

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Perusahaan**

PT POSSI didirikan pada 26 Agustus 1996 sebagai *joint-venture* antara PT PAL Indonesia, Mitsubishi Heavy Industries, LTD. (MHI), dan Mitsubishi Corporation. Pada satu februari 2014, proses dalam pembagian saham dari Mitsubishi Heavy Industries, LTD. (MHI) ke Misubishi Hitachi Power Systems, LTD. (MHPS) telah berhasil diselesaikan di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Sejak saat itu, susunan kepemilikan PT POSSI telah berubah dari Mitsubishi Heavy Industries, LTD. Menjadi Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD.

PT POSSI berpartisipasi pada pertumbuhan global terutama dalam perawatan, perbaikan, inspeksi periodik, *technical assistance* dan *engineering services* untuk turbin gas dan uap di Indonesia. Tujuan dari PT POSSI adalah kepuasan pelanggan dan kunci dari kesuksesan PT POSSI tidak lain dikarenakan kualitas dari layanan yang disediakan. Karena PT POSSI merupakan milik Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD. (MHPS) berbagai kegiatan manufaktur maupun reparasi hanya untuk produk berupa *Gas* dan *Steam Turbine* berikut komponennya yang diproduksi oleh Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD.

## 2. Visi dan Misi PT POSSI

### a. Visi

*“to be a world class leading company in maintenance and repair service for power systems.”*

### b. Misi

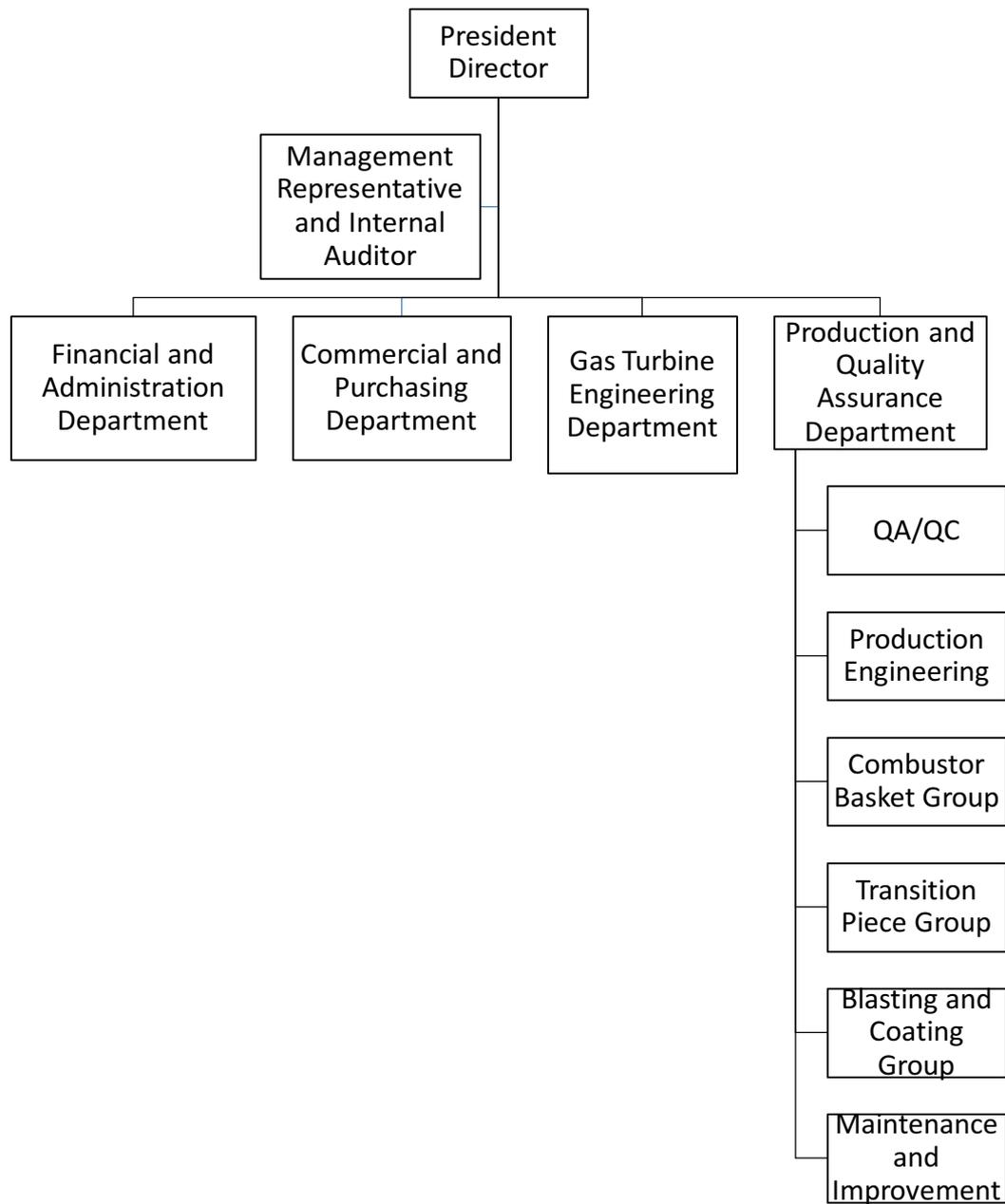
- 1. Providing the best service and prioritize the customer's satisfaction by always striving to finish the work on time.*
- 2. Providing competitive solution to customers for the customer's satisfaction.*
- 3. Inspiring employees to be the best they can be.*
- 4. Continuous growth and improvement in business.*
- 5. Improving abilities and skill of human resource in innovating and improving productivity.*
- 6. Getting involved in sustainable activities and anticipate the needs of customers by maintaining the quality of products.*

## 3. Logo Perusahaan



**Gambar 4.1 Logo PT. POSSI**  
*Sumber : PT. POSSI (2018)*

#### 4. Struktur Organisasi



**Gambar 4.2 Struktur Organisasi**  
*Sumber : PT POSSI (2018)*

## 5. Jasa PT POSSI

PT POSSI melaksanakan fabrikasi dan reparasi untuk segala jenis *combustor basket* dan *transition piece* untuk *Gas Turbine* dan *Steam Turbine* yang dipasok oleh Mitsubishi Hitachi Power Systems Jepang. Konsumen utama PT POSSI merupakan Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang melakukan perawatan mesin, dan reparasi mesin pembangkitnya melalui jasa PT POSSI.

Selain itu jasa PT POSSI meliputi:

1. Asistensi teknis untuk perawatan pembangkit listrik.
2. Penasihat teknis.

## B. Penyajian Data

### 1. Hasil Wawancara Key Informan

Peneliti melakukan wawancara dengan 3 (tiga) narasumber utama (*key informan*), antara lain asisten manager produksi, *leader transition piece*, dan *fitter technician*. Berikut adalah hasil wawancara dari *key informan* tersebut:

#### a. Key Informan I

Nama : Yudy Seputra

Jabatan : *Assistant Manager* Produksi

Mulai Bekerja : 2004

Waktu-Tanggal : Pukul 13.00 WIB, 28 Desember 2017

#### 1) Budaya *kaizen*

##### a) Proses penerapan budaya *kaizen* di perusahaan

“Pada awalnya perusahaan dibentuk tidak menerapkan budaya *kaizen*. Dulu diberi nama F-Kaku atau nama lain dari *kaizen* yang ditetapkan oleh Mitsubishi Heavy Industry Jepang dan berpedoman pada 5’s dan

dimulai dari *symposium* F-Kaku pada 2008 di Takasago, Jepang dan setelah itu di implementasikan ke seluruh anak perusahaan. Baru mulai 2009 budaya F-Kaku ini diperkenalkan diseluruh lini perusahaan. Perlombaan baru mulai dilakukan pada 2014 dimana perusahaan induk telah merubah F-Kaku menjadi *kaizen activity*. Hal tersebut memberikan banyak kegiatan baru seperti *Taiso* atau senam setiap hari sebelum bekerja untuk meningkatkan produktivitas dan lain sebagainya.”

#### b) Manfaat budaya *kaizen* terhadap perusahaan

“Mulai 2009 perusahaan benar-benar merasakan perbaikan dari segi produksi yang ada di perusahaan. Diberlakukannya sistem insentif untuk dapat pergi ke Jepang ke kantor pusat Mitsubishi Hitachi Power System di Takasago bagi kelompok yang berprestasi dalam perbaikan berkelanjutan, menjadi pendorong semangat kerja para karyawan dalam ber-*kaizen*. Manfaat utama yang dirasakan adalah perbaikan *quality* yang dimiliki oleh perusahaan terkait dalam semua bidang yang ada. *Kaizen* juga sangat membantu dalam penataan lokasi kerja, jadi *workshop* kami termasuk yang terbersih dibandingkan tempat lain di area ini.”

#### c) Tujuan perusahaan menerapkan budaya *kaizen*

“Tujuan utamanya adalah untuk mengurangi *cost* atau biaya, dimana saja manajemen pasti *cost*. Baru setelah itu adalah *time*, awalnya mengejar *cost* setelah itu *time*, baru *quality*. Time itu nanti menyangkut *manpower*.”

### 2) Adaptasi budaya *kaizen* pada perusahaan

#### a) Konsep utama *kaizen*

##### (1) *Kaizen* dan manajemen

“Untuk standar, seluruh standar yang ada di perusahaan telah ditetapkan oleh Mitsubishi dan karyawan tidak dapat melakukan intervensi terhadap standar. Akan tetapi karyawan dapat melakukan peningkatan standar berdasarkan tingkat efisiensi kerja, yaitu pemangkasan waktu kerja dengan alat-alat yang diciptakan sendiri untuk mempermudah proses kerja. Akan tetapi hal ini baru terjadi apabila *kaizen* yang dilombakan secara global menjadi pemenang di kantor pusat, seperti contoh pada saat 2014 POSSI memenangkan lomba *kaizen* dalam efisiensi untuk *quality control*.”

##### (2) Proses *versus* hasil

“Dengan budaya *kaizen*, proses perusahaan sangat terbantu dalam segi *time, cost, delivery, dan quality*. Mulai 2015 yang semula butuh 2 (dua) *manpower* (tenaga kerja) menjadi hanya membutuhkan 1 (satu) *manpower*. Untuk waktu pengerjaan yang semula membutuhkan 90 menit, menjadi hanya 30 menit.

### (3) Siklus PDCA/SDCA

“Perusahaan menerapkan siklus PDCA/SDCA. Hal ini dimulai dari *receiving material*, ini dapat berupa *combuster basket* atau *transition piece*. Pengukuran dimensi *before repair*. Menuju ke *PT inspection* untuk melihat kualitas material dari luar. Setelah itu *removal coating*. Lanjut ke *PT inside*, dan apabila terjadi kerusakan akan dilakukan *repair, PT after repair*, dan dimensi *after repair*. Produk menuju ke *grid blast* dan *recoating*, baru setelah itu dilakukan pembersihan dan penyelesaian. Hal terakhir yang dilakukan adalah melakukan inspeksi terakhir dimana konsumen secara langsung datang dan menyaksikan hasil pekerjaan. Setelah konsumen merasa puas dengan hasil kerja, barulah perusahaan mengemas dan mengirim produk yang telah selesai. Kegiatan *Planning* dilakukan oleh masing-masing *group leader* dalam penanganan produk yang telah sampai di lingkup kerjanya. Standar yang digunakan mengacu pada panduan umum yang diberikan oleh MHPS (Mitsubishi Hitachi Power System). Jadi dalam pelaksanaan PDCA dan SDCA di perusahaan semua divisi dan subdivisi melakukan kegiatan tersebut.”

### (4) Mengutamakan kualitas

“Pada peningkatan kualitas perusahaan, budaya *kaizen* berkontribusi pertama pada *time* (waktu) atau penggunaan *manpower*. Hal ini dapat dilihat dari *improvement* tahun ke tahun. Pada dasarnya yang dilihat adalah produktivitas dari pekerja sebelum masuk pada kualitas. Karena apabila *time* telah berkurang, *cost* juga akan mengikuti. Mengenai kualitas, karena setiap proses pekerjaan memiliki inspeksi masing-masing, maka kualitas dari pekerjaan dapat terjaga. Pengurangan waktu produksi memberikan waktu lebih untuk inspektor agar lebih teliti dalam mengecek hasil pekerjaan. Karena didasari dari kontrak kerja terkait waktu pekerjaan, perusahaan mendorong produktivitas tanpa mengurangi kualitas yang ada dan tetap sesuai dengan waktu kontrak terhadap konsumen.”

### (5) Berbicara dengan data

“Data penting dalam menganalisis pekerjaan, hal ini memudahkan perusahaan untuk mengetahui alasan dari terhambatnya proses kerja. Menggunakan diagram *fishbone*, perusahaan mengkaji kendala yang

terjadi dimulai dari tenaga kerja, mesin, maupun material yang tersedia.”

(6) Proses berikut adalah konsumen

“Perusahaan hanya menjamin kualitas optimal dari setiap proses pekerjaan, dan itu menjadi tolak ukur dari perusahaan terkait kepuasan konsumen terhadap kualitas. Konsumen berkontribusi terkait kualitas pada saat proses penyaksian produk bersama. Pertama adalah *quality*, hal ini tercermin dari misi perusahaan. Karena *quality* menjadi kunci utama garansi produk, setiap proses wajib menjamin kualitas pekerjaannya.”

b) Sistem utama *kaizen*

(1) *total quality control/total quality management (TQC/TQM)*

“Perusahaan menerapkan sistem TQC/TQM pada bagian *quality*, untuk mencapai hasil optimal, bagian QA/QC menerapkan sistem TQC/TQM tersebut.

(2) Sistem produksi *just-in-time*

“Secara global, waktu penyerahan dari masing-masing proses sudah tidak ada masalah, dan terus secara berkesinambungan sistem JIT ini dilaksanakan oleh perusahaan. Karena dipantau setiap hari oleh kantor pusat yang berada di Jepang, standar yang ditetapkan perusahaan menjadi tantangan oleh para pekerja agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Setiap progres pekerjaan harus melampirkan report, agar dapat melacak *lead time* dari masing-masing pekerjaan. Indikator pertama adalah total *manhours* per-*person*, setelah itu dibagi waktu yang dibutuhkan dari setiap proses untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dari hal tersebut dapat dilakukan evaluasi apakah terjadi hambatan dari proses tertentu, dan akan langsung ditegur dari perusahaan pusat, karena *report* progres langsung ke kantor pusat MHPS. Report tersebut disampaikan dari *leader* ke manajer, setelah itu langsung ke kantor pusat. Untuk kontrol progres langsung melalui *leader* pekerjaan masing-masing seksi agar tidak terjadi pemborosan dalam produksi.”

(3) *Total productive maintenance*

“Saya tidak berkaitan langsung dengan TPM, akan tetapi perusahaan mengadopsi sistem ini pada divisi *maintenance* dan *improvement* dalam peningkatan dan perawatan peralatan. Sayangnya pengoptimalan peralatan dan manajerial yang baik belum tentu menjamin produksi yang bagus dilapangan.”

#### (4) Penjabaran kebijakan perusahaan

“Pertama kali, perusahaan memberikan kegiatan kompetisi internal mengenai *kaizen*, dan pemenangnya akan diberangkatkan ke Jepang untuk pembekalan dan dilombakan lagi dengan anak perusahaan di Negara lain. Dalam rangkaian kegiatan ini, semua karyawan berpartisipasi dalam satu tujuan, yaitu perbaikan berkelanjutan dan kontribusi karyawan dalam keberlangsungan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat terus memotivasi karyawan dan berfokus pada tujuan perusahaan. Wawasan konsep terhadap kepemimpinan di perusahaan pun diperluas dengan adaptasi dari anak perusahaan di Negara lain sebagai contoh pemberdayaan karyawan dengan mengoptimalkan *kaizen*. Seperti contoh manajemen anak perusahaan MHPS di Thailand dan China yang selalu mengedepankan pemuda di perusahaan agar menjadi kontributor terbesar dalam *kaizen*, dan menjadikan karyawan senior sebagai pemotivasi dan pengarah laju kerja dari karyawan-karyawan muda tersebut. Hal tersebut diperuntukkan agar perusahaan tetap memiliki sumber ide baru dengan siklus yang lebih baik. Dalam penjabaran kebijakan perusahaan terkait budaya *kaizen*, pertama kali diperkenalkan oleh manajer untuk memberikan solusi dalam pekerjaan agar dapat lebih efektif dan efisien. Ekspatriat MHPS yang didatangkan dari Jepang, Mr. Hanasaki selaku pelopor penerapan budaya *kaizen* di PT POSSI yang dimulai pada 2009, selalu mendorong karyawan agar memiliki budaya kerja yang baik dan produktif dengan mengedepankan budaya *kaizen* sebagai budaya perusahaan.”

#### (5) Sistem Saran

“Sistem saran kalau sekarang di perusahaan ditetapkan melalui laporan yang secara langsung dikirimkan ke Jepang. Dari situ, perusahaan dapat melakukan perbandingan antara produktivitas. Karena produktivitas kan yang mengatur kami sendiri, jadi apabila terjadi penurunan produktivitas, perusahaan pusat akan mengevaluasi budaya kerja yang terdapat di perusahaan.”

#### (6) Kegiatan kelompok kecil

“Perusahaan menerapkan kegiatan kelompok kecil dalam bentuk SGA (*small group activity*). SGA ini dilaksanakan setahun dengan mengelompokkan kelompok kecil secara acak agar dapat berkolaborasi dalam perbaikan berkelanjutan yang ada di perusahaan. Agenda dari kegiatan SGA adalah, melakukan presentasi berisi saran perbaikan yang disusun berdasarkan data nyata yang terjadi di perusahaan, dan dilombakan secara internal. Setiap kelompok dibebaskan dalam

membahas tema apa yang dapat dilakukan efisiensi, akan tetapi bahasan materi tidak boleh ada yang sama setiap tahunnya.”

c) *Gemba kaizen*

(1) Standarisasi

“Perusahaan tidak menerapkan istilah *gemba*, akan tetapi perusahaan memiliki standarisasi yang ketat terkait prosedur yang harus dilaksanakan di tempat kerja. Mengenai standar, seluruh kriteria standar yang ada di perusahaan, semuanya diatur oleh Mitsubishi secara langsung. Standarisasi perusahaan juga memberikan peluang bagi karyawan untuk dapat berkontribusi dalam peningkatannya. Standar yang ditetapkan oleh perusahaan disusun dalam FAI (*first article inspection*), dimana seluruh karyawan wajib mematuhi segala prosedur yang ada di tempat kerja.”

(2) 5’s dalam pemeliharaan (*seiri, seiton, seito, seiketsu, shitsuke*)

“Perusahaan menerapkan 5’s dalam aktivitas harian. Pada 2008, F-Kaku diperkenalkan sebagai budaya *kaizen* yang ditetapkan oleh perusahaan. Akan tetapi pada 2014 F-Kaku berubah menjadi *kaizen activity* yang disahkan secara langsung di kantor pusat MHPS Jepang. Setiap hari jumat minggu pertama awal bulan perusahaan melakukan kegiatan *briefing IHSE (improvement health and safety environment)* untuk tetap mengingatkan kembali nilai-nilai 5’s agar menjadi pola kerja karyawan secara keseluruhan.”

(3) Penghapusan *muda* (pemborosan)

“Melalui *kaizen* penghapusan pemborosan yang dilakukan perusahaan bertumpu pada penggunaan *consumable*, dalam lini produksi. Seperti contoh, *kaizen* bermanfaat dalam pengoptimalan penggunaan material *blasting*, dengan terciptanya alat pengayak otomatis memudahkan karyawan untuk mensortir material *blasting*. Hal ini tidak hanya mengurangi material yang terbuang, akan tetapi juga menghemat *manhours* atau waktu kerja karyawan pada lini ini.”

## **b. Key Informan II**

Nama : Hermanto

Jabatan : *Leader Transition Piece*

Mulai Bekerja : 2004

Waktu-Tanggal : Pukul 15.00 WIB, 28 Desember 2017

### 1) Budaya *kaizen* di perusahaan

#### a) Proses penerapan budaya *kaizen* di perusahaan

“Budaya *kaizen* diterapkan di perusahaan dengan nama F-Kaku, akan tetapi mulai 2014 baru digunakan nama *kaizen*. Awalnya dimulai dari adopsi, akan tetapi lama kelamaan jadi adaptasi juga, karena ada rutinitas setiap tahun yang diusulkan diluar kebiasaan menjadikan budaya *kaizen* beradaptasi dengan budaya perusahaan. Pada awal implementasi budaya, kami secara langsung diberikan prosedur F-Kaku yang berisikan prosedur secara langsung dan harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Akan tetapi seiring berjalannya waktu, perusahaan mengadakan kompetisi untuk usulan perbaikan terbaik yang mewakili perusahaannya agar mempresentasikan idenya ke Jepang, hal tersebut yang memotivasi karyawan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.”

#### b) Manfaat budaya *kaizen* terhadap perusahaan

“Meminimalkan pengeluaran biaya dan waktu yang beriringan serta meningkatkan kualitas dari produk. Mutu yang meningkat dan penyelesaian waktu pekerjaan lebih singkat.”

#### c) Tujuan perusahaan menerapkan budaya *kaizen*

“Salah satunya meningkatkan produktivitas, dan untuk menampung ide-ide karyawan dan kreativitas. Untuk mencari solusi alternative dari masalah yang sulit diselesaikan.”

### 2) Adaptasi budaya *kaizen* pada perusahaan

#### a) Konsep utama *kaizen*

##### (1) *Kaizen* dan manajemen

“*kaizen* dan manajemen telah berjalan beriringan di perusahaan.”

(2) Proses *versus* hasil

“budaya kaizen membantu mempersingkat proses dalam pekerjaan perbaikan, dengan demikian pekerjaan lebih cepat selesai, dan pengiriman lebih *on-time*.”

## (3) Siklus PDCA/SDCA

“Perusahaan menerapkan siklus PDCA, terutama pada *control* dari pekerjaan dimulai sampai finish, untuk pekerjaan welding dan inspection.”

## (4) Mengutamakan kualitas

“Budaya kaizen membantu sekali dalam peningkatan kualitas di divisi saya, karena *kaizen* tidak pernah berkompromi soal kualitas.”

## (5) Berbicara dengan data

“Data sangat perlu, seperti repair, PT *Inspection*, dan dimensional yang semuanya memerlukan data historis dari proses sebelumnya.”

## (6) Proses berikut adalah konsumen

“Divisi saya tidak berpengaruh secara langsung dengan konsumen eksternal, manajemen yang bertanggung jawab terhadap konsumen eksternal secara utuh. Kami hanya berkomunikasi pada konsumen internal, yaitu proses sebelum dan sesudah kami, dimana koordinasi ini sangat penting bagi kami demi kualitas yang optimal.”

b) Sistem utama *kaizen*(1) *total quality control/total quality management (TQC/TQM)*

“Di divisi saya menerapkan TQM, terutama untuk menjaga kualitas dari perbaikan itu tadi, di PT *inspection* dan dimensional.”

(2) Sistem produksi *just-in-time*

“Kami menerapkan sistem JIT yang telah ditentukan oleh perusahaan, ada timeline tertentu dalam pekerjaan yang harus kami kerjakan.”

(3) *Total productive maintenance*

“Untuk peningkatan kualitas peralatan seperti contoh mesin las biasanya harus beli selangnya, tapi kami sambung sendiri. Hal tersebut

diusulkan dari individu, dan waktu dilihat hasilnya kok baik, maka dari itu kami lanjutkan metode ini.”

(4) Penjabaran kebijakan perusahaan

“Untuk menjabarkan kebijakan perusahaan terkait *kaizen*, ada bagian dari perusahaan sendiri yang bertugas memberikan penjelasan terkait *kaizen*.”

(5) Sistem saran

“Dulu ada sistem saran dalam bentuk kotak saran, akan tetapi sekarang langsung menggunakan lisan apabila terjadi kendala di lapangan. Langsung ada, melalui email ada. Dulu setiap ada masalah masuk kotak saran, akan tetapi tidak di update, harus nunggu beberapa bulan. Sedangkan kita butuh cepat, akhirnya sekarang langsung secara lisan atau email. Kan kita tidak satu atap dengan kantor pusat, jadi saran yang masuk seperti apa, penyelesaian seperti apa, diaplikasikan kesini seperti apa.”

(6) Kegiatan kelompok kecil

“Kami melakukan SGA (small group activity) kami mengusulkan perbaikan mesin las itu. Agendanya setiap tahun untuk usulan-usulan perbaikan dari karyawan.”

c) *Gemba kaizen*

(1) Standarisasi

“Didivisi saya dilakukan evaluasi untuk standar pada saat *briefing* apabila terdapat kendala di lapangan.”

(2) 5's dalam pemeliharaan (*seiri, seiton, seito, seiketsu, shitsuke*)

“Setiap hari jumat minggu pertama awal bulan, dilakukan *briefing* mengenai HSE (health and safety environment) yang juga membahas 5's ini agar terus dapat diimplementasikan oleh seluruh karyawan.”

(3) Penghapusan *muda* (pemborosan)

“Adanya *kaizen* turut menghapuskan pemborosan yang ada di perusahaan seperti di divisi saya untuk penggunaan *consumable* tidak berlebih, digunakan dengan efisien sampai habis dan tidak ada *consumable* yang dibuang.

### c. *Key Informan III*

Nama : Akhmad Zainudin

Jabatan : *Fitter Technitian*

Mulai Bekerja : 2007

Waktu-Tanggal : Pukul 14.00 WIB, 28 Desember 2017

#### 1) Budaya *kaizen* di perusahaan

##### a) Proses penerapan budaya *kaizen* di perusahaan

“Mulai 2009 perusahaan mengadopsi F-Kaku yang fungsinya sama seperti *kaizen*, baru mulai 2014 budaya *kaizen* ini di implementasikan ke perusahaan secara menyeluruh, dan berbagai kegiatan *kaizen* dilaksanakan. Akan tetapi seiring berjalannya waktu, terjadi adaptasi karena penyesuaian yang ada disini.”

##### b) Manfaat budaya *kaizen* terhadap perusahaan

“Manfaat utama yang saya rasakan adalah dulu satu hari inspeksi bias 3-2 objek, sekarang bias 4-6 objek. Setelah itu dalam jangka waktu pengerjaan yang sama, dengan *kaizen* saya dapat menganalisa prioritas pekerjaan yang dilaksanakan, dan mengoptimalkan produktivitas saya. Saya sekarang dapat memprediksi pekerjaan saya tepat waktu. Dari segi perencanaan *consumable* pun kita dapat merencanakan sejauh mana penggunaan *consumable* yang akan digunakan.”

##### c) Tujuan perusahaan menerapkan budaya *kaizen*

“Menurut saya tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan produktivitas para karyawan, mengefisiensikan material yang digunakan, dan waktu pekerjaan.”

#### 2) Adaptasi budaya *kaizen* pada perusahaan

##### a) Konsep utama *kaizen*

###### (1) *Kaizen* dan manajemen

“Setiap pekerjaan, manajemen selalu bertanya mengenai kualitas dari pekerjaan, dan sudah sesuai standar tidaknya pekerjaan yang dilakukan. Itu baru mulai terasa saat budaya *kaizen* diterapkan secara keseluruhan di perusahaan. Dalam menjaga standar, karyawan juga ikut membantu memperbarui.”

(2) Proses *versus* hasil

“Budaya *kaizen* sangat membantu saya dalam pemangkasan waktu kerja, misal segi *assembly*, prosesnya kita lakukan evaluasi apabila ada yang tidak perlu, kita pangkas agar waktu jadi lebih singkat. Jadi karyawan punya kontribusi dalam hal proses pekerjaan dan prioritas.”

## (3) Siklus PDCA/SDCA

“Saya dituntut *leader* untuk melakukan PDCA, maka dari itu saya dapat merencanakan dan menganalisis pekerjaan yang saya lakukan agar tidak menghambat proses yang berikutnya.”

## (4) Mengutamakan kualitas

“Sebagai inspector kan saya menginspeksi pekerjaan teman-teman, kadang-kadang *mood*-nya itu waktu repair itu ada yang berbeda-beda, kalau lagi bagus ya pekerjaannya bagus, kalau jelek ya pekerjaannya jelek.”

## (5) Berbicara dengan data

“Tanpa data kita tidak akan tau mana yang harus diperbaiki, mana yang harus dijaga.”

## (6) Proses berikut adalah konsumen

“Hal ini cuma dilakukan saat *joint inspection*, konsumen eksternal hanya melihat hasil repair dari pekerjaan. Saya hanya mengutamakan kualitas dari pekerjaan saya agar proses berikutnya tidak terjadi kendala.”

b) Sistem utama *kaizen*(1) *total quality control/total quality management* (TQC/TQM)

“Kalau saya masih kurang faham, masalah TQC/TQM itu yang faham secara langsung *leader*.”

(2) Sistem produksi *just-in-time*

“Saya menerapkan sistem tepat waktu. Karena semua sudah diatur sama *leader* kami, jadi keterlambatan pekerjaan tidak dapat ditoleransi, apabila ada kendala akan langsung ditangani.”

(3) *Total productive maintenance*

“Untuk menjaga penggunaan alat iya, tapi kalau ada kerusakan, langsung bagian *maintenance* yang mengatur, jadi pekerja tidak boleh tertunda dalam pekerjaannya. Untuk perawatan peralatan dengan pemberian oli setiap hari, kalau mesin setiap hari kita bersihkan. Sebelum penggunaan peralatan permesinan selalu kita survey ketersediaan listrik, lingkungan sekitar pekerjaan, apakah sudah sesuai dengan standar atau tidak.”

(4) Penjabaran kebijakan perusahaan

“Pada saat pelaksanaan *kaizen* ada perwakilan dari manajemen PT POSSI yang bertugas sebagai *Management Representative*, setiap periodik menanyakan progress SGA apakah ada kendala atau tidak. MR secara langsung memantau kegiatan *kaizen* di perusahaan.”

(5) Sistem saran

“Dulu, sekarang apabila ada permasalahan apa akan langsung disampaikan atau dirapatkan bersama apabila ada kendala tertentu.

(6) Kegiatan kelompok kecil

“Setiap awal tahun bulan maret group SGA (*small group activity*) baru akan dibentuk, dan diakhir tahun akan dilombakan. Groupnya akan di *rolling* setiap tahun, akan tetapi kepala *leader*-nya tetap setiap tahunnya. Kami dituntut untuk melakukan penyempurnaan secara terus menerus berdasarkan peralatan yang kami gunakan agar proses yang digunakan lebih cepat-lebih cepat.”

c) *Gemba kaizen*

(1) Standarisasi

“Setiap bulan melakukan evaluasi standar, kami turut andil dalam perbaikan standar ini. Kalau kami tidak memberikan usulan kami biasa kena teguran dari *leader* atau atasan. Akan tetapi belum ada karyawan disini yang kena SP.”

(2) 5's dalam pemeliharaan (*seiri, seiton, seito, seiketsu, shitsuke*)

“Setiap pagi kan ada apel pagi, dari *leader* selalu mengingatkan. *Taiso* dulu, terus apel pagi. Pembagian pekerjaan lalu mengingatkan mengenai 5's ini.”

(3) Penghapusan *muda* (pemborosan)

“Selalu ada evaluasi, kalau saya sangat merasakan pada penggunaan material termasuk *consumable*. Setiap selesai proyek selalu ditanyakan habis berapa, terus untuk proyek berikutnya yang dibutuhkan berapa. Sebelum permintaan material, kita selalu *check* kebutuhan dan proyek selama setahun ada berapa. Barang sebelum akhir tahun kita *check* lagi. Andai kata tahun besok ada 5 unit repair, kita *check* dulu. Apabila memenuhi standar dan permintaan, kita ajukan dari pertengahan tahun sebelum tahun proyek berikutnya. Andaikata 5 proyek itu kurang materialnya, akan kami substitusikan dari unit yang lain. Kalau repair memang kita tidak tahu kendalanya apa saja. Itu mengapa kami harus menyediakan *spareparts* sesuai dengan *forecast*, agar tidak terjadi pemborosan dalam *stock* material. Akan tetapi apabila berkompromi dengan kualitas layanan, pengiriman *spareparts* yang seharusnya memakan waktu 5-6 bulan, pernah kami kirimkan lewat pesawat agar dapat memenuhi kepuasan pelanggan karena kami tidak memberikan *stock* lebih dalam setiap pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan konsumen kami memiliki target yang harus dikejar juga, apabila repair yang kami lakukan terlambat, konsumen kami (PLN) akan mengalami kerugian dengan jumlah yang sangat besar. Itu mengapa kami mengedepankan kualitas layanan agar dapat memenuhi kebutuhan pasar yang ada.”

## 2. Kesimpulan Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti kepada tiga *key informan* yaitu Asisten Manajer Produksi, *Leader Transition Piece*, dan *Fitter Technician* dari PT POSSI memiliki pendapat yang sama dengan perspektif yang berbeda mengenai proses penerapan budaya *kaizen* di perusahaan. Berikut ini kesimpulan hasil wawancara:

### a. Budaya Kaizen di Perusahaan

#### 1) Proses Penerapan Budaya *Kaizen* di Perusahaan

Pak Yudy, Pak Hermanto dan Pak Akhmad mengatakan bahwa pada awal pembentukan perusahaan, belum ditetapkan budaya perusahaan. Pada 2008 F-Kaku atau nama lain dari budaya *kaizen* di tetapkan oleh Mitsubishi Heavy Industry di Takasago, Jepang sebagai budaya perusahaan. Mulai 2009 budaya *kaizen* tersebut diperkenalkan secara luas di PT POSSI. Pada 2014

barulah F-Kaku diubah menjadi *kaizen activity* dan kegiatan *kaizen* ini dikompetisikan agar dapat mendorong motivasi karyawan dalam perbaikan berkelanjutan. Awal mula budaya tersebut diimplementasikan melalui adopsi, akan tetapi seiring berjalannya waktu terjadi adaptasi sesuai lingkungan kerja.

## **2) Manfaat Budaya *Kaizen* Terhadap Perusahaan**

Pak Yudi mengatakan mulai merasakan manfaat dari penerapan budaya *kaizen* dimulai dari segi produksi di tahun 2009 pada saat F-Kaku atau nama lain *kaizen* diterapkan di perusahaan. Perusahaan memberikan sistem insentif bagi kelompok dengan usulan perbaikan terbaik untuk diberangkatkan ke Jepang dan berkompetisi secara global, agar dapat meningkatkan kualitas dari pekerjaan para karyawan.

Pak Hermanto menjelaskan bahwa manfaat dari budaya *kaizen* yang dirasakan langsung adalah dapat meminimalkan pengeluaran biaya, waktu, dan meningkatkan kualitas produk. Mutu yang meningkat dan penyelesaian pekerjaan lebih singkat juga menjadi manfaat dari penerapan budaya *kaizen* ini. Sedangkan menurut Pak Akhmad, manfaat budaya *kaizen* yang dirasakan langsung oleh beliau adalah optimalisasi produktivitasnya, dimana kapabilitas pekerjaan yang meningkat dengan bantuan *kaizen*. Sebagai pelaksana pekerjaan, pak Akhmad secara individu dapat memprediksi pekerjaan tepat waktu, dan dapat merencanakan penggunaan perlengkapan.

### **3) Tujuan Perusahaan Menerapkan Budaya *Kaizen***

Pak Yudy mengatakan bahwa tujuan utama menerapkan budaya *kaizen* adalah untuk mengurangi biaya, setelah itu waktu baru kualitas. Waktu yang dimaksud disini adalah *man power* atau tenaga kerja yang dibutuhkan. Sedangkan Pak Hermanto mengatakan bahwa salah satu tujuan perusahaan menerapkan budaya *kaizen* adalah untuk meningkatkan produktivitas, dan untuk menampung aspirasi karyawan dan kreativitasnya, serta mencari solusi alternatif dari masalah yang ada. Pak Akhmad mengatakan tujuan perusahaan menerapkan budaya *kaizen* adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mengefisienkan penggunaan material, serta waktu pekerjaan.

#### **b. Adaptasi Budaya *Kaizen* Pada Perusahaan**

##### **1) Konsep Utama *Kaizen***

###### **a) *Kaizen* dan Manajemen**

Pak Yudy menyatakan bahwa terkait standar yang ditetapkan manajemen Mitsubishi, karyawan tidak dapat melakukan intervensi terhadap standar tersebut. Akan tetapi karyawan dapat melakukan peningkatan standar berdasarkan efisiensi kerja, agar dapat memangkas waktu kerja dengan alat-alat yang diciptakan karyawan sendiri untuk mempermudah proses kerja. Pak Hermanto menyatakan bahwa *kaizen* dan manajemen di perusahaan telah berjalan beriringan. Sedangkan Pak Akhmad menjelaskan bahwa manajemen selalui mengevaluasi setiap pekerjaan yang dilakukan apakah sudah sesuai standar atau belum. Dalam menjaga standar tersebut, karyawan juga turut berkontribusi dalam pembaruan.

###### **b) Proses *Versus* hasil**

Pak Yudy selaku Asisten Manajer menjelaskan bahwa proses produksi yang terjadi di perusahaan sangat terbantu berkat budaya *kaizen* dalam segi *time, cost, delivery*, dan *quality*, hal tersebut juga meningkatkan kapasitas produksi karyawan. Menurut Pak Hermanto budaya *kaizen* membantu mempersingkat proses dalam pekerjaan dengan mempersingkat waktu kerja. Pak Akhmad menjelaskan bahwa dengan dituntutnya karyawan untuk terus mengefisienkan waktu kerja, dimana karyawan berkontribusi dalam hal proses kerja dan prioritas pekerjaan, dimana perusahaan telah berfokus pada proses yang ada dalam lini produksi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, ditemukan bahwa pendekatan proses di PT POSSI tercemin dari bagaimana perusahaan memantau proses setiap lini pekerjaan dalam seluruh lini perakitan. Pak Yudy selaku asisten manajer menyatakan bahwa *lead time* atau waktu pekerjaan menjadi faktor yang krusial, maka dari itu perusahaan mengawasi setiap lini dalam proses pekerjaan berdasarkan waktu kerja. Dengan pengawasan ini, perusahaan dapat mengantisipasi terjadinya keterlambatan proses pekerjaan, maupun menganalisis faktor penghambat proses pekerjaan secara tepat.

### **c) Siklus PDCA/SDCA**

Menurut Pak Yudy, perusahaan menerapkan siklus PDCA/SDCA dimulai dari proses pertama yang terjadi di perusahaan yaitu *receiving material* dan berlanjut kepada seluruh proses berikutnya hingga ke pengiriman pada konsumen eksternal. Untuk penetapan standar, semuanya telah diatur oleh MHPS (Mitsubishi Hitachi Power Systems). Menurut Pak Hermanto, divisi beliau menerapkan siklus PDCA/SDCA ini, terutama pada

*control* dari pekerjaan dimulai hingga selesai. Pak Akhmad menyatakan bahwa siklus PDCA/SDCA menjadi tuntutan dari *leader*, maka dari itu beliau selaku pelaksana pekerjaan dapat merencanakan dan menganalisis pekerjaan yang dilakukan agar tidak menghambat proses selanjutnya.

#### **d) Mengutamakan Kualitas**

Pak Yudy menyatakan bahwa *kaizen* berkontribusi pertama kali pada waktu atau penggunaan *manpower* yang produktivitasnya dapat dilihat dari tahun ke tahun. Menurut Pak Yudy apabila *time* dapat berkurang, secara otomatis *cost* akan mengikuti. Mengenai kualitas, karena *kaizen* mengoptimalkan inspeksi dari setiap proses, maka dari itu kualitas pekerjaan dapat terjaga. Pak Hermanto selaku *Leader Transition Piece*, menyatakan bahwa budaya *kaizen* sangat membantu dalam peningkatan kualitas pada divisinya, karena *kaizen* tidak pernah berkompromi terhadap kualitas pekerjaan.

Pak Akhmad menjelaskan bahwa selaku pelaksana pekerjaan, masih terdapat beberapa perilaku yang menghambat kualitas pekerjaan.

#### **e) Berbicara Dengan Data**

Pak Yudy menyatakan bahwa penggunaan data sangat penting dalam mengkaji dan mengevaluasi terhambatnya proses pekerjaan, berdasarkan tenaga kerja, mesin, maupun material. Pak Hermanto menyatakan bahwa data menjadi pedoman dalam melaksanakan repair pada divisinya, untuk dapat menganalisis data historis dari proses sebelumnya. Sedangkan Pak Akhmad menyatakan bahwa data sangat penting dalam mengetahui pekerjaan yang harus dilakukan dan dijaga.

#### **f) Proses Berikut Adalah Konsumen**

Pak Yudy menyatakan bahwa perusahaan hanya menjamin kualitas optimal dari setiap proses pekerjaan, dan hal tersebut menjadi tolak ukur perusahaan dalam kepuasan konsumen terhadap kualitas. Pak Hermanto dan Pak Akhmad menjelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan berfokus pada konsumen internal, hal tersebut dilakukan agar terjadinya koordinasi yang baik bagi masing-masing proses pekerjaan.

#### **2) Sistem Utama Kaizen**

##### **a) *Total Quality Control/Total Quality Management (TQC/TQM)***

TQC/TQM menurut Pak Yudy dan Pak Hermanto dilaksanakan pada bagian *quality*, dimana untuk mendapatkan hasil yang optimal TQC/TQM ini menjadi tanggung jawab QA/QC dan inspektor masing-masing pekerjaan. Sedangkan untuk pelaksana pekerjaan seperti Pak Akhmad, tidak mengerti mengenai TQC/TQM ini.

##### **b) Sistem Produksi *just-in-time***

Standar waktu kerja untuk proses pekerjaan menurut Pak Yudy, Pak Hermanto dan Pak Akhmad telah ditetapkan oleh perusahaan induk di Jepang, dan dipantau progresnya setiap hari. Maka dari itu secara berkesinambungan system JIT dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan penetapan standar dan pemantauan pekerjaan, hal tersebut memberikan tantangan pada karyawan agar dapat menyelesaikan tepat waktu tanpa melakukan pemborosan. Evaluasi proses pekerjaan menjadi mudah karena apabila terjadi keterlambatan dalam pekerjaan, pihak manajemen akan langsung mengevaluasi keterlambatan tersebut.

### **c) Total Productive Maintenance (TPM)**

Pak Yudy menyatakan bahwa beliau tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan *total productive maintenance*, akan tetapi terdapat divisi *maintenance* dan *improvement* yang secara langsung bertanggung jawab terhadap TPM. Akan tetapi Pak Yudy menyebutkan bahwa pengoptimalan peralatan dan manajerial yang baik, belum tentu menjamin produksi yang baik pula. Pak Hermanto menjelaskan bahwa pengoptimalan penggunaan peralatan menjadi tanggung jawabnya pula, dimana dalam kegiatan *kaizen* di dalam perusahaan, memfasilitasi aspirasinya dalam pengoptimalan penggunaan mesin dalam bekerja.

Pak Akhmad selaku pelaksana pekerjaan, mengatakan bahwa beliau turut menjaga dalam perawatan dan pengoptimalan peralatan kerja, agar proses pekerjaan tidak tertunda. Dengan menggunakan 5's Pak Akhmad dapat mengevaluasi dan menganalisis pengoptimalan penggunaan peralatan dalam bekerja.

### **d) Penjabaran Kebijakan Perusahaan**

Pak Yudy menyatakan bahwa terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam penjabaran kebijakannya terkait budaya *kaizen*. Seperti contoh kompetisi internal dalam kegiatan SGA (*small group activity*) guna mendorong tingkat kompetitif karyawan dalam perbaikan berkelanjutan yang ditetapkan oleh perusahaan, selanjutnya adalah kegiatan kompetisi SGA terkait budaya *kaizen* di perusahaan secara global yang diikuti oleh perusahaan afiliasi dari MHPS (Mitsubishi Hitachi Power Systems) yang tersebar diberbagai Negara. Dalam penjabaran kebijakan perusahaan terkait

budaya *kaizen*, pertama kali diperkenalkan oleh manajer dalam memberikan solusi terkait pekerjaan yang efektif dan efisien.

Pak Hermanto dan Pak Akhmad menyatakan bahwa perusahaan memiliki bagian yang bertanggung jawab langsung terkait penerapan budaya *kaizen* di perusahaan yaitu bagian *Management Representative*.

#### **e) Sistem Saran**

Pak Yudy, Pak Hermanto dan Pak Akhmad menjelaskan bahwa sistem saran sebelum dilakukan perubahan berupa kotak saran. Akan tetapi penggunaan kotak saran tidak optimal dan cenderung lama mendapatkan tanggapan dari pihak manajemen. Karena didapati kendala dalam sistem saran tersebut, akhirnya perusahaan merubah sistem saran menjadi lisan secara langsung apabila terjadi kendala, dan memfasilitasi aspirasi melalui *briefing* harian yang dilaksanakan di perusahaan.

#### **f) Kegiatan Kelompok Kecil**

Pak Yudy selaku asisten manajer produksi menyatakan bahwa perusahaan menggunakan sistem SGA (*small group activity*) untuk membangun keterlibatan karyawan terhadap kontribusinya kepada perusahaan. Pak Hermanto dan Pak Akhmad merupakan salah satu *leader* dari kegiatan SGA yang berkontribusi secara langsung terhadap saran perbaikan berkelanjutan di perusahaan, dimana kegiatan SGA ini dikompertisikan secara internal lalu dikompertisikan internasional.

### **3) Gemba Kaizen**

#### **a) Standarisasi**

Pak Yudy menyatakan bahwa perusahaan tidak menerapkan istilah *gemba*, akan tetapi perusahaan memiliki standarisasi yang ketat terkait prosedur yang harus dilaksanakan di tempat kerja. Mengenai standar yang ada di perusahaan Pak Yudy menyatakan bahwa semuanya diatur oleh MHPS secara langsung, akan tetapi tidak menutup kontribusi karyawan dalam perbaikan standar yang ada. Pak Hermanto dan Pak Akhmad menyatakan bahwa terdapat kegiatan berupa briefing setiap bulan yang diperuntukkan dalam mengevaluasi standar yang ada di perusahaan.

**b) 5'S Dalam Pemeliharaan (*seiri, seiton, seito, seiketsu, shitsuke*)**

Pak Yudy menyatakan bahwa kegiatan 5's merupakan aktivitas harian bagi seluruh karyawan PT POSSI. Kegiatan yang dilakukan perusahaan agar 5's terus dilakukan oleh seluruh karyawan menurut Pak Hermanto dan Pak Akhmad adalah dengan mengadakan kegiatan briefing IHSE (*improvement health and safety environment*).

**c) Penghapusan *Muda* (Pemborosan)**

Pak Yudy dan Pak Hermanto menyatakan bahwa penghapusan pemborosan melalui *kaizen*, bertumpu pada *consumable* terkait produksi. Kegiatan *kaizen* yang menuntut keturut sertaan seluruh karyawan dalam penghapusan pemborosan, membuat munculnya ide-ide terkait pengefisienan penggunaan *consumable* dan juga waktu kerja. Pak Akhmad selaku pelaksana pekerjaan menyatakan selalu dievaluasi tentang penggunaan *consumable* setelah proyek selesai, hal ini digunakan dalam perencanaan penyediaan *consumable* untuk proyek berikutnya. Material produksi juga selalu

disediakan sesuai dengan proyeksi pekerjaan di tahun berikutnya, hal ini menghindari terjadinya pemborosan persediaan dan proses kerja.

### **3. Analisis dan Interpretasi Data**

Berdasarkan penyajian data yang telah diperoleh melalui penelitian mengenai penerapan budaya *kaizen* pada perusahaan *joint venture* asal Jepang di Indonesia yang dilakukan oleh PT POSSI. Peneliti akan melakukan analisis dan menginterpretasikan data berdasarkan penyajian data yang ada.

#### **a. Budaya *Kaizen* di Perusahaan**

##### **a) Proses Penerapan Budaya *Kaizen***

Sangat penting membedakan antara penerapan budaya *kaizen* dan transfer budaya *kaizen*. Penerapan mengacu pada proses perubahan yang mengacu pada aksi, reaksi, dan interaksi dari berbagai kepentingan untuk menggerakkan perusahaan dari posisinya sekarang menuju kondisi yang lebih maju (Pettigrew, 1987; Yokozawa, 2013). Dari hasil penelitian yang dilakukan, didapati bahwa budaya *kaizen* pertama kali diterapkan oleh perusahaan berdasarkan simposium yang dilakukan oleh induk PT POSSI yaitu Mitsubishi Heavy Industry yang diberi nama F-Kaku dengan fungsi yang sama seperti *kaizen* dan berfokus pada 5's. Pada saat terjadi pergantian kepemilikan perusahaan pada 2014, *kaizen activity* mulai diperkenalkan oleh perusahaan dan diterapkan secara menyeluruh dengan berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen* awalnya dikenalkan sebagai F-Kaku dan diterapkan secara langsung di PT POSSI tanpa adanya observasi terkait budaya kerja yang terbentuk

dengan sendirinya dalam perusahaan. Penerapan F-Kaku sebagai budaya perusahaan hanya menitik beratkan pada 5's (*seirin, setion, seiso, seiketsu, shitsuke*) dimana, hal tersebut merupakan komponen dari perbaikan *gemba* atau tempat dilaksanakannya pekerjaan dalam membangun disiplin kerja. Penerapan 5's membantu dalam membentuk pola pikir *lean* pada karyawan, sehingga pada saat *kaizen activity* diperkenalkan oleh perusahaan, para karyawan telah memiliki disiplin kerja dan pola pikir *lean*.

Usaha untuk berpikir *lean* menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Suárez-Barraza *et al* (2009) menyebutkan bahwa "*lean thinking effort, can begin by implementing basic kaizen techniques and tools such as: the five Ss, kaizen teams, standardisation, and elimination of muda in working process*". Dari pernyataan tersebut, terbukti bahwa pada awal mula penerapan F-Kaku, perusahaan, bertujuan untuk membentuk pola pikir *lean* pada karyawan. Dan pada saat *kaizen activity* dilaksanakan, seluruh fungsi dalam organisasi dapat berjalan dengan optimal.

Brunet dan New (2003) dalam penelitiannya yang berjudul *Kaizen in Japan: an Empirical Study*, menjelaskan bahwa budaya *kaizen* di dalam organisasi dapat beradaptasi dari waktu ke waktu, dan mencerminkan perubahan dari kondisi lingkungan organisasi. Dari hasil penelitian pada para *key informan*, mengindikasikan bahwa budaya *kaizen* yang semula diterapkan oleh perusahaan lambat laun beradaptasi dikarenakan berbagai kegiatan perbaikan berkelanjutan, yang justru membentuk budaya *kaizen* yang lebih adaptif terhadap lingkungan PT POSSI.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen* pada penerapannya di PT POSSI mengalami adaptasi dari waktu ke waktu. Hal ini terjadi dikarenakan kontribusi para karyawan dalam perbaikan berkelanjutan yang menjadi tujuan dari budaya *kaizen* itu sendiri. Dari hasil interpretasi data juga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam adaptasi budaya *kaizen*.

#### **b) Manfaat Budaya *Kaizen* Terhadap Perusahaan**

Manfaat budaya *kaizen* terhadap perusahaan menurut Yokozawa dan Steenhuis (2013) dalam penelitiannya menyatakan “*These benefits are reported along both social and technical dimensions of organisations and include cost reduction, productivity improvement, reduction in defect, and improvement in employee’s morale and motivation*”. Dari yang dilakukan, menurut Pak Yudy produktivitas dinyatakan meningkat saat budaya *kaizen* mulai ditetapkan sebagai budaya perusahaan. Kegiatan yang dilaksanakan perusahaan terkait kompetisi untuk *kaizen* menjadi motivasi dan meningkatkan kualitas dari pekerjaan para karyawan.

Berdasarkan pernyataan Pak Akhmad selaku pelaksana pekerjaan, manfaat terkait peningkatan produktivitas ini memang nyata dialami oleh perusahaan, dimana kapabilitas pekerjaan mengalami peningkatan berdasarkan budaya *kaizen* yang diterapkan oleh perusahaan. Dari meningkatnya produktivitas, Pak Akhmad juga dapat memprediksi pekerjaan tepat waktu, dan dapat merencanakan penggunaan *consumable*.

Dari interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen* memberikan manfaat dalam segala lini pekerjaan di perusahaan, mulai dari

### **c) Tujuan Perusahaan Menerapkan Budaya *Kaizen***

Imai dalam bukunya *Gemba Kaizen* (1997:10) menjelaskan bahwa tujuan dari budaya *kaizen* adalah “kualitas, biaya, dan penyerahan (*quality, cost, delivery*)-QCD”. Dari penelitian yang dilakukan, ditemukan interpretasi secara praktis terhadap tujuan penerapan budaya *kaizen* di perusahaan. Pak Yudy selaku asisten manajer produksi menyatakan bahwa biaya merupakan faktor terpenting dalam tujuan *kaizen* di perusahaan, karena dengan mengefisienkan biaya yang ada, perusahaan pasti juga mengurangi waktu yang dikeluarkan dengan tetap meningkatkan kualitas.

Pak Hermanto selaku *leader* menyatakan terdapat beberapa tujuan dalam penerapan budaya *kaizen*, antara lain; meningkatkan produktivitas, menampung ide-ide karyawan dan kreativitas, serta mencari solusi alternatif dari masalah yang sulit dihadapi. Menurut Pak Akhmad bahwa tujuan penerapan budaya *kaizen* adalah untuk meningkatkan produktivitas, mengefisienkan penggunaan material, dan waktu pekerjaan.

Dari hasil interpretasi di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan telah memahami tujuan utama *kaizen* secara praktis berdasarkan masing-masing fungsi kerjanya. Secara umum QCD benar menjadi tujuan perusahaan dalam penerapan budaya *kaizen*. Hal ini sangat menguntungkan perusahaan mengingat bahwa partisipasi karyawan terhadap perbaikan berkelanjutan memiliki peran yang penting.

## **b. Adaptasi Budaya *Kaizen* Pada Perusahaan**

### **1) Konsep Utama *Kaizen***

#### **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. Dari hasil penelitian didapati bahwa karyawan di PT POSSI memberikan kontribusi berupa saran terkait standar dalam proses kerja berdasarkan efisiensi agar dapat memangkas waktu kerja dengan alat yang diciptakan oleh karyawan sendiri untuk mempermudah proses kerja. PT POSSI juga memberikan kegiatan kompetisi yang di dalamnya terdapat pelatihan mengenai budaya *kaizen*.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa PT POSSI telah selaras dalam melaksanakan kegiatan manjerial dengan *kaizen*. Hal ini dikemukakan oleh Pak Yudy dimana PT POSSI memfasilitasi aspirasi karyawan dengan mengadakan kegiatan SGA untuk mendorong karyawan dalam berkontribusi terhadap manajemen. Kedisiplinan juga ditekankan dengan memberikan surat peringatan kepada karyawan yang tidak melaksanakan kegiatan *kaizen* di perusahaan, walaupun hingga sekarang PT POSSI belum pernah mengeluarkan surat peringatan kepada karyawan terkait budaya *kaizen*.

### **b) Proses Versus Hasil**

Menurut Lyu (1996) dalam Smadi (2009:208) “*Kaizen strategy helped the company increase productivity due to improvement in work process*”. Dari hasil penelitian didapati bahwa karyawan di PT POSSI dituntut untuk terus mengefisienkan waktu kerja, dimana karyawan berkontribusi secara langsung terhadap proses dan prioritas pekerjaan. Keterlibatan karyawan dalam perbaikan proses produksi dalam perusahaan, membentuk sifat efisien yang tercermin pada *key infroman 3*, dimana beliau secara langsung mengevaluasi proses kerja dan melakukan pemangkasan proses untuk mempersingkat waktu produksi.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa perspektif organisasi pada budaya *kaizen* telah mencerminkan pada orientasinya terhadap proses. Hal tersebut tercermin dalam kegiatan perusahaan dalam mengikutsertakan karyawan sebagai kontributor dalam peningkatan proses produksi yang ada di perusahaan. Imai (2014:33) menjelaskan bahwa manajer yang berorientasi pada proses akan tertarik dengan:

- a) Disiplin.
- b) Manajemen waktu.
- c) Pengembangan keterampilan.
- d) Moral.
- e) Komunikasi.

Berdasarkan hasil penelitian, sebagai asisten manajer produksi, Pak Yudy berperan sebagai manajer yang berorientasi pada proses seperti yang dijelaskan oleh Imai. Hal tersebut terindikasi dalam perilaku Pak Yudy dalam mendisiplinkan karyawan terkait penerapan budaya *kaizen*. Manajemen waktu yang baik tercermin dalam pernyataan Pak Yudy dalam meningkatkan

produktivitas dengan mempercepat waktu kerja. Moril dan komunikasi yang baik merupakan pondasi awal dalam peningkatan proses yang dilakukan oleh Pak Yudy selaku asisten manajer produksi.

### **c) Siklus PDCA/SDCA**

Imai (1997:05) dalam bukunya *Gemba Kaizen* menyatakan “SDCA merupakan standarisasi guna mencapai kestabilan proses, sedangkan PDCA menerapkan perubahan guna meningkatkannya. SDCA berkaitan dengan fungsi pemeliharaan, sedangkan PDCA merujuk pada perbaikan; dua hal inilah yang menjadi tanggung jawab utama manajemen”. Dari penelitian yang dilakukan, manajemen menerapkan siklus PDCA/SDCA secara utuh dimulai dari proses pertama dalam alur produksi hingga pada proses terakhir yaitu pengiriman. Atasan pun menuntut bawahannya agar terus melakukan PDCA/SDCA dalam setiap kegiatannya.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa PT POSSI menerapkan secara utuh siklus PDCA/SDCA pada semua lini produksi yang dilakukannya demi menjaga kualitas mutu dari perusahaan. Hal tersebut juga membentuk pola pikir karyawan dalam menganalisis proses pekerjaan agar tidak menghambat proses selanjutnya.

### **d) Mengutamakan Kualitas**

Imai (1997:5) menyatakan bahwa dalam QCD, kualitas merupakan prioritas utama pada perusahaan, dan menjadikannya keunggulan dalam bersaing. Manajer sering kali tergoda untuk membuat kompromi berkenaan dengan persyaratan penyerahan atau pemotongan biaya. Dalam hal ini, manajer mengambil resiko mengorbankan tidak hanya kualitas, akan tetapi

kehidupan bisnisnya. Dari penelitian yang dilakukan, Pak Yudy selaku asisten manajer lebih mengutamakan segi waktu, dan menurut pernyataan beliau *cost* atau biaya akan mengikuti apabila waktu kerja dapat terpangkas. Karena *kaizen* menekankan inspeksi dalam setiap proses pekerjaan, Pak Yudy yakin bahwa kualitas dapat terus terjaga. Pak Akhmad selaku pelaksana pekerjaan menyatakan bahwa masih terdapat perilaku yang menghambat kualitas pekerjaan.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen mendepankan efisiensi waktu dan biaya, dengan menempatkan kualitas sebagai prioritas terakhir. Dampak dari pengoptimalan waktu dan biaya dirasakan oleh pelaksana pekerjaan yang menyatakan bahwa masih terdapat perilaku yang menghambat kualitas pekerjaan, walaupun Pak Hermanto selaku *leader* menyatakan bahwa berkat penerapan budaya *kaizen*, perusahaan tidak dapat berkompromi terkait kualitas.

#### **e) Berbicara Dengan Data**

Kaizen merupakan proses pemecahan masalah, dimana agar dapat menemukan solusi dari masalah tersebut adalah dengan menemukan permasalahan berdasarkan data yang relevan untuk ditelaah secara rasional. Mengumpulkan, memastikan, dan menelaah data bagi perbaikan adalah tujuan utama dalam pemecahan masalah di *kaizen* (Imai, 1997; Imai, 2001). Dari penelitian yang dilakukan, didapati bahwa para *key informan* mengandalkan data sebagai acuan dalam mengkaji dan mengevaluasi terhambatnya proses pekerjaan, berdasarkan tenaga kerja, mesin, maupun material dalam melaksanakan perbaikan.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menerapkan penggunaan data dalam menyelesaikan hambatan disetiap lini pekerjaan. Manajemen membentuk pola yang baik terhadap penyelesaian masalah yang solutif dalam perilaku kerja. Budaya *kaizen* membantu karyawan dalam berpikir *lean* untuk menangani setiap hambatan berdasarkan data yang ada di *gemba*. Dengan pemantauan secara *real time* yang dilakukan pihak manajemen, hal tersebut memudahkan manajemen dalam mengatasi masalah dengan semua data yang diterima dari *gemba* secara langsung.

#### **f) Proses Berikut Adalah Konsumen**

Imai dalam bukunya *Gemba 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).”

Dari penelitian yang dilakukan, didapati bahwa manajemen menjamin kualitas yang optimal dari setiap proses sesuai dengan kontrak perjanjian yang dilaksanakan dengan konsumen. Untuk lingkup kegiatan Pak Hermanto dan Pak Akhmad sebagai *leader* dan pelaksana langsung pekerjaan, menyatakan bahwa fokus mereka ada pada konsumen internal, yaitu serangkaian proses yang ada didalam perusahaan.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen PT POSSI bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kualitas dari pekerjaan yang dilaksanakan terhadap kepuasan konsumen secara

eksternal. Konsumen internal telah bertanggung jawab masing-masing dalam menjaga rangkaian proses tetap berjalan dengan baik.

## **2) Sistem Utama *Kaizen***

### **a) TQC/TQM**

Dalam TQC/TQM perhatian utama perusahaan adalah mutu karyawannya. Perusahaan yang telah berhasil meningkatkan mutu karyawannya sudah setengah jalan dalam menghasilkan produk yang bermutu. Dari penelitian yang dilakukan, didapati bahwa TQC/TQM dilaksanakan pada bagian *quality* dan menjadi tanggung jawab QA/QC (*quality assurance/quality control*). Pak Akhmad selaku pelaksana pekerjaan tidak mengetahui mengenai TQC/TQM tersebut.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan melaksanakan TQC/TQM secara utuh yang ditugaskan pada bagian QA/QC yang bertanggung jawab terhadap pengimplementasian TQC/TQM di perusahaan. Perusahaan mendorong peningkatan mutu karyawan dengan berbagai aktivitas *kaizen* agar karyawan dapat terus meningkatkan skill dan motivasi kerjanya.

### **b) Sistem Produksi *Just-In-Time***

Sistem produksi tepat waktu, atau biasa disebut *just-in-time* (JIT) merupakan sistem pengendalian persediaan (Schonberger, 1986:13). Menurut Imai (2014:134), pemborosan yang terjadi dalam proses produksi dalam kategori sebagai berikut:

- (1) Produksi berlebihan.
- (2) Pemborosan waktu pada mesin.
- (3) Pemborosan yang terjadi dalam transportasi unit.
- (4) Pemborosan dalam proses.
- (5) Pemborosan dalam pengambilan persediaan.
- (6) Pemborosan dalam gerakan.
- (7) Pemborosan dalam bentuk unit yang cacat.

Dari penelitian yang dilakukan, didapati bahwa perusahaan induk memantau setiap proses pekerjaan dan menerapkan standar pekerjaan. Hal tersebut memberikan tantangan pada karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa adanya pemborosan.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa PT POSSI menerapkan sistem JIT secara utuh, dengan melakukan pemantauan dari setiap proses produksi dan penetapan standarisasi dari setiap pekerjaan guna mengoptimalkan proses kerja yang tepat waktu tanpa menciptakan pemborosan. Akan tetapi PT POSSI belum menerapkan sistem kartu persediaan untuk melakukan kontrol terhadap persediaan yang ada di perusahaan dan disetiap proses pekerjaan.

### **c) *Total Productive Maintenance***

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”. Dari penelitian yang dilakukan, didapati bahwa perusahaan menerapkan secara utuh sistem *total productive maintenance* (TPM) tersebut. Pak Yudy menyatakan bahwa divisi *maintenance* dan *improvement* secara langsung bertanggung jawab terhadap TPM. Akan tetapi *leader* dan pelaksana pekerjaan bertanggung jawab langsung terhadap segala peralatan yang dipergunakan dalam prosesnya serta kontribusi dalam perbaikannya.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menerapkan TPM secara utuh dengan memberikan tanggung jawab penuh pada divisi *maintenance* dan *improvement*. Partisipasi karyawan dituntut agar sistem TPM dapat terus berjalan dengan baik, mulai dari perawatan peralatan, hingga perbaikan yang diusulkan karyawan untuk mempercepat proses kerja dan mengefisienkan penggunaan alat.

#### **d) Penjabaran Kebijakan Perusahaan**

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). Dari penelitian yang dilakukan, didapati bahwa perusahaan menerapkan kegiatan SGA (*small group activity*) sebagai sarana penjabaran kebijakan perusahaan terkait *kaizen*. Terdapat divisi *management representative* yang bertanggungjawab secara penuh terkait penjabaran kebijakan *kaizen* yang ada di perusahaan.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menerapkan sistem penjabaran kebijakan perusahaan dengan adaptasi kegiatan kelompok kecil sebagai sarana penyampaian tujuan perusahaan. Dengan membentuk divisi tersendiri terkait penerapan budaya *kaizen* di perusahaan, PT POSSI secara langsung mendapatkan keuntungan terkait kegiatan *kaizen* yang turut dipantau secara langsung oleh perusahaan induk yang berada di Jepang.

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”. Dari penelitian yang dilakukan. Didapati bahwa tujuan awal penerapan budaya *kaizen* dijabarkan secara langsung oleh manajer untuk memberikan solusi terkait pekerjaan yang efektif dan efisien serta target masing-masing pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya..

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa walaupun PT POSSI tidak menjelaskan secara langsung terkait tujuan perusahaan dalam penerapan budaya *kaizen* selain gambaran umum dari penerapan budaya *kaizen* itu sendiri, para karyawan mengerti secara praktis masing-masing tujuan penerapan budaya *kaizen* pada fungsinya.

#### **e) Sistem Saran**

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”. Dari penelitian yang dilakukan, didapati bahwa perusahaan pernah menggunakan sistem saran berupa kotak saran yang disediakan untuk menginformasikan perbaikan ataupun pengaduan kendala pekerjaan. Karena tidak optimalnya penggunaan kotak saran, perusahaan menerapkan sistem saran secara lisan dengan melapor kepada atasan langsung. Selain itu, perusahaan juga memfasilitasi saran dari karyawan dalam kegiatan *briefing* harian yang dilaksanakan di perusahaan.

Dari interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menerapkan sistem saran secara utuh, akan tetapi mengadaptasinya dengan menggunakan pendekatan lisan dan lebih personal dengan melakukan *briefing* harian, guna membahas setiap kendala yang dialami selama bekerja. Sistem saran di perusahaan membentuk budaya partisipatif karyawan terhadap *kaizen*, dan meningkatkan kontribusi terhadap perbaikan proses pekerjaan. Hal tersebut menjadikan pola pikir dan disiplin *kaizen* dikalangan karyawan terbentuk dengan baik.

#### **f) Kegiatan Kelompok Kecil**

Imai (2014:147) menjelaskan bahwa aktivitas kelompok kecil dapat didefinisikan sebagai kelompok 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. Dari penelitian yang dilakukan, didapati bahwa PT POSSI menerapkan sistem SGA (*small group activity*) untuk membangun keterlibatan karyawan terhadap kontribusinya kepada perusahaan. Kegiatan

SGA tersebut dikompetisikan setiap tahunnya dengan pemantauan secara langsung dari *management representative* terhadap progres kegiatan SGA para karyawan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, kegiatan SGA dikompetisikan setiap tahunnya baik secara internal perusahaan maupun global dengan perusahaan afiliasi yang tersebar di berbagai negara, dan dipantau secara langsung oleh *Management Representative* yang bertugas mengawal progres kegiatan SGA para karyawan dengan syarat, setiap kelompok tidak boleh membahas tema yang telah dibahas sebelumnya, dan anggota dari kelompok terus diacak setiap tahunnya. Kegiatan SGA dilaksanakan diluar jam kerja aktif. Hal tersebut mendorong loyalitas karyawan dalam menyelesaikan tugas SGA-nya diluar aktivitas jam kerja.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa PT POSSI melaksanakan kegiatan kelompok kecil yang diadaptasikan dengan melakukan agenda tersebut setiap tahunnya dengan syarat, setiap kelompok tidak boleh membahas tema yang telah dibahas sebelumnya, dan anggota dari kelompok terus diacak setiap tahunnya. Dengan adaptasi yang dilakukan perusahaan terkait penyelenggaraan SGA, hal tersebut dapat meningkatkan kreativitas karyawan dalam kontribusinya terkait perbaikan berkelanjutan.

### **3) *Gemba Kaizen***

#### **a) Standarisasi**

Imai (1997:54) menjelaskan bahwa standarisasi adalah bagian yang tak terpisahkan dari jaminan kualitas, dan tanpa standar tak mungkin dibangun suatu sistem yang terpercaya. Dari penelitian yang dilakukan, dapat

dipaparkan bahwa PT POSSI tidak menerapkan istilah *gemba kaizen* akan tetapi menerapkan sistem standarisasi yang ketat terkait prosedur yang dilaksanakan di tempat kerja. Untuk standarisasi yang ada di perusahaan ditetapkan oleh induk perusahaan secara langsung yaitu MHPS (Mitsubishi Hitachi Power Systems), akan tetapi tetap membuka kontribusi karyawan dalam standar yang ada.

Dari hasil interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa PT POSSI secara utuh melaksanakan standarisasi yang ditetapkan oleh perusahaan induk (MHPS) untuk menjamin kualitas yang baik. Dengan penerapan standar secara langsung, MHPS memantau setiap progres pekerjaan PT POSSI dan mengevaluasi segala jenis kegiatan dan kualitas dari pekerjaan melalui laporan *real time* yang diberikan oleh PT POSSI kepada MHPS. Dengan laporan yang secara *real time* dikirimkan tersebut, MHPS dapat dengan langsung memberikan solusi apabila terjadi hambatan dalam proses pekerjaan.

**b) 5'S (*seiri, seiton, seito, seiketsu, shitsuke*)**

Imai (1997:69) menjelaskan beberapa manfaat dalam penerapan program 5'S di *gemba*, yaitu:

- (1) Membantu karyawan dalam mencapai disiplin pribadi.
- (2) Menampilkan dan menyoroti berbagai pemborosan (*muda*) di *gemba*.
- (3) Menghilangkan pemborosan di *gemba*, 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 *gemba* dengan cara sederhana.
- (8)Membuat masalah kualitas mendjadi 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.

Dari penelitian yang dilakukan, dapat dipaparkan bahwa PT POSSI menerapkan sistem 5'S sejak 2009 saat perusahaan masih menerapkan F-Kaku, dimana selanjutnya dijabarkan menjadi lebih luas pada 2014 saat *kaizen activity* diperkenalkan sebagai budaya baru perusahaan untuk menyempurnakan F-Kaku. Kegiatan 5'S di dalam perusahaan merupakan aktivitas harian bagi seluruh karyawan PT POSSI. Perusahaan melakukan kegiatan *briefing IHSE (improvement health and safety environment)* sebagai sarana dalam peningkatan kesadaran karyawan terkait 5'S.

Dari interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa PT POSSI secara utuh melaksanakan 5'S dalam *gemba*. Kegiatan 5'S di dalam perusahaan lebih dahulu diterapkan sebelum perusahaan mengadopsi budaya *kaizen* sebagai *kaizen activity* secara keseluruhan. Perilaku 5'S yang sudah tertanam selama bertahun-tahun tersebut memudahkan implementasi *kaizen activity*, karena secara disiplin kerja, karyawan PT POSSI telah menerapkan 5'S dalam aktivitas sehari-hari.

### **c) Penghapusan *Muda* (Pemborosan)**

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 trasportatif.

Dari penelitian yang dilakukan, dapat dipaparkan bahwa perusahaan melakukan penghapusan pemborosan, akan tetapi menekan penghapusan pemborosan pada pemborosan pemrosesan. Kegiatan *kaizen* diperusahaan menuntut keturut sertaan seluruh karyawan dalam penghapusan pemborosan, membuat munculnya ide-ide terkait pengefisienan penggunaan *consumable* dan evaluasi persediaan berdasarkan proyeksi pekerjaan diperiode berikutnya.

Dari interpretasi data di atas, dapat disimpulkan bahwa PT POSSI menerapkan penghapusan pemborosan secara utuh, dengan menekankan penghapusan pemborosan pada pemrosesan pekerjaan dan pemborosan persediaan. Penulis menemukan bahwa penghapusan pemborosan sendiri telah dilakukan pada seluruh lini dan proses pekerjaan, menjadikan perusahaan bekerja dengan sangat efisien. Akan tetapi efisiensi persediaan juga menjadi kendala yang dihadapi perusahaan apabila terjadi penambahan volume pekerjaan lebih dari persediaan yang telah dipersiapkan.

#### **4. Triangulasi Data**

Dari hasil penelitian yang ada, penulis menggunakan teknik triangulasi data sebagai salah satu cara untuk memastikan proses validitas data yang diperoleh. Sugiono (2013:83) menyatakan bahwa triangulasi merupakan metode pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai macam metode pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Pada teknik triangulasi ini,

penulis menggabungkan data dari hasil dari hasil wawancara yang telah dilakukan yaitu data wawancara *key informan* pertama, *key informan* kedua, dan *key informan* ketiga. Penggabungan data ini digunakan sebagai bukti apakah data yang diperoleh benar adanya. Mengingat bahwa bahasan penelitian ini merupakan strategi dan rahasia perusahaan, penulis terbatas dalam penyajian dokumentasi dan dokumen pendukung terkait kegiatan *kaizen* di perusahaan.