$$

Kriteria pengujian adalah H_0 ditolak jika $t \leq -t_{(1-\alpha/2; k-1, n-k-1)}$ atau $t \geq t_{(1-\alpha/2; k-1, n-k-1)}$, dengan k adalah jumlah variabel bebas. Jika H_0 ditolak, maka artinya koefisien jalur berpengaruh secara signifikan. Cara lain untuk menentukan kecocokan model adalah membandingkan antara nilai kekeliruan dalam sampel (*p-value*) dengan taraf signifikansi (α). Jika peroleh *p-value* lebih kecil daripada tingkat signifikansi α , maka koefisien regresi dapat dikatakan signifikan atau berarti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Deskripsi profil responden merupakan identitas responden yang memberikan interpretasi terhadap obyektivitas dari penelitian mengenai Pengaruh Penerapan *Kaizen* dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen Customer Service PT BCA Finance. Deskripsi profil responden ditentukan sebesar 72 orang yang terdiri dari staff dan *team leader* dengan menggunakan metode *convenience sampling*.

Deskripsi profil responden dibagi menjadi 5 bagian yakni menurut : jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja dan jabatan. Sedangkan deskripsi profil responden bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan di Departemen Customer Service PT. BCA Finance atas penerapan *Kaizen* dan Disiplin Kerja dalam memberikan informasi terhadap pertanyaan kuesioner yang diajukan sesuai dengan tingkat kepentingan dalam penelitian.

Data - data yang diperoleh diolah dengan excel kemudian diolah menggunakan tabulasi SPSS versi 20 sehingga diperoleh gambaran secara menyeluruh dan terperinci jumlah total dari setiap item yang dipertanyakan sehingga akan mudah untuk diinterpretasikan secara kuantitatif.

Hasil Uji Kualitas Data

- **Uji Validitas Terhadap Variabel Independen *Kaizen***

Dari semua butir pertanyaan untuk variabel independen *Kaizen* nilainya $> 0,5$. Artinya semua butir pertanyaan untuk *Kaizen* adalah valid.

- **Uji Validitas Terhadap Variabel Independen Disiplin Kerja**

Dari semua butir pertanyaan untuk variabel independen Disiplin Kerja nilainya $> 0,5$. Artinya semua butir pertanyaan untuk Disiplin Kerja adalah valid.

- **Uji Validitas Terhadap Variabel Dependen Kinerja**
Dari semua butir pertanyaan untuk variabel Dependen Kinerja nilainya $> 0,5$. Artinya semua butir pertanyaan untuk Kinerja adalah valid.

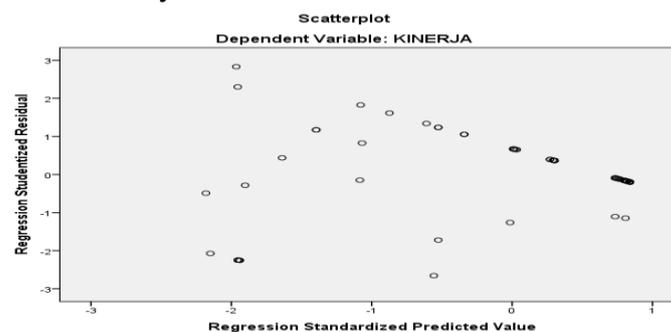
Uji Reliabilitas

- **Reliabilitas Kuesioner Variabel Independen *Kaizen***
Reliabilitas butir pertanyaan variabel independen *Kaizen* terlihat nilainya $> 0,6$ yang berarti semua butir pertanyaan reliabel.
- **Reliabilitas Kuesioner Variabel Independen Disiplin Kerja**
Reliabilitas butir pertanyaan variabel independen Disiplin Kerja terlihat nilainya $> 0,6$ yang berarti semua butir pertanyaan reliabel.
- **Reliabilitas Kuesioner Variable Dependen Kinerja**
Reliabilitas butir pertanyaan variabel dependen kinerja terlihat nilainya $> 0,6$ yang berarti semua butir pertanyaan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

- **Uji Multikolinearitas**
Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* ≤ 0.10 , dan nilai *VIF* ≥ 10 . Terlihat nilai *VIF* hasil penelitian adalah < 10 ini berarti bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas pada hasil penelitian, dengan kata lain model uji regresi adalah baik dan layak untuk dipakai atau di uji.
- **Uji Heterokedastisitas**
Uji heteroskedisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain, jika variance dari satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda maka disebut heteroskedastisitas Imam Ghozali, 2011. Deteksi dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu dalam grafik dimana sumbu X dan Y telah diproduksi. Berdasarkan uji Heterokedasitas pada data penelitian maka hasilnya dapat dilihat pada Grafik Scaterplot dibawah ini :

Gambar 4.1
Uji Heterokedastisitas Penelitian



Sumber : Lampiran SPSS versi 20

• **Uji Autokorelasi**

Tujuan uji korelasi adalah menguji tentang ada atau tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan periode t-1 pada persamaan regresi linier. Apabila terjadi korelasi maka menunjukkan adanya *problem* autokorelasi. Salah satu cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan Uji Durbin-Watson (DW). Uji Durbin-Watson hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu (*First order autocorrelation*) dan mensyaratkan adanya *intercept* (konstanta) dalam model regresi dan tidak ada variabel lagi diantara variabel bebas. Dimana dikatakan data tidak terjadi autokorelasi apabila nilai DW berkisar antara du dan 4-du dalam hal ini adalah $1,56 < 1,845 < 2,44$.

Berdasarkan uji Autokorelasi penelitian maka hasil yang didapat adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12
Uji Autokorelasi

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.F Change	
1	,724 ^a	0,524	0,51	2,06	0,524	37,945	2	69	0	1,845

Sumber : Lampiran SPSS versi 20

• **Analisis Regresi Linier Berganda**

Tabel 4.13
Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	16,592	2,944	
	KAIZEN	0,011	0,038	0,027
	DISIPLIN KERJA	0,573	0,073	0,712

Sumber : Lampiran SPSS versi 20

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diperoleh rumusan persamaan regresi linier berganda untuk variabel independen (*Kaizen* dan disiplin kerja) terhadap variabel dependen (kinerja) sebagai berikut :

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

$$Y = 16,592 + 0,011X_1 + 0,573X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = *Kaizen*

X2 = Disiplin Kerja

e = Vektor kekeliruan dalam pengukuran atau variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model

Dari persamaan regresi diatas dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Hasil perhitungan analisis mengidentifikasikan bahwa nilai a (konstanta) sebesar 16,592 berarti jika tidak ada pengaruh dari variabel independen (*Kaizen* dan disiplin kerja), maka kinerja karyawan akan sebesar 16,592.
2. Nilai B₁ (koefisien *Kaizen*) sebesar 0,011 menunjukkan adanya pengaruh positif atau penerimaan *Kaizen* terhadap kinerja karyawan, berarti bahwa tiap kenaikan sebesar satu satuan pada *Kaizen* akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,011 dengan asumsi disiplin kerja tetap.
3. Nilai B₂ (koefisien disiplin kerja) sebesar 0,573 menunjukkan adanya pengaruh positif atau penerimaan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, berarti bahwa setiap kenaikan sebesar satu satuan pada disiplin kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,573 dengan asumsi *Kaizen* tetap.

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan rekapitulasi hasil Regresi liner berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini yang akan digunakan untuk menjawab ke tiga *point* di atas.

Tabel 4.14

$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + e$					
$Y = 16,592 + 0,011X_1 + 0,573X_2$					
R = 0,724					
R ² = 0,510			Sig = 0,00		
Model	Unstandardized Coeficient		Standardized	Thitung	Sig
	B	Std. Error	Std. Error		
1 (constant)	16,592	2,944		5,635	0,000
<i>Kaizen</i>	0,011	0,038	0,027	0,299	0,766
Disiplin Kerja	0,573	0,073	0,712	7,814	0,000

Hasil Olahan Data Regresi dengan SPSS 20

1. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisiensi determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel - variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi digunakan adjusted R² (*R square*).

Berdasarkan **Tabel 4.14**, diketahui hasil koefisien determinasi (adjusted R²) sebesar 0,510 yang dapat diartikan bahwa Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh penerapan *Kaizen* dan Disiplin Kerja yaitu sebesar 51% sedangkan sisanya yaitu sebesar 49% dijelaskan oleh variabel - variabel lain yang tidak diteliti. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan angka 0,510 berarti memiliki tingkat hubungan kategori sedang karena berada pada interval 0,40 - 0,599.

Berdasarkan hasil analisis melalui **Tabel 4.14** yakni hasil olahan data regresi dengan SPSS versi 20 yang dapat diartikan bahwa $\beta_0 = 16,592$ yang diartikan bahwa tanpa *Kaizen* dan Disiplin Kerja maka besarnya nilai kinerja sebesar 16,592. Sedangkan $\beta_1 X_1 = 0,011$ yang diartikan bahwa dengan adanya *Kaizen* dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,011, sedangkan $\beta_2 X_2 = 0,573$ artinya Disiplin Kerja akan meningkatkan kinerja karyawan yaitu sebesar 0,573. Kemudian, Disiplin Kerja dengan kinerja diperoleh nilai pvalue = 0,000 dan thitung = 7,814, karena nilai pvalue = 0,000 < 0,05, berarti ada pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan. Sedangkan R = 0,724 yang diartikan bahwa korelasi antara faktor *Kaizen* terhadap kinerja karyawan kuat dan positif. Dengan kata lain *Kaizen* dan Disiplin Kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan melalui Dari kedua faktor yang paling mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah Disiplin Kerja, alasannya karena variabel Disiplin Kerja memiliki nilai *standardized coefficient* yang terbesar jika dibandingkan dengan nilai *standardized coefficient Kaizen* dengan kinerja karyawan.

2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T)

Uji parsial atau individual digunakan untuk mengetahui apakah suatu variabel bebas berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel tidak bebasnya. Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan melihat probabilitas/ signifikannya, yaitu :

1. Jika probabilitas/signifikansi > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak
2. Jika probabilitas/signifikansi < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima

a. Uji Hipotesis Pengaruh *Kaizen* terhadap Kinerja

Berdasarkan **Tabel 4.14** dilihat dari uji parsial untuk nilai t hitung pada variabel *Kaizen* adalah 0,299 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,99 dan nilai signifikan dari variabel *Kaizen* 0,766 atau lebih besar dari 0,05 atau Ho diterima dan Ha ditolak, maka dapat dinyatakan secara parsial tidak ada pengaruh signifikan variabel *Kaizen* terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Hipotesis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan **Tabel 4.14** dapat dilihat nilai t hitung pada variabel Disiplin Kerja adalah 7,814 lebih besar dari nilai t tabel 1,99 dan nilai signifikan dari variabel disiplin kerja 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 atau Ho ditolak dan Ha diterima, maka dapat dinyatakan secara parsial terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis mengenai uji regresi, maka sebelum dilakukan pembahasan dengan penerapan *Kaizen* dan Disiplin Kerja yang mempengaruhi Kinerja

Karyawan, maka terlebih dahulu akan disajikan statistik deskriptif yang dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini :

Tabel 4.15
Statistik Deskriptif

	Mean	Std. Deviation	N
<i>Kaizen</i>	71,61	7,136	72
Disiplin Kerja	37,04	3,66	72
Kinerja	38,61	2,943	72

Sumber : Lampiran SPSS versi 20

Berdasarkan tabel 4.15 yakni hasil statistik deskriptif terlihat bahwa rata-rata (*mean*) untuk *Kaizen* sebesar 71,61 dengan standar deviasi sebesar 7,136 dari 72 sampel penelitian. Sedangkan *scoring* Disiplin Kerja dengan *mean* sebesar 37,04 dan standar deviasi sebesar 3,66 dengan 72 sampel penelitian. Untuk Kinerja dengan *mean* sebesar 38,61 dengan standar deviasi sebesar 2,943 dari 72 sampel penelitian. Selanjutnya dari hasil statistik deskriptif yang telah dikemukakan di atas maka akan disajikan pembahasan dari hasil uji regresi yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Kaizen* dengan Kinerja Karyawan

Pengaruh antara penerapan *Kaizen* dengan kinerja karyawan maka diperoleh nilai $pvalue = 0,766 > 0,05$ berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Kaizen* dengan kinerja karyawan. Diharapkan *Kaizen* dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada kenyataannya penerapan *Kaizen* masih dalam proses adaptasi seluruh karyawan dan manajemen dimana *Kaizen* baru diterapkan kurang dari tiga tahun, sehingga *Kaizen* belum menjadi budaya kerja dan belum konsisten dalam penerapannya. *Kaizen* merupakan perbaikan terus menerus dan sehingga dalam penerapannya sangat diperlukan komitmen dan konsistensi tiap individu dan kelompok. Walau berkomitmen namun tidak konsisten dalam menerapkan juga tidak akan membawa pengaruh ke arah yang lebih baik untuk proses kerja. Sehingga komitmen dan konsisten tidak dapat dipisahkan dalam penerapan *Kaizen*. Dalam *Kaizen* terdapat proses PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) dimana berlaku untuk tiap individu memikirkan proses kerja yang lebih teratur, kondusif dan tidak menghabiskan banyak waktu untuk hal yang tidak perlu, lalu menyampaikan dalam forum *Quality Control Circle* yang dipimpin oleh *Team Leader*, mendiskusikan rencana perbaikan dan strateginya, setelah itu melakukan apa yang telah direncanakan tersebut, mengecek kembali persiapan dan melakukan dengan konsisten. Jika dalam penerapannya dievaluasi masih belum sesuai, maka harus dilakukan PDCA kembali hingga terjadi perbaikan.

2. Pengaruh Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil koefisien regresi diperoleh nilai $pvalue$ sebesar $0,00 < 0,05$ berarti disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Octorend dan Mangkunegara (2015) bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja berpengaruh signifikan dapat dijelaskan karena penerapan disiplin kerja memang sudah menjadi budaya kerja dan perusahaan sangat menjunjung tinggi

disiplin kerja. Selama ini Perusahaan memberikan sistem *reward* bertahap bagi tiap karyawan dan pada Departemen Customer Service diterapkan apresiasi Customer Service terbaik Mingguan dan Bulanan. Metode tersebut menjadikan motivasi para karyawan agar selalu disiplin dalam bekerja yang hasilnya berpengaruh terhadap kinerjanya. Bagi karyawan yang terlambat atau tidak disiplin dalam bekerja, Departemen Customer Service menerapkan sistem denda atau penalti yang harus dibayar karyawan dan disaksikan oleh karyawan lain. Dimana uang dari denda tersebut digunakan untuk keperluan bersama di Departemen Customer Service. Para karyawan pada awalnya merasa terpaksa menerapkan disiplin kerja, namun pada akhirnya disiplin kerja sudah menjadi karakter karyawan di Departemen Customer Service.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menganalisa variabel – variabel yang berkaitan dengan pengaruh penerapan *Kaizen* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Departemen Customer Service PT BCA Finance. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Kaizen* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Departemen Customer Service PT BCA Finance.
2. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Departemen Customer Service PT BCA Finance.

Saran-saran

Berdasarkan hasil kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Saran untuk Departemen Customer Service PT BCA Finance.
 - a. Harus selalu disosialisasikan pentingnya *Suggestion System* (SS) agar terjadi perbaikan yang berkelanjutan dalam proses layanan dan administrasi di Departemen Customer Service. Salah satu caranya dengan perusahaan memberikan pelatihan terhadap karyawan di lini menengah ke bawah agar mereka mengetahui cara menerapkan *Suggestion System* secara tepat dan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.
 - b. Memberikan *reward* berupa penambahan insentif kinerja kepada seluruh karyawan yang memberikan saran perbaikan / *Suggestion System*.
 - c. Team Leader hingga Kepala Departemen konsisten memberikan contoh dan bimbingan kepada staff agar menjadikan *Kaizen* sebagai alat bantu yang efektif dalam proses kerja. Contohnya dengan rutin melaksanakan Quality Control Circle / QCC tiap 2 minggu sekali setelah jam layanan selesai agar banyak didapatkan masukan perbaikan dalam proses kerja.
 - d. Agar disiplin kerja terus diterapkan para karyawan di Departemen Customer Service dan menjadi motivasi dalam peningkatan kinerja dan menginspirasi rekan kerja yang lain, maka Departemen Customer Service dapat menerapkan Duta Customer Service yaitu seorang staff Customer Service yang telah 3 bulan berturut-turut sebagai Customer Service terbaik.

2. Saran untuk penelitian selanjutnya.

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dari objek yang berbeda, dengan mengembangkan kembali variabel dan indikator yang belum digunakan dalam penelitian ini, seperti dari sisi motivasi karyawan dan pelatihan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga Panji. (2006). Psikologi Kerja. Jakarta: Rhneka Cipta
- Amdi. (2008). *Astra Management System*. Jakarta: Astra Management Development Institute.
- Arsyad, Muhammad. (2014). *The Important of Working Dicipline to Employee's WorkingProductivity of Motor Vessel Manufacturing Company in Makassar Shipyard*. *Journal of Business Management and Strategy*. ISSN 2157 – 6068 2014, vol. 5, No. 2.
- Atmaji, Sutrisno. (2011). Tujuh Alat Bantu Analisa Masalah Gugus Mutu. Jakarta: Nuansa Graphis.
- Bashir, Usman. (2010). *Impact of Stress and Discipline on Employees Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan*. *Journal Faculty of Management Sciences*, International Islamic University Islamabad, Pakistan
- Crocker, Olga C. (2007). Gugus Kendali Mutu: Pedoman, Partisipasi, dan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara
- Griffin, Jill. (2009). Customer Loyalty: Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan. Terjemahan oleh Dwi Kartini. Jakarta: Erlangga
- Hani Handoko. (2010). Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia, Edisi kedua. Jogjakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan Malayu S.P. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Edisi Revisi Bumi Aksara.
- Hendayana, Rachmat. (2006). Implementasi Gugus Kendali Mutu Dalam Kegiatan Pengkajian. Bogor: Balai Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian, http://bp2tp.litbang.deptan.go.id/file/wp04_15gkm.pdf
- Imai, Masaaki. (2008). *Genba Kaizen*. Jakarta: PPM.
- Ishak, A. & Luthfi, Z. (2011). Pengaruh Kepuasan dan Kpercayaan Konsumen Terhadap Loyalitas: Jurnal Studi Tentang Peran Mediasi Switching Costs. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 15. No. 1, Januari 2011.
- Jankingthong, K & Suthinee ruukkhum. (2012). *Factors (Leadership, Dicipline and Work Engagement) Affecting Job Perfomance: A Journal of Review Literaturein Hatyai University Thailand*. Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and arts. Vol, 12 (2): 115 - 127. 2012

- Kaplan, M & Saccuzzo, D. P. (2012). *Psychological Testing: principles, Application, & Issues*, 8th Edition. Cengage Learning.
- Kato, Isao & Smalley, Art. (2011). *Toyota Kaizen Methods*. Yogyakarta: Gradien Mediatama.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Norhasni, M., Asaad, M., Saad, R., & Yusuf, R., Z. (2015). 5S, Kaizen and Organization Performance: Examining the Relationship and Level of Implementation Using Rasch Model in Malaysian Automotive Company. *International Academic Research Journal of Business and Technology 2015*.page 214 – 226.
- Osada, Takashi. (2011). *Buku Sikap Kerja 5S*. Jakarta: PPM.
- Prawirosentono, Suryadi. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, H. Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2007). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soejono. (2007). *Sistem dan Prosedur Kerja*, Edisi Kelima, Jakarta: Penerbit Bumi.
- Suharyadi & Purwanto, S. K. (2009). *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern* Edisi 2. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Suprianto, J. (2009). *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Ketujuh, Jilid 2. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Susanty, A & Baskoro, S. W. (2012). *Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT PLN Persero APD Semarang*.
- Sutrisno Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wignjosoebroto, Sritomo. (2009). *Pengantar Teknik dan Manajemen Industri*. Edisi Revisi. Surabaya: Guna Widya.
- Wijaya, Tony. (2009). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta : Penerbit Universitas Atma Jaya.
- Wirawan. (2009). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat