

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris pada penelitian ini meliputi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan budaya *Kaizen* dalam organisasi, implementasi budaya *Kaizen* dan tinjauan empiris pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jimantoro (2016)

Penelitian yang dilakukan Jimantoro berjudul “Analisis Penerapan Budaya *Kaizen* Pada PT. Istana Mobil Surabaya Indah”. Penelitian ini mencoba untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan budaya *kaizen* pada PT. Istana Mobil Surabaya Indah. Budaya kerja *kaizen* dalam penerapannya, diorientasikan pada tiga segmen yaitu orientasi terhadap manajemen, kelompok dan individu. Untuk mendukung aplikasi *kaizen* di tiga segmen tersebut menurut Jimantoro terdapat tiga konsep utama Budaya Kerja *kaizen*, yaitu konsep 3M, 5S dan konsep PDCA serta empat Standarisasi *kaizen*. Dalam penelitian ini akan meneliti apakah PT Istana Mobil Surabaya Indah sudah menerapkan ketiga konsep *kaizen* dan standarisasi *kaizen* di 3 segmen tersebut. Penelitian tersebut memperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan data melalui wawancara semi terstruktur, kemudian dianalisis dengan pendekatan kualitatif.
- b. Hasil dari penelitian ini menunjukkan, bahwa PT. IMSI mengenal dan mengadopsi budaya *kaizen* sejak perusahaan berdiri. Perusahaan juga mengadopsi konsep PDCA dan 5S, akan tetapi tidak sepenuhnya

mempraktekkan konsep 3M. Standarisasi perusahaan mengenai *kaizen* telah dilakukan dengan baik. Kendala yang dihadapi adalah kesadaran dan komitmen dari seluruh karyawan untuk menerapkan *kaizen* secara terus menerus.

2. Indrajaya, Fathoni, dan Minarsih (2016)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Self Efficacy* Sebagai Variabel *Moderating*”. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh menurunnya kecepatan produksi di PT Djarum SKT kradenan karena aturan dari pemerintah dan BPOM tentang pemasangan gambar seram dan tanggal produksi sehingga berakibat menurunnya kecepatan produksi.

- a. Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui metode kuesioner terhadap 89 orang responden dimana respondennya adalah karyawan di PT Djarum SKT kradenan Kudus. Kemudian dilakukan analisis terhadap data – data yang diperoleh berupa analisis kuantitatif dan analisis kualitatif, analisis kuantitatif meliputi uji validitas dan reliabilitas , uji asumsi klasik, uji hipotesis lewat uji F dan uji t serta uji analisis koefisien determinasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda dengan moderating regression analysis (MRA).
- b. Hasil analisis mendapatkan bahwa *seiri* dan *seiton* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *shiketsu* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian melalui uji F dapat diketahui bahwa variabel *seiri*, *seiton* dan *shiketsu* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Angka *adjusted R square* sebesar 0,397 menunjukkan bahwa kemampuan variabel *seiri*, *seiton* dan *shiketsu* dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 39,7 %. Dan masih ada 60,3 % variabel lain yang mempengaruhi variabel Y.

3. Ramadan, Bachri, dan Dewi (2014)

Penelitian yang dilakukan Ramadan dkk. berjudul “Analisis Pengaruh Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin”. Penelitian ini mencoba untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *kaizen* yang terdiri dari variabel *seiri* (X1), *seiton* (X2), *seiso* (X3), *seiketsu* (X4), *shitsuke* (X5) sebagai variabel independen baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen pada PT. Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin.

- a. Metode penelitian ini menggunakan kuisioner yang dibagikan kepada semua karyawan produksi PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin yang berjumlah 105 orang (sampel sensus). Pengukuran variabel menggunakan teknik Skala Likerts dengan skala bobot dari 1 sampai 5. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel *seiri* (X1), *seiton* (X2), *seiso* (X3), *seiketsu* (X4), *shitsuke* (X5) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan dan secara parsial digunakan analisis regresi linier berganda.
- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *kaizen* yang terdiri dari variabel *seiri* (X1), *seiton* (X2), *seiso* (X3), *seiketsu* (X4), *shitsuke* (X5) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial variabel *seiri* (X1), *seiton* (X2), *seiso* (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan (Y), namun variabel *seiketsu* (X4), dan *shitsuke* (X5) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol (2009)

Penelitian ini berjudul “*Implementation of Lean-Kaizen in the Human Resource Service Process*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengimplementasian *kaizen* dalam divisi HRD pada organisasi publik di Meksiko. Penelitian tersebut memperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Metode penelitian yang digunakan adalah interpretasi berbasis kualitatif dan strategi riset studi kasus. Pengumpulan data dengan menggunakan empat metode penelitian; observasi langsung, pengamatan partisipasi yang tidak mengganggu, analisis dokumen dan wawancara mendalam semi terstruktur.
- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan pengimplementasian *Lean-Kaizen* membantu HRD untuk mengurangi waktu pemilihan dan perekrutan karyawan serta mempertahankan performa.

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Jimantoro (2016)	Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada PT. Istana Mobil Surabaya Indah	PT. IMSI mengenal dan mengadopsi budaya Kaizen sejak perusahaan berdiri. Perusahaan juga mengadopsi konsep PDCA dan 5S, akan tetapi tidak sepenuhnya mempraktekkan konsep 3M.
Indrajaya, Fathoni, dan Minarsih (2016)	Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Self Efficacy</i> Sebagai Variabel <i>Moderating</i>	<i>Seiri</i> , <i>seiton</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Shiketsu</i> berpengaruh positive dan signifikan. Uji F menunjukkan variabel <i>seiri</i> , <i>seiton</i> , dan <i>shiketsu</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Ramadhan, Bachri, dan Dewi (2014)	Analisis Pengaruh Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin	T. Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin menerapkan 5S sebagai budaya perusahaan. X1,X2,X3,X4,X5 secara simultan berpengaruh terhadap (Y). Sedangkan X4 dan X5 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y.
Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol (2009)	<i>Implementation of Lean-Kaizen in the Human Resouce Service Process</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan penerapan <i>Lean-Kaizen</i> membantu HRD untuk mengurangi waktu pemilihan dan perekrutan karyawan dan peningkatan performa.

Sumber: *Tinjauan Empiris (2018)*

Berdasarkan pengamatan peneliti, perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah penelitian ini berjudul “Analisis Penerapan Budaya *kaizen* Pada Perusahaan *Joint-Venture* Asal Jepang di Indonesia (Studi pada PT. POSSI). Penelitian ini tidak hanya menganalisis budaya *Kaizen* secara keseluruhan, namun penerapan konsep utama budaya *Kaizen*, sistem utama budaya *kaizen*, dan juga *gempa kaizen* dalam kesuksesan penerapan budaya *kaizen*, serta kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam pengimplementasian budaya *Kaizen*. Objek dalam penelitian ini adalah satu dari tiap perwakilan *top-level manager*, *middle-level manager*, dan *first-level manager* yang bekerja di PT POSSI. Adapun persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu mengenai penerapan budaya *Kaizen* di Indonesia.

B. Tinjauan Teoritis

Tinjauan teoritis pada penelitian ini meliputi teori-teori yang berkaitan dengan tema penelitian saat ini, tinjauan teoritis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya Perusahaan

a. Pengertian Budaya

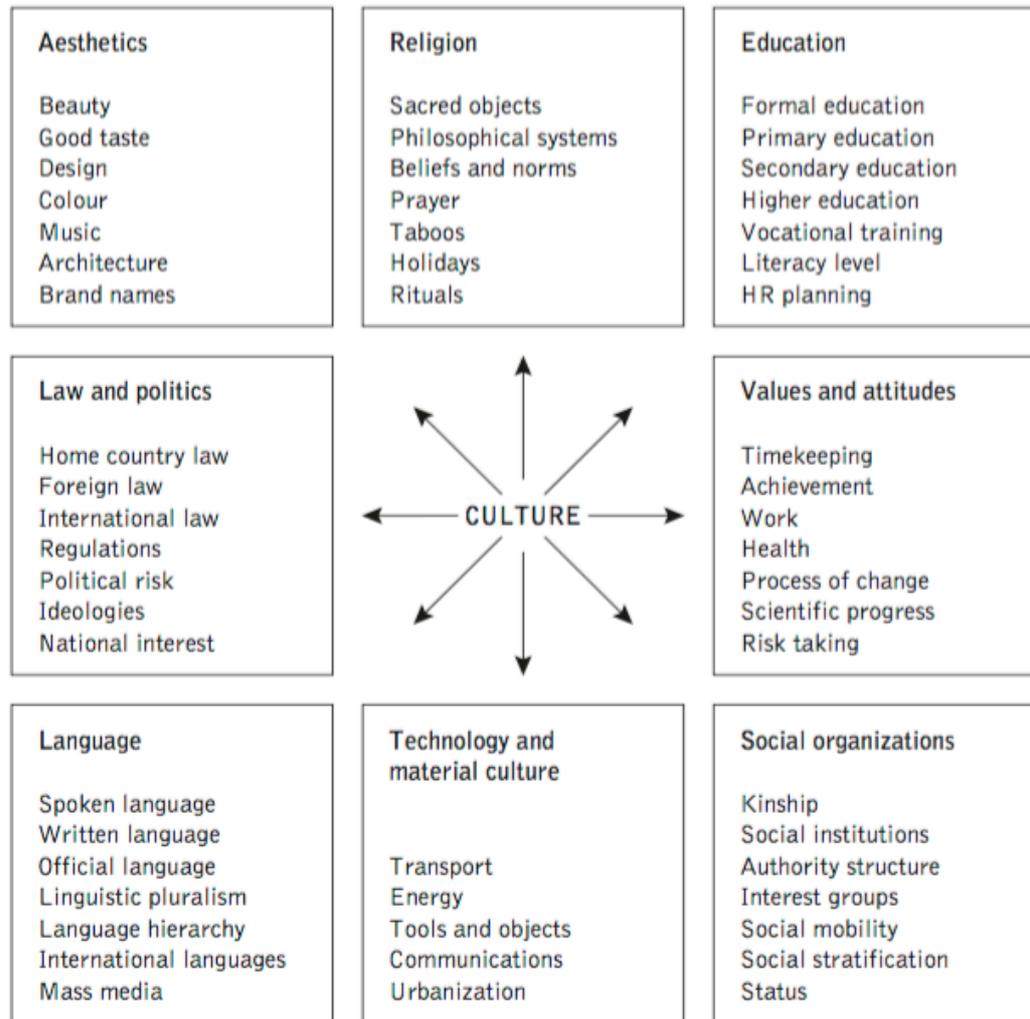
Budaya merupakan aspek yang tak terpisahkan dalam kehidupan manusia. Definisi mengenai budaya menurut Katsiolouides dan Hadjidakis dalam bukunya *International Business* (2007:35) adalah “*Culture is everything that people have, think, and do as members of their society*”. Penjelasan tersebut menjelaskan bahwa segala sesuatu yang dimiliki, dipikirkan dan dilakukan manusia sebagai anggota dalam masyarakat mereka

mengindikasikan bahwa manusia tersebut melakukan perilaku yang berbudaya.

Dalam praktiknya, Geert Hofstede (1997:421) dalam Mike W. Peng (2009:102) menjelaskan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai “*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.*” Hofstede menjelaskan bahwa budaya merupakan pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan satu anggota dalam kelompok maupun kategori tertentu. Satu-satunya persyaratan dalam berbudaya adalah dengan menjadi manusia, dan maka dari itu, setiap manusia memiliki budaya.

Sedangkan definisi budaya secara sederhana dijelaskan oleh Paul J. Jackson, dkk. Dalam bukunya *e-Business Fundamentals* (2003:198-199) sebagai “*ways of living, built by a group of human beings that are transmitted from one generation to another*”. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa budaya merupakan cara hidup yang dibentuk oleh sekelompok manusia dan diturunkan dari satu generasi ke generasi lain. Konsep ini memberikan definisi sederhana bahwa budaya merupakan warisan yang terbentuk dari generasi sebelumnya untuk generasi selanjutnya.

Budaya memiliki lingkungan dimana lingkungan tersebut merupakan komponen yang terbentuk dari budaya. Paul J. Jackson, dkk. (2003:201) menjelaskan secara lengkap dalam **Gambar 2.1** sebagai berikut:



Gambar 2.1 Lingkungan Budaya

Sumber: e-business fundamentals (2003:201)

Pada gambar di atas menjelaskan bahwa budaya membentuk estetika, agama, edukasi, nilai dan perilaku, organisasi sosial, teknologi dan budaya material, bahasa, serta hukum dan politik. Lingkungan budaya memberikan pemahaman kompleks tentang budaya secara keseluruhan. Di sisi lain seluruh faktor-faktor tersebut mendiferensiasikan keberagaman budaya yang ditimbulkan dari implikasi yang berbeda. Itu mengapa diferensiasi dalam

budaya membentuk berbagai macam faktor-faktor pendukung dalam lingkungannya.

b. Budaya Dalam Organisasi

Dalam beberapa literatur, istilah *corporate culture* atau budaya perusahaan dapat diganti dengan istilah *organization culture* atau budaya organisasi. Kedua istilah tersebut memiliki pengertian yang sama. Maka dari itu, dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama dan keduanya memiliki satu pengertian dan makna yang sama.

Pada hakekatnya manusia tidak akan terlepas dari budayanya. Tantangan yang muncul adalah apabila individu di dalam organisasi memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Menurut O'reilly (1989) dalam Jin Yong Kim (2011:30) "*Culture helps determine how well a person "fits" within a particular organization, namely, how well a person feels comfortable with the culture*". Itu mengapa setiap organisasi menetapkan budayanya masing-masing agar dapat mengkolaborasikan produktivitas individu yang beragam dalam perusahaan.

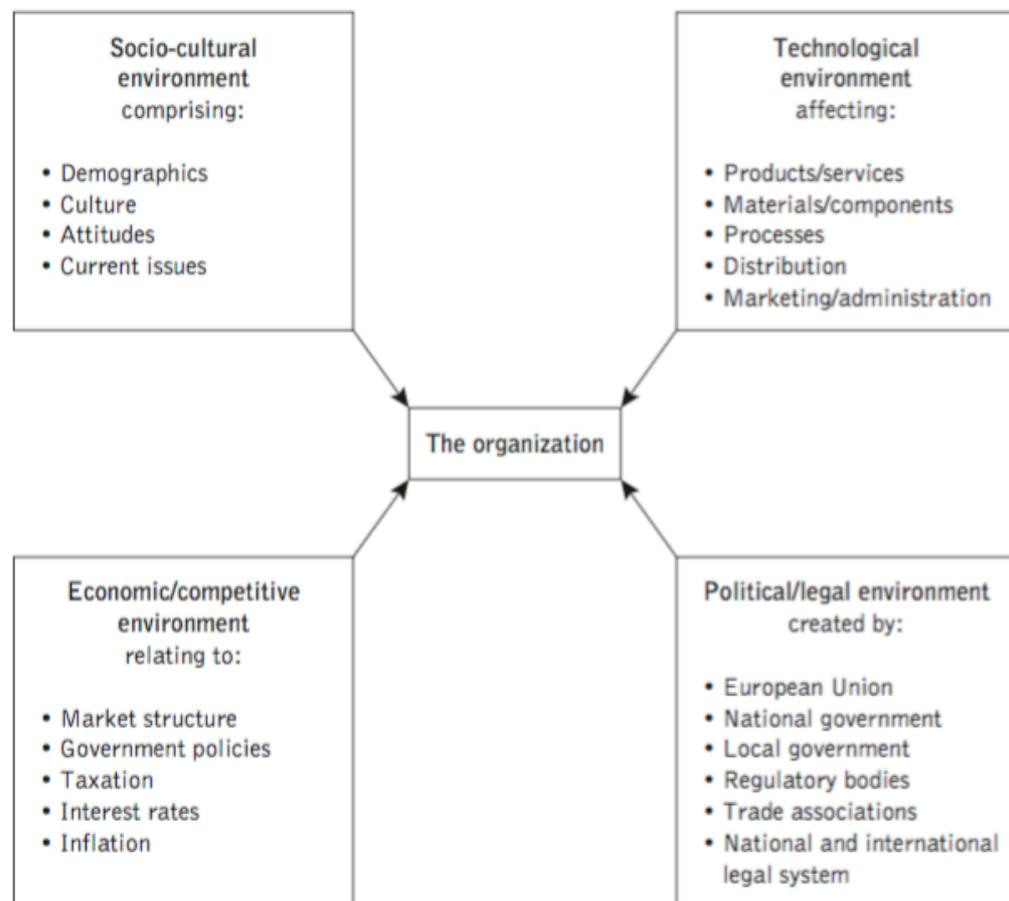
Kusdi dalam bukunya Budaya Organisasi (2011:81) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "pola-pola perilaku, sikap, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi yang dimiliki oleh para anggota sebuah organisasi disosialisasikan kepada anggota baru, dan sedikit-banyak bersifat stabil terhadap waktu". Pemahaman Kusdi terhadap budaya organisasi memberikan gambaran bahwa budaya organisasi memiliki makna yang amat luas dalam produktivitas juga eksistensi organisasi.

Menurut E. H. Schein dalam buku Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger yang berjudul *Strategic Management and Business Policy* (2012:149), budaya organisasi didefinisikan sebagai “.... *Collection of beliefs, expectations, and values learned and shared by corporation's member and transmitted from one generation of employees to another. The Corporate culture generally reflects the values of the founder(s) and the mission of the firm*”. Budaya yang dijelaskan disini mengacu pada budaya tersirat dan tersurat dari perusahaan yang dilakukan secara terus menerus dari generasi ke generasi. Hal tersebut termasuk peraturan tidak tertulis perusahaan yang wajib dipatuhi oleh karyawan, dan lambat laun perilaku kerja ini menjadi tradisi perusahaan yang tidak dipertanyakan. Maka dari itu, budaya mencerminkan nilai dari perusahaan.

Budaya organisasi memiliki dua atribut utama, yaitu intensitas dan integrasi. Intensitas budaya adalah tingkat dimana anggota dari suatu unit menerima norma, nilai atau jenis budaya lain yang terkait dengan unit tersebut. Karyawan dalam budaya intensif cenderung menunjukkan perilaku yang konsisten, dengan kata lain bertindak dengan cara yang sama dari waktu ke waktu. Integrasi budaya adalah dimana unit di seluruh organisasi membagikan budaya yang sama. Organisasi dengan budaya dominan yang meluas ini dapat dikendalikan secara hierarki dan berorientasi terhadap kekuasaan, seperti unit militer dan memiliki budaya yang sangat terintegrasi (Wheelen dan Hunger , 2012:149).

Budaya organisasi terbentuk dan dipengaruhi oleh beberapa elemen penting seperti lingkungan sosial budaya, lingkungan teknologi, lingkungan

politik atau hukum, serta lingkungan ekonomi atau kompetitif. Seperti dijelaskan oleh Paul J. Jackson, dkk. (2003:199) bahwa organisasi dipengaruhi lingkungan eksternalnya, seperti dijelaskan dalam Gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Elemen Lingkungan Eksternal Organisasi

Sumber: e-business fundamentals (2003:199)

Lingkungan organisasi yang dijelaskan di atas menggambarkan pengaruh-pengaruh tiap elemen dalam pembentukan organisasi. Sosial budaya terdiri dari: demografi, budaya, perilaku, isu terkini. Lingkungan

teknologi mempengaruhi: produk / jasa, material / komponen, proses, distribusi, pemasaran / administrasi. Sedangkan lingkungan politik / hukum diciptakan oleh: uni eropa, pemerintah nasional, pemerintah lokal, badan hukum, asosiasi perdagangan, sistem hukum nasional dan internasional.

Selain itu, yang terakhir adalah lingkungan ekonomi atau kompetitif yang berkaitan dengan: struktur pasar, peraturan pemerintah, tingkat suku bunga dan inflasi. Penelitian ini menitik beratkan pada penerapan budaya yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, peneliti berfokus pada bagaimana suatu budaya dapat diterapkan dengan baik.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2003:311) menjelaskan bahwa budaya menjalankan beberapa fungsi di dalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya organisasi berfungsi secara luas dalam terminologinya, akan tetapi dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi dari budaya yang terbentuk dalam organisasi adalah untuk menciptakan aturan, identitas, komitmen antar individu, persatuan, dan pembentukan sikap serta perilaku karyawan. Dengan

mengetahui fungsi dari penerapan budaya organisasi, perusahaan mengerti bagaimana mengontrol, meningkatkan, serta mempersatukan karyawan di dalam organisasinya. Apabila penerapan budaya dirasa optimal, semua fungsi utama akan terwujud.

Negara Jepang dalam penerapan budaya organisasinya, mengikat seluruh partisipasi individu untuk menerapkan budaya yang telah diimplementasikan. Semenjak Perang Dunia Kedua, banyak perusahaan Jepang yang benar-benar harus memulai usahanya dari awal lagi. Baik manajer maupun karyawan menghadapi tantangan baru setiap hari, yang menuntut setiap harinya timbul peningkatan. Dalam praktiknya diperlukan peningkatan yang tidak ada habisnya, dan *kaizen* menjadi sikap hidup orang Jepang mulai saat itu (Imai, 2014:6).

2. Budaya Kerja *Kaizen*

a. Pengertian Budaya *Kaizen*

Dalam beberapa literatur, istilah *kaizen* dapat diganti dengan istilah *continuous improvement (CI)* atau perbaikan berkelanjutan. Kedua istilah tersebut memiliki pengertian yang sama. Maka dari itu, dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama dan keduanya memiliki satu pengertian dan makna yang sama.

Dalam sejarahnya, ide dari *kaizen* atau *continuous improvement (CI)* pertama kali dikembangkan di Amerika Serikat dan ditransfer ke Jepang setelah Perang Dunia Kedua berakhir (Schroeder dan Robinson, 1991; Huntzinger, 2002). Setelah itu *kaizen* diadaptasikan dan dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur Jepang yang berdasarkan hal tersebut

menghasilkan nama *kaizen*. Terdapat dua alasan utama mengapa program CI berkembang dengan pesat di Jepang setelah berakhirnya Perang Dunia Kedua (Kenney dan Florida, 1993: Yokozawa dan Steenhuis, 2013).

Alasan pertama adalah bahwa Jepang menghadapi kekurangan sumber daya yang sangat serius, sehingga mereka harus menemukan cara berbiaya rendah untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya. Kedua, *Training Within Industry* (TWI) telah diperkenalkan kepada industri Jepang oleh *occupatioal forcess* Amerika Serikat. Hal tersebut memberikan dampak yang sangat besar dalam pelatihan tenaga kerja Jepang dan manajer dalam metode analisa dan menanamkan pondasi yang kuat untuk CI (Huntzinger, 2002: Yokozawa dan Steenhuis, 2013). Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa *Kaizen* membantu industri manufaktur Jepang untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan (Bessant, 1991: Imai, 1986: Oliver dan Wilkinson, 1992: Yokozawa dan Steenhuis, 2013).

Secara umum Imai (1986) dalam Smadi (2009:203) mendefinisikan *kaizen* sebagai “*the process of continuous improvement in any arena of life, personal, social, home, or work*”. *Kaizen* sebagai budaya yang melekat pada pola hidup masyarakat jepang mempengaruhi pola perilaku secara keseluruhan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya *kaizen* menjadi pedoman dalam setiap perilaku individu dalam peningkatan berkelanjutan.

Imai (2014:5) juga menjelaskan definisi budaya *kaizen* secara khusus dalam lingkup bisnis bahwa “*Kaizen* berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan”. Filasat *kaizen* ini berasumsi pada penyempurnaan pekerjaan

disetiap saat. Dengan terus melakukan penyempurnaan, setiap individu didalam perusahaan juga berkontribusi terhadap perbaikan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.

Macpherson, dkk. (2015:8) menjelaskan pandangannya terhadap definisi *Kaizen* yaitu “...denotes management’s engagement of the organisation in the pursuit of business excellence through the interplay of the enterprise-side pursuit of profit and competition, and employee-side skills, creativity, confidence and pride”. Dalam penjelasan tersebut, *kaizen* memperlihatkan keterlibatan manajemen organisasi dalam mengejar keunggulan bisnis melalui sisi internal organisasi. Dengan demikian, *kaizen* tidak hanya menjadi cara memperoleh penyempurnaan berkesinambungan, namun juga sebagai alat agar perusahaan dapat mengejar keunggulan dibandingkan perusahaan lain.

Dalam mempertahankan penggunaan *kaizen*, Neese (2007) dalam Smadi (2009:204) menyatakan bahwa “*Maintained that Kaizen helped improve work process and implement lean manufacturing throughout the supply chain*”. Dari pernyataan tersebut Neese membuktikan bahwa mempertahankan penggunaan *kaizen* didapati meningkatkan proses kerja dan mengimplementasikan *lean* secara menyeluruh kedalam *supply chain*. Dalam implementasinya, *kaizen* berdampak positif tidak hanya bagi seluruh karyawan melainkan keseluruhan proses yang terjadi di dalam perusahaan.

Semua individu di dalam perusahaan harus bekerja sama dalam mematuhi tiga aturan dasar penerapan *kaizen* di tempat kerja, yaitu:

- 1) Penataan.

2) Penghapusan *muda* (pemborosan).

3) Standarisasi (Imai, 1997:17-20).

Penataan yang dimaksud adalah 5's atau yang dalam bahasa Indonesia disebut 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) merupakan unsur esensial bagi manajemen yang baik. Kedua adalah penghapusan *muda* (pemborosan), hal ini berkaitan dengan segala kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah dapat diklasifikasikan dalam pemborosan. Ketiga adalah standarisasi, segala kegiatan lini produksi dirumuskan oleh perusahaan sebagai cara terbaik dalam melaksanakan suatu tugas (Imai, 1997:xx).

Kaizen merupakan proses yang tidak terjadi secara instan, proses ini diterapkan berdasarkan akal sehat dan berbiaya rendah untuk menjamin kemajuan bertahap yang memberikan imbalan hasil jangka panjang. *kaizen* merupakan aktivitas sehari-hari yang memiliki 3 prinsip dasar yang terdiri dari:

- a) Fokus pada proses dan hasil.
- b) Berpikir sistematis pada seluruh proses yang saling berkaitan.
- c) Belajar dari kesalahan yang telah dilakukan (Mulyawati, 2015: fatimah, 2016).

Kaizen pertama kali diperkenalkan didasari dari filosofi manajemen jepang dalam melakukan perampingan dan menghapuskan pemborosan, Natale, dkk. (2013:971) berpendapat bahwa “*The philosophy behind the Kaizen is unequivocally tied to lean idea and ‘waste’ removal*”. Filosofi *kaizen* menurut Natale, dkk. sangat terikat dengan *lean* dan penghapusan pemborosan. Dilihat dari tujuan dan filosofinya, *kaizen* memfokuskan pada

perbaikan berkelanjutan dengan menggabungkan tujuan sebuah perusahaan dan meningkatkan kualitas sumber dayanya.

Pada penjelasan diatas disebutkan istilah *lean* dalam filosofi dan tujuan dari *kaizen*. NIST (2003) dalam Andersson, dkk. (2006:283) menjelaskan definisi bahwa *lean* merupakan “... *as a systematic approach to identifying and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection*”. Dalam hal ini *lean* merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan melalui perbaikan berkelanjutan (*kaizen*), mengikuti produk hingga ke tangan pelanggan untuk mengejar kesempurnaan produk. Prinsip *lean* secara fundamental didorong oleh nilai dari pelanggan, dimana *lean* layak untuk diaplikasikan dalam seluruh situasi dibidang manufaktur dan distribusi.

b. Manfaat Penerapan Kaizen Pada Perusahaan

Menurut Yokozawa dan Steenhuis (2013:1053) manfaat dari penerapan *Kaizen* adalah “*These benefits are reported along both social and technical dimensions of organisations and include cost reduction, productivity improvemen, reduction in defect, and improvement in employee’s morale and motivation*”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa keuntungan penerapan *kaizen* pada seluruh dimensi baik sosial maupun teknikal dari organisasi termasuk pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, pengurangan pada produk yang cacat, dan peningkatan moral dan motivasi karyawan. Dimana, manfaat atau keuntungan dari *kaizen* dengan jelas menguntungkan internal perusahaan.

Beberapa studi menjelaskan manfaat dari penerapan *kaizen*, diantaranya membuktikan bahwa *kaizen* dapat meningkatkan pengayaan pekerjaan dan motivasi karyawan, serta memimpin karyawan menuju tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi (Cheser, 1998; Yokozawa, dkk., 2013). Dari segi peningkatan memang tidak diragukan bahwa *kaizen* terbukti dalam meningkatkan mutu dan kualitas perusahaan serta semua individu yang berada di dalamnya. Oleh karena itu, menerapkan *kaizen* menjadi salah satu kunci dalam meningkatkan mutu dan kualitas perusahaan.

Terdapat beberapa keuntungan dalam menerapkan *kaizen*. Keuntungan ini dapat dikategorikan baik dalam hal kuantitatif maupun kualitatif. Akan tetapi sangat disayangkan, bahwa setiap manajer perusahaan berfokus hanya pada keuntungan secara finansial saja tanpa mempertimbangkan perasaan setiap individu, gaya kerja, ataupun keuntungan tak terlihat yang dihasilkan dari penerapan *kaizen* (Alukal dan Manos, 2006; Vento, dkk., 2016).

Keuntungan kuantitatif merupakan hasil keuntungan yang dapat diukur untuk menunjukkan manajemen secara khusus peningkatan atau bukti bahwa waktu, usaha, dan uang yang telah dikeluarkan perusahaan telah berhasil. Menurut Manos (2007:47) keuntungan kuantitatif dalam penerapan *kaizen* antara lain:

- 1) *Money Saved*
- 2) *Time Saved (contributing to money saved)*
- 3) *Shorter distance traveled*
- 4) *Fewer people required*
- 5) *Reduce lead time or cycle time*
- 6) *Value vs. nonvalue added content*
- 7) *Fewer steps in a process*
- 8) *Improved first pass yield*
- 9) *Reduce inventory*

Menurut Manos dalam keuntungan kuantitatif penerapan *kaizen*, sangat dibutuhkan peran akuntan dalam mengukur seluruh aktivitas penerapannya. Dari masing-masing aktivitas yang diukur, dapat disusun matriks dan disampaikan pada pihak management. Tahap pengukuran ini mendorong manajemen menjadi pemilik langsung dari hasil penerapan *kaizen*.

Keuntungan kualitatif yang diperoleh dari penerapan *Kaizen* lebih menunjukkan sisi *lean* dari manusia juga sama pentingnya seperti hasil kuantitatif. Akan tetapi, keuntungan kualitatif sangat sulit untuk diukur. Namun keuntungan kualitatif sangat penting dalam mendorong tingkat produktivitas manusia di dalam perusahaan (Manos, 2007: Smadi, 2009).

c. Sasaran Akhir Dari Strategi *Kaizen*

Karena *kaizen* berkaitan dengan perbaikan, maka manajemen harus memahami aspek bisnis apa yang paling penting untuk diperbaiki. Menurut Imai (1997:10), aspek bisnis yang paling penting untuk diperbaiki adalah “kualitas, biaya, dan penyerahan (*quality, cost, delivery*)-QCD”. Aspek-aspek tersebut, merupakan sasaran akhir dalam penerapan *kaizen*.

Kualitas (Q) tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk jadi atau jasa layanan, namun juga kualitas dari proses yang menghasilkan produk maupun jasa layanan tersebut. Biaya (C) berkaitan dengan keseluruhan biaya, sejak merancang, memproduksi, menjual, dan memelihara produk maupun jasa layanan tersebut. Penyerahan (D) merupakan penyerahan produk atau jasa layanan secara tepat jumlah dan tepat waktu, dan apabila ketiga kondisi yang dirumuskan dalam QCD itu terpenuhi, maka konsumen terpuaskan.

3. Konsep Utama Kaizen

Manajemen harus belajar untuk mengimplementasikan konsep dan sistem mendasar agar dapat mewujudkan strategi *kaizen*. Imai dalam bukunya *Gemba Kaizen* (2001:02) menjelaskan terdapat beberapa konsep dalam penerapan *kaizen*, antara lain:

- a. *Kaizen and management*
- b. *Process versus result*
- c. *Following the PDCA/SDCA cycle*
- d. *Putting quality First*
- e. *Speak with data*
- f. *The next process is the customer*

Dalam memperkenalkan *kaizen*, manajemen puncak harus menetapkan kebijakan ini secara teliti. Kemudian, manajemen diharapkan dapat menetapkan jadwal penerapan dengan menunjukkan kepemimpinan yang baik dengan mempraktekkan proses *kaizen* di antara mereka. Maka dari itu, penentuan standarisasi dan arahan dalam pengimplementasian *kaizen* penting adanya untuk dilaksanakan.

a. *Kaizen* dan Manajemen

Imai (2014:191) menjelaskan tugas manajemen dalam *kaizen* dapat dibagi menjadi dua bidang: (1) “manajemen perawatan” aktivitas bisnis yang sedang berlangsung untuk memperoleh hasil dan keuntungan dan (2) “manajemen *kaizen*” untuk menyempurnakan proses dan sistem. Di bawah dua fungsi tersebut, manajemen melaksanakan setiap tugasnya sehingga setiap orang dapat mematuhi standar prosedur operasional yang ditetapkan oleh perusahaan berkaitan dengan penjabaran kebijakan perusahaan.

Manajemen *kaizen* disisi lain, berkaitan dengan segala kegiatan yang diarahkan pada meningkatkan standar yang ada. Pandangan manajemen jepang terhadap manajemen dalam hal ini dapat disimpulkan secara singkat sebagai: standar pemeliharaan dan perbaikan.

b. Proses Versus Hasil

Kaizen menekankan pola pikir berorientasi proses, karena proses harus disempurnakan agar hasil yang didapat meningkat. Kegagalan dalam mencapai hasil yang direncanakan merupakan cerminan dari kegagalan sebuah proses. Manajemen harus menemukan, mengenali, dan memperbaiki kesalahan pada proses tersebut (Imai, 1997).

Menurut penelitian Lyu (1996) dalam Smadi (2009:208) “*Kaizen strategy helped the company increase productivity due to improvement in work processes*”. *Kaizen* terbukti secara praktis membantu meningkatkan produktivitas perusahaan dikarenakan peningkatan proses kerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa proses merupakan kunci utama memaksimalkan hasil.

Menurut Imai (1997:04) “Pendekatan berorientasi proses harus pula diterapkan dalam penganangan berbagai strategi *kaizen*: siklus PDCA (*plan-do-check-act*); siklus SDCA (*standarize-do-check-act*), QCD (quality, cost, delivery), TQM (*total quality management*), JIT (*just-in-time*) dan TPM (*total production maintenance*)”. Kegagalan banyak ditemukan dalam penerapan strategi *kaizen* justru dikarenakan pengabaian proses. Elemen terpenting dalam penerapan *kaizen* adalah komitmen dan keterlibatan penuh

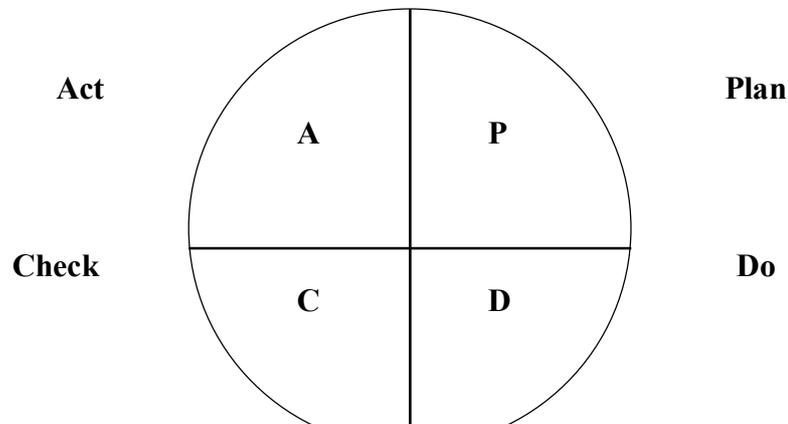
dari manajemen puncak. Itu mengapa strategi harus didemonstrasikan secara terbuka, konsisten, dan langsung agar menjamin keberhasilan proses *Kaizen*.

Imai (2014:33) menjelaskan bahwa manajer yang berorientasi pada proses akan tertarik pada:

- 1) Disiplin.
- 2) Manajemen waktu.
- 3) Pengembangan keterampilan.
- 4) Partisipasi dan keterlibatan.
- 5) Moral.
- 6) Komunikasi.

Singkatnya, manajer dengan kriteria tersebut berorientasi pada karyawan. Selain itu manajer tergugah untuk mengembangkan sistem imbalan yang berhubungan dengan kriteria proses. Bila manajemen mengambil keuntungan dari cara berpikir yang berorientasi pada proses, kemudian memperkuatnya dengan *Kaizen*, akan terbukti bahwa persaingan perusahaan secara menyeluruh akan lebih baik dalam jangka panjang (Imai, 1986: Imai, 2014).

c. Mengikuti Siklus PDCA dan SDCA



Gambar 2.3 Siklus PDCA (*plan-do-check-act*)

Sumber: Masaaki Imai (2001:5)

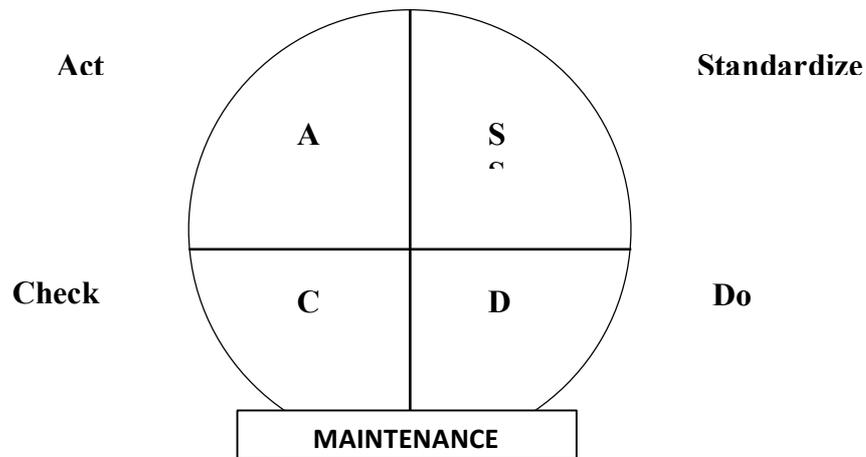
Strategi kaizen sangat bergantung pada usaha manusia untuk meningkatkan hasil, dan hal tersebut membutuhkan proses perbaikan (Smadi, 2009). Menurut Imai (2001:4) *“the first step in the kaizen process establishes the plan-do-check-act (PDCA) cycle as a vehicle that assures the continuity of kaizen in pursuing a policy of maintaining and improving standards. It is one of the most important concepts of the process”*. Imai menjelaskan bahwa PDCA merupakan sarana untuk menjamin keberlangsungan *kaizen* dalam rangka penetapan kebijakan mempertahankan dan meningkatkan standar yang ada. Maka dari itu, siklus PDCA merupakan komponen penting dalam keberlangsungan *kaizen*.

Rencana (*Plan*) merujuk pada penetapan target untuk perbaikan,, dan perumusan rencana tindakan dalam tujuannya mencapai target tersebut. Lakukan (*Do*) berkaitan dengan penerapan atau pengimplementasian dari

rencana atau *plan*. Perika (*Check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan yang ada masih dalam jalur yang benar sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Bertindak (*act*) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari pengulangan masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya (Smadi, 2009: Imai, 1997).

Siklus PDCA berputar secara berkesinambungan, segera setelah perbaikan tercapai, keadaan perbaikan tersebut dapat menjadi inspirasi dari munculnya perbaikan berikutnya. Karena karyawan umumnya lebih suka dengan kemapanan (*status quo*) dan mereka jarang memiliki prakarsa sendiri untuk meningkatkan keadaan, manajemen harus secara terus menerus merumuskan sasaran dan target perbaikan yang memberikan tantangan untuk memotivasi karyawan (Imai, 1997). Oleh karena itu, pencangan siklus PDCA bukan hanya dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan, melainkan produktivitas individu di dalamnya.

Pada awalnya, setiap proses kerja baru belum cukup stabil dalam praktiknya di *gempa*. Sebelum dapat mengerjakan siklus PDCA berikutnya, proses tersebut harus di stabilkan melalui siklus SDCA (*standardize-do-check-act*) (Imai, 1997). Gambar tersebut menjelaskan proses awal dalam SDCA adalah melakukan standarisasi dari implementasi PDCA yang telah berhasil melakukan perbaikan dalam lini tertentu. Fokus utama dari SDCA sendiri adalah melakukan penstabilan dan menjamin keberlangsungan dari PDCA itu sendiri.



Gambar 2.4 Siklus SDCA (*standarize-do-check-act*)

Sumber: Masaaki Imai (2001:5)

Menurut Imai (1997:05) SDCA dan PDCA memiliki fungsi masing-masing “SDCA menerapkan standarisasi guna mencapai kestabilan proses, sedangkan PDCA menerapkan perubahan guna meningkatkannya. SDCA berkaitan dengan fungsi pemeliharaan, sedang PDCA merujuk pada fungsi perbaikan; dua hal inilah yang menjadi dua tanggung jawab utama manajemen”. Dalam memelihara PDCA, manajemen diharuskan untuk melakukan SDCA untuk tetap mempertahankan progres perbaikan secara berkesinambungan. Dalam istilah lain, siklus SDCA mempertahankan proses pekerjaan saat ini, sedangkan siklus PDCA meningkatkannya (Imai, 1997: Smadi, 2009).

d. Mengutamakan Kualitas

Tujuan utama dari QCD (*quality-cost-delivery*) atau kualitas, biaya, dan penyerahan adalah menempatkan kualitas pada prioritas utama perusahaan. Tidak jadi soal bagaimana menariknya harga dan penyerahan yang

ditawarkan pada konsumen, perusahaan tidak akan mampu bersaing jika kualitas produk dan pelayanan tidak memadai. Praktek mengutamakan kualitas membutuhkan komitmen terhadap manajemen, karena manajer seringkali berhadapan dengan berbagai godaan untuk membuat kompromi berkenaan dengan persyaratan penyerahan atau pemotongan biaya. Dalam hal ini, manajer mengambil resiko mengorbankan tidak hanya kualitas, tetapi juga kehidupan bisnisnya (Imai, 1997:5).

e. Berbicara Dengan Data

Kaizen merupakan proses pemecahan masalah (Imai, 1997). Agar suatu masalah dapat dipecahkan dan dipahami secara benar, pertama-tama masalah harus ditemukan dan kemudian mengumpulkan data yang relevan untuk ditelaah secara rasional. Esensi dari perilaku ini adalah dikarenakan menyelesaikan masalah tanpa adanya bukti dan data yang relevan merupakan tindakan yang tidak ilmiah dan tidak objektif. Mengumpulkan data tentang keadaan yang terjadi di *gempa* dapat membantu manajer memahami masalah dan mengarahkan fokus dalam pemecahannya, hal tersebut merupakan langkah awal dalam upaya perbaikan. Mengumpulkan, memastikan, dan menelaah data bagi perbaikan adalah tujuan utama dalam pemecahan masalah di *kaizen* (Imai, 2001:6).

f. Proses Berikut Adalah Konsumen

Proses berikut atau *next process* merupakan rangkaian terakhir dalam konsep utama *kaizen*, dimana *next process* ini berfokus pada konsumen yang dihasilkan oleh perusahaan. Imai dalam bukunya *Gempa Kaizen* (1997:6) menjelaskan bahwa:

“Semua pekerjaan pada dasarnya terselenggara melalui serangkaian proses, dan masing-masing proses memiliki pemasok maupun konsumen. Suatu material atau butiran informasi disediakan oleh proses A (pemasok) kemudian dikerjakan dan diberi nilai tambah di proses B untuk selanjutnya diserahkan ke proses C (konsumen). Proses berikut harus selalu diperlakukan sebagai konsumen. Aksioma ini, proses berikut adalah konsumen, merujuk pada dua macam konsumen: konsumen internal (proses yang masih berada dalam perusahaan yang sama) dan pelanggan eksternal (yang berada di pasar).”

Individu yang bekerja didalam organisasi cenderung berinteraksi dengan konsumen internal. Hal tersebut hendaknya digunakan menjadi dasar komitmen karyawan untuk tidak meneruskan produk cacat maupun butiran informasi yang salah kepada proses selanjutnya. Apabila semua individu mengedepankan komitmen tersebut, saat produk sampai pada konsumen eksternal di pasar, dapat dipastikan pelayanan produk maupun jasa yang ditawarkan berkualitas tinggi.

4. Sistem Utama *Kaizen*

Penerapan sistem utama dalam *Kaizen* sangat penting untuk dilaksanakan. Imai (2001:07) menjelaskan bahwa beberapa sistem utama *kaizen* yang harus mendapatkan posisi penting guna mencapai sukses strategi *Kaizen* antara lain:

- a. *Total quality control/total quality management*
- b. *Just-in-time production system*
- c. *Total productive maintenance*
- d. *Policy deployment*
- e. *A suggestion system*
- f. *Small-group activities*

Sistem manajemen produksi dan manajemen mutu yang dikembangkan oleh bangsa jepang selalu mengakar pada budayanya. Hal ini berarti, kecenderungan perilaku sosial bangsa Jepang yang merupakan produk lingkungan Jepang, menunjang pengembangan sistem produksi yang efektif. Akan tetapi, sistem itu

sendiri terdiri atas prosedur-prosedur dan teknik-teknik yang sederhana, yang kebanyakan tidak membutuhkan lingkungan tertentu atau budaya tertentu untuk menerapkannya (Schonberger, 1986:ii).

a. Total Quality Control/Total Quality Management

Salah satu prinsip dari manajemen Jepang adalah *total quality control* (TQC) yang pada awal pertumbuhannya menekankan pada pengendalian pada proses untuk mencapai kualitas. Prinsip ini telah berevolusi menjadi sistem yang mencakup segala aspek manajemen dan sekarang dirujuk dengan istilah *total quality management* (TQM), karena istilah tersebut lebih dikenal secara internasional (Imai, 1997:7). TQM merupakan sistem pertama dalam rangkaian sistem utama *kaizen*, esensi dalam penerapan TQM dan kaitannya dengan *kaizen* adalah TQM merupakan proses dalam mencapai hasil, dan *kaizen* merupakan pola pikir dalam melakukan perbaikan berkelanjutan.

Faught (2000:33) menjelaskan TQM sebagai “*a combination of three dimensions – continuous improvement, employee focus, and external relation focus – that interact to form systems of practices and behaviors*”. Menurut Faught, konten dari TQM termasuk dalam tiga dimensi (*continuous improvement, employee focus, relation focus*) yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas baik dari produk, individu, maupun hubungan individu di dalam organisasi. Dua sub-dimensi (*customer and supplier focus*), perilaku individual (seperti *kaizen*), dan praktik organisasional (seperti mengoptimalkan penggunaan kerjasama tim).

TQC/TQM ala Jepang, bukanlah pengendalian mutu semata, TQC/TQM dikembangkan sebagai strategi yang membantu manajemen agar

dapat bersaing dan mendapatkan keuntungan dengan perbaikan di semua aspek bisnis yang dihadapinya (Imai, 1997:7). Dalam praktiknya setiap penerapan TQC/TQM antar satu perusahaan dengan lainnya memiliki perbedaan masing-masing, inilah yang memposisikan setiap perusahaan sangat berbeda dengan pengendalian mutu satu dengan lainnya. Karena perbedaan ini, nilai tambah muncul sebagai faktor penunjang perbaikan berkelanjutan untuk tetap meningkatkan kualitas perusahaan.

Imai dalam bukunya *Gemba Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen* (1997:7) menjabarkan definisi dari TQC/TQM kedalam penjelasan yang lebih rinci:

“Dalam TQC/TQM, Q yang berarti mutu/kualitas (*quality*) memang memiliki prioritas tinggi, namun disamping kualitas terdapat sasaran lain pula, yaitu biaya (*cost*) dan batas waktu penyerahan (*delivery*). Huruf T dalam TQC/TQM menekankan *total*, berarti melibatkan semua orang dalam organisasi, dari manajemen puncak, manajemen madya, supervisor, dan para pekerja langsung. Huruf C merujuk pada pengendalian (*control*) atau pengendalian proses. Dalam TQC/TQM proses kunci harus ditemukenali, dikendalikan, dan diperbaiki secara berkesinambungan agar hasil meningkat.”

Imai (2014:64) menyatakan bahwa terdapat tiga pondasi dalam TQC/TQM, ialah perangkat keras, perangkat lunak, dan perangkat manusia. Dalam TQC/TQM perhatian utama perusahaan adalah mutu karyawannya. Perusahaan yang telah berhasil meningkatkan mutu karyawannya sudah setengah jalan dalam menghasilkan produk yang bermutu. Setelah perangkat manusia siap sedia, barulah perusahaan mempertimbangkan aspek perangkat keras dan perangkat lunak.

TQC/TQM menurut Imai (2014:66) memiliki 3 sasaran:

- 1) Untuk menghasilkan produk dan jasa yang memenuhi syarat pelanggan dan memperoleh kepercayaan pelanggan.
- 2) Untuk membimbing perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih besar melalui prosedur kerja yang disempurnakan dengan mengurangi barang cacat produksi, menekan biaya, penekanan hutang, dan peningkatan permintaan yang menguntungkan.
- 3) Untuk membantu karyawan menunjukkan kemampuannya dalam mencapai sasaran perusahaan, dengan penekanan pada bidang seperti pemborosan berlebih, dan kegiatan suka rela.

Peran manajemen dalam pelaksanaan TQC/TQM adalah dalam penetapan rencana untuk memeriksa setiap proses dan melakukan perbandingan hasil guna memperbaiki proses tersebut, dan bukan mengecam proses berdasarkan hasil yang dicapai. Hal ini mengarahkan bahwa dalam proses TQC/TQM keterbukaan dalam evaluasi dan penerapan *kaizen*, orientasi pada pelanggan, serta kerja tim merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam pengimplementasiannya (Imai, 1997: Suarez-Barraza, dkk., 2011).

b. Sistem Produksi *Just-In-Time*

Fokus dari *just-in-time* (JIT) mengarah kepada produktivitas dan kualitas yang lebih tinggi. Hasil dari JIT nampak terlihat oleh para pekerja, sehingga tanggung jawab dan komitmen mereka dapat ditingkatkan. Penerapan dan manfaat JIT dapat dikembangkan di pabrik itu sendiri sampai distribusi barang jadinya dan belakang kepada pemasok bahan baku.

Penggabungan JIT dan TQC menghasilkan laju produktivitas dan peningkatan mutu industri (Schonberger, 1986:2).

Konsep tepat-waktu (JIT) merupakan inti dari manajemen produksi dan peningkatan produktivitas di Jepang. Schonberger (1986:13) terhadap pandangannya mengenai JIT menjelaskan gagasan dari JIT merupakan hal yang sederhana, yaitu “Produksi dan kirimkan barang jadi tepat waktu untuk dijual, sub-assembly, tepat waktunya untuk dirakit menjadi barang jadi, komponen-komponen tepat waktunya untuk dirakit menjadi sub-assembly, dan material yang dibeli tepat waktunya untuk diproses menjadi komponen”. Seperti halnya dengan kualitas yang sempurna, prestasi tepat-waktu yang mutlak tidak akan dapat dicapai, tetapi merupakan tujuan ideal yang harus dikejar dengan agresif.

Pandangan umum terhadap JIT merupakan sistem pengendalian persediaan. *Kanban* merupakan sinonim dari istilah tepat-waktu, yang merupakan nama sistem pengisian kembali persediaan khusus yang pertama kali dikembangkan oleh Toyota (Schonberger, 1986:13). *Kanban* merupakan salah satu alat untuk menuju produksi JIT, pemborosan dapat dihindari dengan menggunakan sistem kartu *kanban* ini. Selain menghasilkan produksi dengan baik sejak awal yaitu pantang menerima, pantang memproses, dan pantang menyerahkan produk cacat dengan bekerjasama dengan pemasok mengenai persediaan yaitu mengurangi jumlah barang yang datang, menghilangkan persediaan penyangga, mengurangi biaya pembelian, memperbaiki penanganan bahan baku, tercapainya persediaan dalam jumlah

kecil dan mendapatkan pemasok yang dapat dipercaya (Schonberger, 1986: Fatimah 2016).

Untuk mewujudkan gagasan ideal sistem produksi JIT, rangkaian kegiatan *Kaizen* harus diterapkan secara terus menerus guna menghapuskan berbagai kegiatan tak bernilai tambah yang ada di *gemba* (Imai, 1997:8). JIT secara dramatis mengurangi biaya, menyelesaikan produk pada saat yang tepat dan secara mencolok dapat memperbesar tingkat keuntungan perusahaan. Maka dari itu, JIT merupakan salah satu sistem pendukung dari sistem utama *kaizen* yang berfokus pada efisiensi produktivitas perusahaan dalam pengaplikasian *kaizen*.

c. Total Productive Maintenance

Praktik *total productive maintenance* (TPM) sudah banyak diadopsi di seluruh belahan dunia. TQM seperti yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya menekankan pada peningkatan dan kualitas perusahaan. Menurut Imai (1997:8) “TPM berfokus pada peningkatan kualitas peralatan. TPM bertujuan untuk memaksimalkan efisiensi peralatan melalui sistem terpadu untuk memelihara preventif (penjagaan) guna memperpanjang usia hidup peralatan”.

Seperti halnya TQM yang melibatkan tiap individu di dalam perusahaan, TPM juga berfokus pada keterlibatan tiap individu di dalam perusahaan pula. 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*) atau dalam bahasa Indonesia disebut 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin) yang merupakan kegiatan menonjol lainnya di *gemba*, dapat dianggap sebagai kegiatan pendahuluan pra TPM. Akan tetapi, diluar itupun kegiatan 5R dapat

menghasilkan pencapaian yang tinggi, meskipun dilakukan terpisah dari TPM (Imai, 1997: Imai, 2001).

d. Penjabaran Kebijakan Perusahaan

Walaupun strategi *kaizen* ditujukan untuk menciptakan kegiatan perbaikan, namun dampaknya akan sangat terbatas bila setiap individu hanya bergiat pada *kaizen* saja, tanpa adanya suatu tujuan yang nyata. Manajemen harus menetapkan sasaran yang jelas bagi perusahaan guna memandu setiap individu serta memastikan bahwa semua model kepemimpinan dan kegiatan *kaizen* diarahkan guna mencapai tujuan tersebut. Penerapan *kaizen* dan pelaksanaannya memang memerlukan pemantauan yang lebih ketat dan terperinci (Imai, 1997:8).

Imai (2014:219) “kebijakan menguraikan tentang target atau orientasi jangka menengah sampai jangka panjang”. Imai (1997:9) juga menjelaskan bahwa “*kaizen* tanpa target seperti suatu perjalanan tanpa tujuan. *Kaizen* sangat efektif ketika setiap orang bekerja untuk mencapai target, dan manajemen harus menentukan target”. Penjelasan Imai memberikan gambaran jelas terhadap mengapa penjabaran kebijakan perusahaan merupakan salah satu faktor yang esensial dalam sistem utama *kaizen*, dimana tujuan dari perusahaan merupakan patokan dalam terus melakukan perbaikan berkelanjutan.

e. Sistem Saran

Sistem saran dalam penerapan sistem utama *kaizen*, merupakan bagian terpadu dari *kaizen* secara perorangan yang menekankan pada peningkatan

moral, serta meningkatkan manfaat positif dari partisipasi karyawan. Menurut Imai (1997:9) “manajer Jepang memandang peran utama dari sistem saran sebagai sarana menumbuhkan minat terhadap *kaizen*, yaitu dengan memberdayakan karyawan mereka dalam mengajukan saran, betapapun kecil arti saran tersebut”. Membudayakan pola pikir dan disiplin *kaizen* dikalangan karyawan merupakan sasaran utama dari terciptanya sistem saran ini. Pandangan ini sangat berlawanan tajam dengan pandangan manajemen Barat yang menekankan keuntungan ekonomis serta insentif berupa uang pada sistem saran, hal ini justru tidak menumbuhkan ikatan personal antara perusahaan dan karyawan (Imai, 1997:9).

Salah satu ciri khas manajemen Jepang adalah berusaha untuk memperoleh sebanyak mungkin saran dari karyawan, kemudian manajemen bekerja keras dalam mempertimbangkan saran-saran yang diberikan oleh karyawan tersebut, dan sering kali memasukkannya ke dalam strategi *kaizen* yang ditetapkan oleh perusahaan secara menyeluruh. Manajemen puncak juga turut dalam mendengarkan saran serta memberi imbalan kepada karyawan terkait kriteria yang telah ditetapkan. Manajemen juga bersedia memberikan penghargaan atas usaha karyawan demi menyempurnakan kegiatan kerja (Imai, 2014:23).

f. Kegiatan Kelompok Kecil

Small-group Activities atau dapat disebut sebagai kegiatan kelompok kecil di dalam perusahaan merupakan berbagai macam kegiatan yang mencakup kelompok kecil-informal. Istilah yang terkenal adalah gugus

kendali mutu, yang dirancang tidak hanya menangani masalah kualitas, namun juga masalah biaya, keselamatan kerja, dan produktivitas. Gugus kendali mutu dapat dianggap sebagai kegiatan *kaizen* secara berkelompok (Imai, 1997: Imai, 2001).

Imai (2014:147) menjelaskan bahwa aktivitas kelompok kecil dapat didefinisikan sebagai kelompok sukarela sukarela kecil yang tidak resmi, disusun di dalam perusahaan untuk melaksanakan tugas khusus di bengkel. Kelompok kecil ini awalnya dibentuk untuk merangsang perkembangan silang di antara anggotanya. Dengan kegiatan tersebut, setiap anggota dapat bertukar pikiran terkait kontribusi yang akan dilaksanakan.

Gugus kendali mutu atau sistem saran memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas produk dan produktivitas di Jepang. Akan tetapi manajemen tetap menjadi tulang punggung perusahaan dalam mengembangkan kepemimpinan dalam mewujudkan kualitas dengan kegiatan yang masih jarang dilakukan pada praktik manajemen pada umumnya, seperti: membangun sistem jaminan kualitas, membekali karyawan dengan pelatihan, menetapkan dan menjabarkan kebijakan dan membangun sistem silang fungsi (*crossfunctional*) dalam memperbaiki manajemen QCD (*cost, quality, delivery*). Gugus kendali mutu yang sukses hanya merupakan indikasi bahwa manajemen telah memainkan peran yang mungkin tak tampak, namun sangat vital dalam mendukung kegiatan tersebut (Imai, 1997:10).

5. *Gemba Kaizen*

Gemba dalam bahasa Jepang berarti tempat yang sebenarnya, hal ini merujuk pada tempat dimana suatu kejadian terjadi. Dasar dari setiap pengambilan keputusan manajemen terkait *kaizen* selalu berdasarkan pemahaman pereka terhadap *gemba*. Dalam konteks khusus, *gemba* dapat diartikan sebagai tempat dimana produk atau jasa layanan dibuat. Tujuan dari *gemba* sendiri terletak pada QCD (*Quality, Cost, Delivery*) dimana peningkatan kualitas, pengurangan biaya, dan memenuhi ekspektasi konsumen terhadap pengiriman produk/jasa (Imai, 1997: Smadi, 2009).

Manajer cenderung memandang sebelah mata terkait tempat kerja sebagai sarana untuk menciptakan penghasilan. Manajer lebih menekankan dan menghargai sektor lain seperti: manajemen keuangan, pemasaran dan penjualan, serta pengembangan produk. Padahal dalam praktiknya, bilamana manajemen memiliki perhatian terhadap *gemba* atau tempat kerja, mereka akan menemukan lebih banyak peluang untuk meningkatkan perusahaannya menjadi lebih sukses dan menguntungkan (Imai, 2001). Pengimplementasian *kaizen* yang benar dapat meningkatkan kualitas, mengurangi biaya secara signifikan, serta mempercepat proses penyerahan tanpa adanya penanaman investasi yang signifikan ataupun pengenalan terhadap teknologi baru.

Imai dalam bukunya *Gemba Kaizen a Commonsense, Low-Cost Approach To Management* (2001:20) menjelaskan bahwa terdapat 3 aktivitas utama dalam *Kaizen* didalam *Gemba*:

“Three major kaizen activities – standarization, the 5’s wich cover various housekeeping task, and the elimination of Muda (waste) contribute to successful QCD. Standarization, muda elimination, and the 5’s are easy to

understand and implement and do not require sophisticated knowledge or technology. Anybody-any manager, any supervisor, or any employee-can readily introduce these commonsense, low-cost activities”.

Dalam kutipan di atas, dijelaskan bahwa terdapat tiga aktivitas utama dalam *kaizen*. Diantaranya adalah standarisasi, 5's atau segala kegiatan pemeliharaan tempat kerja, dan penghapusan *muda* (pemborosan). Imai menjelaskan bahwa implementasi dari ketiga aktivitas utama ini sangat praktikal, tidak membutuhkan ilmu pengetahuan yang tinggi maupun teknologi yang canggih. Setiap individu di dalam organisasi dapat dengan mudah diperkenalkan dengan pendekatan akal sehat berbiaya rendah ini.

a. Standarisasi

Dalam mewujudkan QCD yang optimal, perusahaan diharuskan untuk dapat mengelola berbagai macam sumber daya secara tepat dari waktu ke waktu. Sumber daya yang dimaksud adalah: tenaga kerja, informasi, peralatan, dan material (Imai, 1997). Dalam pengelolaan berbagai sumber daya tersebut, standar merupakan faktor penting dalam keberlangsungan pengelolaan sumber daya, agar kualitas produk ataupun jasa yang dihasilkan dapat dikelola secara optimal.

Standar dapat berfungsi sebagai sarana untuk menemukan masalah atau ketidak wajaran dalam pengaplikasiannya. Hal ini menempatkan standar sebagai sarana yang secara dinamis dapat ditinjau, diperbaiki maupun diubah sesuai dengan adaptasi yang diterapkan oleh manajer. Perubahan standar yang ada maupun penerapan standar baru dapat secara berguna untuk mencegah masalah yang sama terulang kembali. Standar merupakan bagian

yang tak terpisahkan dari *gemba kaizen* dan merupakan dasar dari perbaikan sehari-hari (Imai, 1997)

Imai (1997:49) menjelaskan bahwa “bila terjadi kesalahan di *gemba*, seperti menghasilkan produk cacat atau mengecewakan konsumen, manajemen wajib mencari akar penyebabnya, mengambil tindakan untuk mengatasi masalah tersebut, dan mengubah prosedur kerja guna menghapuskan masalah tersebut”. Dalam hal tersebut manajemen harus menetapkan siklus SDCA (*standardize-do-check-act*) dalam mengatasinya. Evaluasi standar dalam perusahaan sendiri sangat penting dalam memperbaiki sistem yang ada.

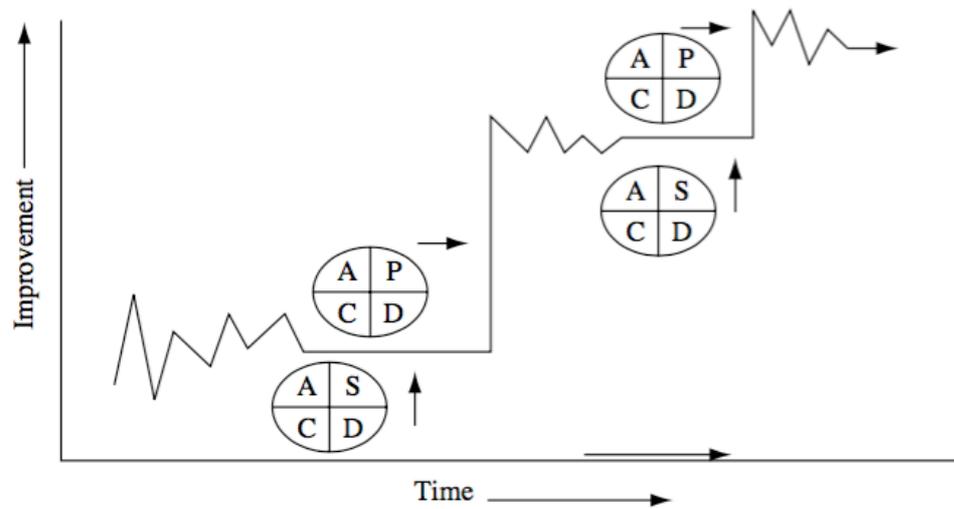
Apabila standar perusahaan telah ditetapkan, pelaksana pekerjaan dapat mentaati dan melaksanakan tugasnya dengan mematuhi standar tersebut. Dan apabila semuanya berjalan dengan lancar tanpa adanya ketidakwajaran, maka proses terkendali dengan baik. Langkah berikutnya yang dapat dilakukan adalah dengan menyesuaikan keadaan yang ada dan meningkatkan standar ke tingkat yang lebih tinggi, dalam hal ini diterapkan siklus PDCA (Imai, 1997: Imai, 2001).

Dalam kedua siklus tersebut, melakukan tindakan (*act*) yang merupakan tahap akhir siklus berarti menerapkan standar dan mengupayakan kestabilan proses. Maka dari itu, standarisasi merupakan tugas yang melekat dan tak dapat terpisahkan dari pekerjaan semua individu. Imai menjelaskan definisi dari standar sebagai berikut “*standards are the best way to assure quality and the most cost-effective way to do the job*”. Definisi tersebut

menjelaskan bahwa standar merupakan cara terbaik guna menjamin kualitas dan cara terhemat namun efektif dalam melaksanakan tugas.

Dalam mengkaji ulang standar dibutuhkan penetapan prioritas yang baik, beberapa faktor-faktor mendasar yang mempengaruhi penetapan prioritas antara lain: kualitas, biaya, penyerahan, keselamatan kerja dan bobot terpenting serta konsekuensi atau tingkat keparahan dari keluhan konsumen. Pelaksana pekerjaan dalam melaksanakan tugasnya dapat secara lancar serta tanpa hambatan melaksanakan tugasnya, dapat pula menemukan kejanggalan. Ketidakwajaran yang ditemui hendaknya dapat memicu kajian ulang dari tsnadar yang ada dan bahkan membawa kita pada kesimpulan untuk menciptakan rumusan standar baru. Kemungkinan yang dapat terjadi yaitu, tugas dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya ketidakwajaran dapat mengindikasikan perusahaan mempertahankan dan menjaga standar yang ada (Imai, 1997).

Apabila mempertahankan dan menjada standar yang ada dapat dilaksanakan dengan baik dan berjalan terkendali, tantangan manajemen berikutnya adalah meningkatkan keadaan yang sudah baik tersebut. Proses ini diilustrasikan pada halaman selanjutnya:



Gambar 2.5 Bagaimana Kegiatan Perbaikan Diterapkan di Antara Siklus SDCA dan PDCA

Sumber: Masaaki Imai (2001:53)

Saat kegiatan perbaikan telah dilaksanakan, standar yang baru dan telah ditingkatkan dapat ditetapkan dan upaya untuk menstabilkan prosedur baru terjadi, maka hal ini adalah awal dari fungsi menjaga yang berikutnya. Gambar 5 menunjukkan bagaimana kegiatan perbaikan dapat diterapkan di dalam perusahaan di antara siklus SDCA dan siklus PDCA.

Standar dalam gema *kaizen* dibagi menjadi dua macam. Yang pertama adalah standar manajerial yang dibutuhkan untuk mengelolah karyawan dalam konteks administrasi, di dalamnya tercakup aturan administrasi, pedoman dan kebijakan bagi karyawan, uraian tugas, prosedur mempersiapkan bon pengeluaran, dan sebagainya. Standar yang kedua adalah standar operasional yang berkaitan erat dengan dengan cara karyawan melaksanakan setiap tugasnya, dalam rangka mewujudkan QCD. Bila standar manajerial berfokus pada keperluan internal dalam pengelolaan karyawan,

standar operasional berfokus pada permintaan atau tuntutan eksternal terhadap QCD guna memuaskan konsumen (Imai, 1997).

Imai dalam bukunya *Gemba Kaizen* (1997:52-54) menjelaskan bahwa standar memiliki ciri-ciri pokok, antara lain:

- 1) Merupakan cara yang terbaik, termudah, dan paling aman dalam melaksanakan suatu tugas.
- 2) Memberikan cara terbaik dalam melestarikan pengetahuan dan penguasaan kemampuan.
- 3) Sebagai cara untuk mengukur kinerja.
- 4) Menunjukkan kaitan antara sebab dan akibat.
- 5) Menjadi dasar untuk memelihara dan memperbaiki proses.
- 6) Memberikan arah sasaran tugas dan petunjuk sasaran latihan.
- 7) Merupakan dasar untuk pelatihan.
- 8) Dasar untuk audit dan diagnosis.
- 9) Standar sebagai sarana untuk mencegah pengulangan kesalahan dan memperkecil variabilitas.

Dengan demikian, terlihat jelas bahwa standarisasi adalah bagian yang tak terpisahkan dari jaminan kualitas, dan tanpa standar tak mungkin dibangun suatu sistem kualitas yang terpercaya (Imai, 1997:54). Tujuan utama dari *kaizen* adalah untuk memastikan perusahaan tumbuh ke arah yang lebih baik dengan perbaikan berkesinambungan, dan standarisasi merupakan sarana untuk mewujudkan optimalisasi *kaizen* dalam mempertahankan kualitas perusahaan dan juga bahan evaluasi dalam peningkatannya.

b. 5's Dalam Pemeliharaan

5's (*seiri, seiton, seito, seiketsu, shitsuke*) atau dalam bahasa Indonesia diadaptasi menjadi 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin) merupakan 5 langkah penataan dan pemeliharaan tempat kerja yang dikembangkan melalui upaya intensif dalam manufaktur (Imai, 1997:59). Langkah-langkah ini disusun secara sistematis dan di aplikasikan seoptimal mungkin pada seluruh lini baik

individu maupun kelompok di perusahaan. Fungsi utama dari 5R antara lain adalah untuk menjaga, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi di tempat kerja.

Ketiadaan 5R di *gempa* merupakan indikasi efisiensi rendah, pemborosan, disiplin pribadi yang parah, moral yang rendah, kualitas yang buruk, biaya yang tinggi, dan banyak kesulitan dalam rangka memenuhi batas waktu penyerahan produk maupun jasa. Pemasok yang tidak menerapkan 5R tak akan dipertimbangkan secara serius oleh konsumen prospektif. Lima butir dari pemeliharaan tempat kerja (5R) merupakan suatu kegiatan awal bagi perusahaan apapun juga agar dapat dikenali dan dipandang sebagai perusahaan bertanggung jawab yang berpotensi mendapatkan status kelas dunia (Imai, 1997:18)

Menurut Imai (2014:347-348), lima langkah pemeliharaan tempat kerja atau di Indonesia lebih dikenal dalam istilah 5R memiliki masing-masing pengertian, sebagai berikut:

- 1) Ringkas (*seiri*): Membedakan antara yang diperlukan dan tak diperlukan di *gempa* dan menyingkirkan yang tak diperlukan. Membuat tempat kerja ringkas, yang hanya menampung barang-barang yang diperlukan saja.
- 2) Rapi (*seiton*): Menata semua barang yang ada setelah ringkas, dengan pola yang teratur dan tertib.
- 3) Resik (*seiso*): Menjaga kondisi mesin yang siap pakai dan dalam keadaan bersih. Menciptakan kondisi tempat dan lingkungan kerja yang bersih.

- 4) Rawat (*seiketsu*): Memperluas konsep kebersihan pada diri pribadi dan terus menerus mempraktekkan tiga langkah terdahulu. Selalu berusaha menjaga keadaan yang sudah baik melalui standar.
- 5) Rajin (*shitsuke*): membangun disiplin diri pribadi dan membiasakan diri untuk menerapkan 5R melalui norma kerja dan standarisasi .

Kaizen menghargai proses dan hasil dengan nilai yang sama. Guna menggalang semua orang dalam kegiatan *kaizen* secara berkesinambungan, manajemen harus secara serius merencanakan, mengorganisasikan dan melaksanakan proyek-proyek *kaizen*. Langkah pertama dalam pelaksanaan program 5R adalah mempersiapkan mental karyawan dalam menerimanya, sebelum kampanye 5R dilaksanakan (Imai, 1997:68).

Manajemen dapat memahami manfaat yang diperoleh dari program 5R di *gempa* bagi perusahaan secara menyeluruh. Imai (1997:69) menjelaskan beberapa manfaat dalam penerapan program 5R di *gempa*, yaitu:

- 1) Membantu karyawan dalam mencapai disiplin pribadi.
- 2) Menampilkan dan menyoroti berbagai pemborosan (*muda*) di *gempa*.
- 3) Menghilangkan pemborosan di *gempa*, meningkatkan proses 5R
- 4) Menunjukkan berbagai ketidakwajaran, seperti cacat produksi, gagal fungsi, dan persediaan berlebih.
- 5) Mengurangi gerak kerja yang tak bernilai tambah, seperti operator yang berjalan jauh atau gerak kerja dengan ketegangan yang menimbulkan kelelahan.
- 6) Memperjelas masalah yang terkait dengan material yang kurang, jalur kerja yang tidak seimbang, kemacetan mesin, maupun kelambatan waktu penyerahan.
- 7) Menyelesaikan masalah logistik kronis di *gempa* dengan cara sederhana.
- 8) Membuat masalah kualitas menjadi jelas.
- 9) Meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi biaya operasi.
- 10) Mengurangi kecelakaan industri dengan mengurangi keadaan lantai berminyak, lingkungan kotor, cara berpakaian kerja serampangan, dan operasi yang tidak aman.

“Dengan memahami manfaatnya dan memastikan bahwa semua karyawan memahami program 5R, manajemen dapat melanjutkan dengan berbagai proyek *kaizen* lainnya” Imai (1997:70).

c. Penghapusan *Muda* (Pemborosan)

Kegiatan tanpa adanya nilai tambah dalam bahasa Jepang disebut *muda* (artinya adalah penghamburan, mubazir, pemborosan). Di Jepang, istilah *muda* diartikan secara sederhana sebagai pemborosan. Akan tetapi dalam praktiknya, istilah ini memiliki pengertian yang lebih dalam. Pekerjaan merupakan serangkaian proses-proses atau langkah-langkah, dimulai dari bahan baku dan berakhir pada produk jadi atau jasa layanan. Sumber daya yang terdapat di tiap proses-manusia dan mesin, dapat melakukan dua hal: memberi nilai tambah, atau tidak memberi nilai tambah, meskipun keduanya tambah bekerja giat (Imai, 1997:71).

Imai (1997:72) menjabarkan 7 jenis pemborosan di *gemba*, yaitu:

- 1) Pemborosan produksi berlebih.
- 2) Pemborosan persediaan.
- 3) Pemborosan pengerjaan ulang karena gagal.
- 4) Pemborosan gerak kerja.
- 5) Pemborosan pemrosesan.
- 6) Pemborosan waktu tunggu/penundaan.
- 7) Pemborosan transportasi.

Karena segala sesuatu yang tidak memberikan nilai tambah adalah pemborosan, maka daftar pemborosan dapat diperluas menjadi tanpa batas.

Imai (1997:78) mengelompokkan pemborosan sesuai dengan tabel berikut:

Tabel 2.2 Pengelompokan Pemborosan (*muda*)

Kategori Pemborosan	Ciri-ciri Pemborosan	Cara Penghapusan
Barang dalam proses	Menyimpan persediaan barang yang tidak dibutuhkan dengan segera	Perampingan persediaan
Penolakan	Memproduksi barang cacat/gagal	Kurangi cacat
Fasilitas	Mesin menganggur, macet, waktu ganti cetakan lama	Tingkatkan pemanfaatan
Biaya	Investasi berlebihan untuk keluaran yang dibutuhkan	Hemat biaya
Tenaga kerja tak langsung	Kelebihan orang karena tenaga kerja tak langsung terlampau banyak	Penugasan yang efisien
Perancangan	Merancang produk dengan fungsi berlebih dari kebutuhan	Kurangi biaya produk

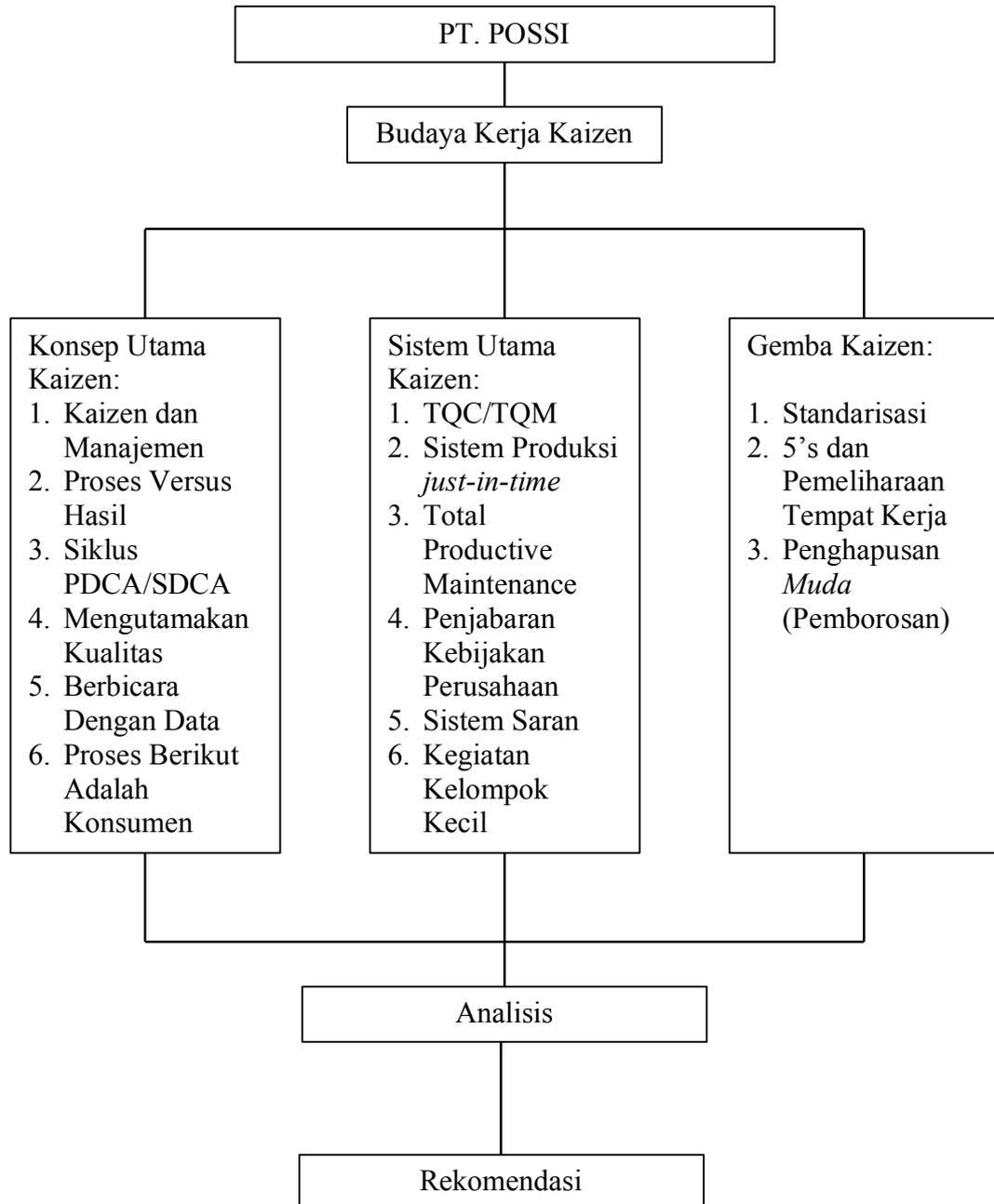
Tabel 2.2 Lanjutan Pengelompokan Pemborosan (*muda*)

Kategori Pemborosan	Ciri-ciri Pemborosan	Cara Penghapusan
Bakat / kemampuan	Mempekerjakan orang terampil untuk tugas yang dapat dimekanisasi atau ditugaskan pada orang lain yang kurang terampil	Pemanfaatan tenaga kerja atau optimasi karyawan
Gerak Kerja	Tidak mengikuti standar kerja	Tingkatkan standar kerja
Kelambanan produk baru	Proses stabilisasi produksi pada produk baru berjalan lamban	Peralihan cepat ke produksi jalur penuh

Sumber data: Adaptasi Masaaki Imai (1997:78)

Istilah 3M (*muda, mura, muri*) merupakan ekstensi dari penghapusan *muda*, dalam hal ini penghapusan juga termasuk penghapusan *mura* dan penghapusan *muri*. Menurut Imai (1997:81) “*mura* berarti ketimpangan, keragaman, atau ketidakteraturan (*variability, irregularity*) sedangkan *muri* berarti keterpaksaan, kesulitan, lewat ambang batas (*strenous work*). Keadaan timpang, beragam, maupun terpaksa merupakan indikasi masalah. Lebih jauh lagi, ketimpangan dan keterpaksaan selalu mengandung pemborosan yang perlu dihapuskan”.

6. Kerangka Berpikir



Gambar 2.6 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah oleh Penulis (2018)