

# PENERAPAN KAIZEN DALAM PERUSAHAAN

Patricia Dhiana Paramita \*)

## Abstrak

*Istilah kaizen atau Just in Time ini kerap kali digunakan sebagai salah satu strategi perbaikan dalam manajemen kualitas dan alternatif manajemen yang selama ini didominasi oleh negara barat dan Amerika, namun dalam perkembangannya sistem manajemen ini mendapat perhatian para analis manajemen setelah melihat perkembangan yang pesat ekonomi Jepang yang kerap kali merepotkan hegemoni Amerika dalam percaturan ekonomi global. Kaizen bukan jalan pintas melainkan proses yang berjalan secara terus menerus untuk menciptakan hasil yang diinginkan.*

*Kata Kaizen (baca: kai-seng), secara harafiah Kai = merubah dan Zen = lebih baik. Secara sederhana pengertian kaizen adalah usaha perbaikan berkelanjutan untuk menjadi lebih baik dari kondisi sekarang. Ada juga orang yang menyebutnya dengan istilah Kaizen Teian yang artinya: "Kaizen" berarti "perbaikan terus-menerus", sementara "teian" artinya "sistem". Jadi, Kaizen Teian artinya adalah suatu sistem perusahaan yang komprehensif yang dilakukan dalam rangka perbaikan terus menerus untuk mencapai kondisi yang lebih baik dari hari ini, sehingga bisa membawa napas baru dalam setiap perusahaan/organisasi.*

*Sasaran utama dari Kaizen adalah menghilangkan pemborosan-pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah produk atau jasa dari perspektif para konsumen. Pemborosan-pemborosan itu perlu dieliminir karena menimbulkan biaya-biaya yang menyebabkan berkurangnya profit. Disamping itu konsumen tidak mau menanggung biaya-biaya yang tidak perlu tersebut.*

**Kata kunci : budaya kaizen**

## I. PENDAHULUAN

Setelah Perang Dunia II, Amerika membantu perekonomian Jepang agar bangkit kembali dan terus maju. Para ahli industri didatangkan dari Amerika untuk mengembangkan program pelatihan manajemen. Salah satu program dalam *training* tersebut adalah perbaikan dalam 4 tahap atau yang kemudian disebut sebagai: *Kaizen* yang berarti perbaikan mutu secara terus-menerus.

---

\*) Dosen Jurusan Manajemen FE Universitas Pandanaran

Dr. Deming adalah pioner yang mengenalkan dan mengimplementasikan konsep peningkatan kualitas yang berkesinambungan ini (Imai, 2005:9).

Dalam Bahasa Jepang, *kaizen* berarti perbaikan yang berkesinambungan. (*continuous improvement*). Istilah itu mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manajer dan karyawan, dan melibatkan biaya dalam jumlah tidak seberapa. *Kaizen* (改善) terdiri dari dua kanji yakni 改 (*kai*) artinya 改める perubahan dan 善 (*zen*) artinya 良い (*yoi*) kebaikan. Dalam bahasa china disebut *gaishan* (改善), *gai* (改) artinya perubahan atau tindakan perbaikan *shan* (善) artinya baik atau keuntungan. Konsep *kaizen* cara berpikirnya berorientasi pada proses, sedangkan cara berpikir negara-negara Barat lebih cenderung tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil (Imai, 2005:11).

Filsafat *kaizen* menganggap bahwa cara hidup kita seperti kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga hendaknya terfokus pada upaya perbaikan terus menerus. Perbaikan dalam *kaizen* bersifat kecil dan beransur. Kebalikan dari inovasi, yang dipakai dalam manajemen barat umumnya dan merupakan perubahan besar-besaran melalui terobosan teknologi, konsep manajemen, atau teknik produksi mutakhir. *Kaizen* tidak bersifat dramatis dan proses *kaizen* diterapkan berdasarkan akal sehat dan berbiaya rendah, menjamin kemajuan beransur yang memberikan imbalan hasil dalam jangka panjang. Jadi *kaizen* merupakan pendekatan dengan risiko rendah (Handayani, 2005: 5)

William Edwards Deming menjadi nama yang memiliki reputasi sangat tinggi di Jepang. Kontribusinya sangat signifikan dalam kemajuan perekonomian Jepang. Dunia industri dan bisnis di Jepang berhasil mendunia, karena ajaran Deming tentang kontrol kualitas secara total. Produk-produk yang dimanufaktur di Jepang menjadi lebih unggul di dalam persaingan secara global. Akhirnya Kaisar Jepang di tahun 1960 memberikan penghargaan kepada Deming. Di Amerika Serikat, Deming menjalankan bisnis konsultan bagi banyak perusahaan multinasional. Kisahnya yang terkenal adalah ketika Deming sukses mengantarkan Ford yang merugi menjadi perusahaan otomotif yang paling menguntungkan mengalahkan GM dan Chrysler. Presiden Reagan dari AS memberikan medali nasional kepada Deming di tahun 1987.

Tehnik-tehnik yang diajarkan Deming membawa banyak perusahaan semakin produktif dan berkualitas, pangsa pasar meningkat sementara biaya menurun. Perencanaan di dalam manajemen harus mencakup strategi jangka panjang yang mengutamakan peningkatan kualitas dan pengurangan biaya serta limbah.

*Kaizen* telah menjadi kunci kesuksesan kompetitif Jepang dan sudah banyak diadaptasi dalam beragam metode aplikasi. Salah satu perusahaan yang sukses dalam menerapkan *kaizen* ini adalah Toyota. Selain dalam dunia bisnis, *kaizen* juga dapat diaplikasikan kepada pengembangan diri seperti yang diajarkan oleh Anthony Robbins dengan istilah CANI (*Constant And Never-ending Improvement/* perbaikan yang berkelanjutan) serta Robert Maurer sebagai prinsip perbaikan pribadi.

Elemen inti dari *kaizen* adalah kemauan untuk berubah, maju dan memprioritaskan kualitas, selalu memberikan upaya yang konsisten, keterlibatan seluruh pegawai, dan komunikasi. Kedisiplinan dan kerjasama tim adalah yang utama dalam meningkatkan moral pekerja untuk menjalankan siklus mutu *kaizen*. Semua karyawan harus memberikan saran demi perbaikan.

Pelajaran manajemen yang diajarkan oleh Deming adalah :

- Menciptakan tujuan yang konstan dalam meningkatkan kualitas produk agar kompetitif, unggul dalam persaingan.
- Berani berubah untuk mengambil tanggung jawab dalam memimpin serta menghadapi tantangan.
- Mengurangi ketergantungan akan pengawasan dengan membangun sistem produksi yang bermutu tinggi.
- Meminimalkan biaya keseluruhan dan membangun hubungan yang terpercaya dengan supplier.
- Membuat suatu sistem pendidikan untuk pengembangan diri para karyawan, pelatihan pekerjaan dan kepemimpinan.
- Mendorong supervisi yang membantu orang dan mesin bekerja secara lebih baik.
- Menghilangkan kekhawatiran dan kecemasan agar orang-orang bekerja dengan efektif.
- Menghilangkan penghalang antar departemen agar seluruh karyawan saling bekerja sama dengan baik.
- Menghilangkan slogan, angka-angka yang tak penting, sasaran dan kuota, serta apapun yang tak berguna dalam mengelola pegawai.
- Membuat semua karyawan aktif berpartisipasi dalam transformasi dan mencapai perubahan demi kemajuan perusahaan.

Beberapa hal yang perlu dihindari oleh manajemen menurut Deming adalah:

1. Ketidak konsistennya tujuan.
2. Menekankan pada keuntungan dalam jangka pendek saja.
3. Evaluasi kinerja tahunan, angka-angka yang tertulis yang tak perlu.
4. Biaya-biaya yang berlebihan.
5. Manajemen yang kurang baik.

Manajemen yang kurang baik bagi Deming adalah:

- Perencanaan jangka panjang yang kurang diutamakan.
- Terlalu bergantung pada teknologi dan teori-teori manajemen.
- Tidak mengembangkan solusi untuk meningkatkan kualitas produk.
- Menyalahkan para karyawan lain, bagian inspeksi, departemen kendali mutu, daripada bertanggung jawab sebagai manajer, supervisor, dan para pekerja sebagai penentu kualitas.
- Banyak beralasan serta kurang komunikatif dan berinisiatif dalam bekerja sama mencapai tujuan perusahaan.

## II. PEMBAHASAN

### 2.1 Makna Kaizen atau *Just In Time*

Kaizen berasal dari kata **KAI** artinya perbaikan dan **ZEN** artinya baik. Kaizen diartikan sebagai perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Ciri kunci manajemen kaizen antara lain lebih memperhatikan proses dan bukan hasil, manajemen fungsional-silang dan menggunakan lingkaran kualitas dan peralatan lain untuk mendukung peningkatan yang terus menerus (Cane, 1998:27)

Bagi sebagian orang mungkin tidak asing dengan kata Kaizen (baca: kai-seng). Secara harafiah Kai = merubah dan Zen = lebih baik. Secara sederhana pengertian *Kaizen* adalah usaha perbaikan berkelanjutan untuk menjadi lebih baik dari kondisi sekarang. Ada juga orang yang menyebutnya dengan istilah *Kaizen Teian* yang artinya:

"Kaizen" berarti "perbaikan terus-menerus", sementara "teian" artinya "sistem". Jadi, *Kaizen Teian* artinya adalah suatu sistem perusahaan yang komprehensif yang dilakukan dalam rangka perbaikan terus menerus untuk mencapai kondisi yang lebih baik dari hari ini, sehingga bisa membawa napas baru dalam setiap perusahaan atau organisasi.

Pada penerapannya dalam perusahaan, Kaizen mencakup pengertian perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh pekerjanya, baik manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah (Hitoshi Takeda, 2006:82). *Kaizen* atau perbaikan secara terus menerus selalu beriringan dengan *Total Quality Management (TQM)*. Bahkan sebelum filosofi TQM ini terlaksana atau sebelum sistem mutu dapat dilaksanakan dalam suatu perusahaan maka filosofi ini tidak akan dapat dilaksanakan sehingga perbaikan secara terus menerus (*Just in time*) ini adalah usaha yang melekat pada filosofi TQM itu sendiri. Sehingga *Kaizen* bisa juga merupakan suatu kesatuan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi yang memiliki ciri khas berorientasi pada pelanggan, pengendalian mutu secara menyeluruh (*Total Quality Management*), robotik, gugus kendali mutu, sistem saran, otomatisasi, disiplin ditempat kerja, pemeliharaan produktivitas, kanban, penyempurnaan dan perbaikan mutu, tepat waktu, tanpa cacat, kegiatan kelompok kecil, hubungan kerjasama antara manajer dan karyawan dan pengembangan produk baru.

## **2.2 Kunci Pelaksanaan Kaizen**

Secara garis besar ada delapan kunci utama pelaksanaan *just in time* atau *kaizen* dalam kegiatan industri yaitu :

### **1. Menghasilkan produk sesuai dengan jadwal yang didasarkan pada permintaan pelanggan.**

Sistem kaizen bisanya menghasilkan produksi sesuai dengan pesanan pelanggan dengan system produksi tarik (*pull system*) yang dibantu dengan menggunakan kartu *kanban*.

### **2. Memproduksi dalam jumlah kecil (*small lot size*)**

Ciri khas lain adalah memproduksi dalam jumlah kecil sesuai dengan permintaan pelanggan akan menghemat biaya dan sumber daya selain menghilangkan persediaan

barang dalam proses yang merupakan sejenis pemborosan yang dapat dihindari dengan menggunakan penjadwalan proses produksi selain itu juga menggunakan pola produksi campur merata (*Heijunka*) yang dimaksud heijunka adalah memproduksi bermacam-macam dalam satu lini produksi.

### **3. Menghilangkan pemborosan**

Untuk menghindari pemborosan pada persediaan, pembelian dan penjadwalan dengan menggunakan system kartu kanban yang mendukung system produksi tarik, selain menghasilkan produksi dengan baik sejak awal yaitu pantang menerima, pantang memproses dan pantang menyerahkan produk cacat dengan bekerjasama dengan pemasok dengan 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.

### **4. Memperbaiki aliran produksi**

Penataan produksi dilakukan dengan berpedoman pada lima disiplin di tempat kerja yaitu 5-S yang antara lain :

#### **a. Konsep *Seiri* (整理) atau pemilahan**

Konsep *Seiri* yaitu disiplin di tempat kerja dengan cara melakukan pemisahan berbagai alat atau komponen ditempat masing-masing, sehingga untuk mencarinya nanti bila diperlukan akan lebih mudah. *Seiri* adalah memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (ringkas). Sesungguhnya, terdapat banyak barang yang tidak diperlukan di dalam setiap pabrik. Barang yang tidak diperlukan artinya barang tersebut tidak dibutuhkan untuk kegiatan produksi saat ini (Hirano, 2005: 13). Untuk mengetahui barang-barang yang perlu dibuang, barang harus dipisahkan menjadi yang diperlukan dan yang tidak diperlukan. Hal ini disebut dengan “*Seiri Visual*”.

#### **b. Konsep *Seiton* (整頓)**

Konsep ini menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Kata Jepang *seiton* (整頓) secara harfiah berarti menyusun benda

dengan cara yang menarik (rapi). Dalam konteks 5 S. Hal ini berarti mengatur barang-barang sehingga setiap orang dapat menemukannya dengan cepat. Untuk mencapai langkah ini, pelat penunjuk digunakan untuk menetapkan nama tiap barang dan tempat penyimpanannya (Yasuhiro,1995: 249). *Seiton* memungkinkan pekerja dengan mudah mengenali dan mengambil kembali perkakas dan bahan, dan dengan mudah mengembalikannya ke lokasi di dekat tempat penggunaan. Pelat penunjuk digunakan untuk memudahkan penempatan dan pengambilan kembali bahan yang diperlukan.

**c. Konsep *Seiso* ( 清掃 )**

Konsep ini selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapihan dan kebersihan (resik). Ini adalah proses pembersihan dasar dimana suatu daerah disapu dan kemudian dipel dengan kain pel. Karena lantai, jendela, maupun dinding harus dibersihkan, *seiso* setara dengan aktifitas pembersihan berskala besar yang dilakukan setiap akhir tahun di rumah tangga Jepang.

Meskipun pembersihan besar-besaran di seluruh perusahaan dilakukan beberapa kali dalam setahun, tiap tempat kerja perlu dibersihkan setiap hari. Aktifitas itu cenderung mengurangi kerusakan mesin akibat tumpahan minyak, abu, dan sampah. Contohnya, kalau ada pekerja yang mengeluh ada mesin yang rusak ini tidak berarti mesin itu perlu penyetulan. Sebenarnya, yang diperlukan mungkin hanya program pembersihan di tempat kerja (Yasuhiro,1995:249).

**d. Konsep *Seiketsu* ( 清潔 )**

*Seiketsu* yaitu usaha yang terus menerus untuk mempertahankan 3 S tersebut diatas, yakni *Seiri*, *Seiton*), dan *Seiso*. Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara. Di tempat kerja yang terawat dengan baik, kerawanan dan penyimpangan dapat segera dikenali, sehingga berbagai masalah dapat dicegah sedini mungkin (Kristianto,1995: 47). Memelihara tempat kerja tetap bersih tanpa sampah atau tetesan minyak adalah aktivitas *Seiketsu*, antara *seiso* dengan *seiketsu* sangat berkaitan erat.

**e. Konsep *Shitsuke* ( 仕付 )**

*Shitsuke* adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas

perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin). Hal ini dianggap sebagai komponen yang paling sukar dari 5 S. Untuk aktivitas ini, pekerja Jepang diharapkan melatih pengendalian diri sendiri, bukan dikendalikan manajemen (Yasuhiro, 1995:266).

#### **5. Menyempurnakan kualitas produk**

Salah satunya untuk menyempurnakan kualitas produk dengan melihat prinsip manajemen, yaitu memelihara pengendalian proses dan membuat semua orang bertanggungjawab terhadap tercapainya mutu, meningkatkan pandangan manajemen terhadap mutu, terpenuhinya pengendalian mutu produk dengan tegas, memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengadakan pengendalian mutu produk, menghendaki koreksi terhadap cacat produk oleh karyawan, tercapainya inspeksi 100 % terhadap mutu produk dan tercapai komitmen terhadap pengendalian mutu jangka panjang.

#### **6. Orang-orang yang tanggap**

Penerapan sistem *kaizen* ini tidak lagi menggunakan pilar keuangan, pemasaran, SDM, tapi menggunakan lintas fungsi atau lintas disiplin sehingga seluruh karyawan harus menguasai seluruh bidang dalam perusahaan atau organisasi sesuai dengan jenjang dan kedudukannya dan kesalahan dalam proses selalu ditandai dengan menyalanya lampu andon dan proses dihentikan dan seluruh karyawan terfokus pada perbaikan yang terkenal dengan istilah *jidoka*, yaitu semua karyawan bertanggungjawab terhadap tercapainya produk yang baik dan mencegah terjadinya kesalahan.

#### **7. Menghilangkan ketidakpastian**

Untuk menghilangkan ketidakpastian dengan pemasok dengan cara menjalin hubungan abadi dan memiliki satu pemasok yang lokasinya berdekatan dengan perusahaan yang masih kerabat dengan pemilik perusahaan, sedang dalam proses produksi dengan cara menerapkan system produksi tarik dengan bantuan kartu kanban dan produksi campur merata (*Heijunka*).

#### **8. Penekanan pada pemeliharaan jangka panjang.**

Karakteristik pemeliharaan dengan berpegang pada kontrak jangka panjang, memperbaiki mutu, fleksibilitas dlm mengadakan pesanan barang, pemesanan dalam

jumlah kecil yang dilakukan berkali-kali, mengadakan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Istilah lain yang bertujuan mengimbangi sistem kaizen ini adalah *reengineering*, yaitu mengadakan perombakan proses bisnis secara total sampai keakar-akarnya dan sistem ini diciptakan Amerika untuk mengejar ketinggalannya dari Jepang yang pernah dibantu ekonominya, baru kalau perombakan ini telah dilakukan, maka pemeliharaan dan peningkatan secara terus menerus dan berkesinambungan dapat dilaksanakan.

### 2.3 Segmentasi Kaizen

Menurut konsep *kaizen* dalam Takizakigroup (2000:69), *kaizen* dibagi menjadi tiga segmen, tergantung kebutuhan masing-masing perusahaan :

1. *Kaizen* yang berorientasi pada manajemen, memusatkan perhatiannya pada masalah logistik dan strategis yang terpenting dan memberikan momentum untuk mengejar kemajuan dan moral.
2. *Kaizen* yang berorientasi pada kelompok, dilaksanakan oleh gugus kendali mutu, kelompok *Jinshu Kanshi* (人種監視) untuk manajemen sukarela menggunakan alat statistik untuk memecahkan masalah, menganalisa, melaksanakan dan menetapkan standar atau prosedur baru.
3. *Kaizen* yang berorientasi pada individu, dimanifestasikan dalam bentuk saran, di mana seseorang harus bekerja lebih pintar bila tidak mau bekerja keras.

*Kaizen* adalah konsep tunggal dalam manajemen Jepang yang paling penting dan merupakan kunci sukses Jepang dalam persaingan. Jepang selalu berpikir bahwa tidak ada satu hari pun berlalu tanpa adanya suatu tindakan penyempurnaan (Takizakigroup: 2000). *Kaizen* merupakan alat pemersatu filsafat, system dan alat untuk memecahkan masalah yang dikembangkan di Jepang selama 30 tahun pada suatu perusahaan untuk berbuat baik lagi. *Kaizen* dapat dimulai dengan menyadari bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah. *Kaizen* memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan di mana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas (Imai, 1998: 18).

## 2.4 Perbedaan *Kaizen* dan Inovasi

Aspek penting dalam *kaizen* adalah mengutamakan proses. Hal ini berlawanan dengan manajemen yang digunakan di negara-negara Barat yang menilai performa karyawan hanya atas dasar hasil yang diperolehnya dan bukan pada usaha mereka (Imai, 1998: 29).

Di bawah ini adalah penjabaran dari perbedaan antara *kaizen* dan inovasi dilihat dari karakteristiknya, sebagaimana tercantum pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Kaizen dan Inovasi**

<b>KAIZEN</b>	<b>INOVASI</b>
1. Orientasi Umum	1. Orientasi pada Keahlian
2. Orientasi pada Manusia	2. Orientasi pada Teknologi
3. Perhatian pada Pendalaman	3. Perhatian Lompatan Jauh
4. Dibangun dengan Tenologi yang ada.	4. Cari Tenologi Baru
5. Informasi terbuka, dibagikan	5. Informasi tertutup Perorangan
6. Kelompok Kerja	6. Individual

Sumber : (Imai, 1998: 29).

## 2.5 Konsep *Kaizen*

Konsep *kaizen* meliputi beberapa hal, yakni : ([www.tazakigroup.com](http://www.tazakigroup.com))

### 1. Konsep 3 M (*Muda*, *Mura*, dan *Muri*)

Konsep ini dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mencapai efisiensi.

- Muda* (無駄) diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan.
- Mura* (村) diartikan sebagai pengurangan perbedaan.
- Muri* (無理) diartikan sebagai pengurangan ketegangan.

### 2. Gerakan 5 S (*seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke*)

Konsep 5 S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5 S

merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industri yang meliputi:

- a. Efisiensi Kerja
- b. Produktifitas Kerja
- c. Kualitas Kerja
- d. Keselamatan Kerja dapat lebih mudah dipenuhi.

### 3. Konsep PDCA (*Plan, Do, Check, Action*)

Langkah pertama dari *kaizen* adalah menerapkan siklus PDCA (*plan, do, check action*) sebagian sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari *kaizen*. Hal ini berguna dalam mewujudkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki atau meningkatkan standar. Siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses *kaizen* (Imai, 2005: 4).

Rencana (*plan*) berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan, karena *kaizen* adalah cara hidup, maka harus selalu ada perbaikan untuk semua bidang, dan perumusan rencana guna mencapai target tersebut. Periksa (*check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Tindak (*action*) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya (Imai, 2005: 5).

### 4. Konsep 5 W + 1 H

Salah satu pola piker untuk menjalankan roda PDCA dalam kegiatan *kaizen* adalah dengan teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5 W + 1 H (*what, who, why, where, when* dan *how*).

## 2.6 Penerapan *Kaizen*

Dalam menerapkan *Kaizen*, para pemimpin perusahaan atau organisasi di negara Jepang berpegang pada dua prinsip, antara lain :

1. Memerlukan proses atau cara kerja yang baik untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Dengan proses atau cara kerja demikian, kita bisa bekerja lebih cekatan (bukan bekerja lebih berat). Untuk mendapatkan proses yang baik, para pemimpin perusahaan perlu mengetahui sumber masalah-masalah, kemudian meminta ide/gagasan/solusi dari semua karyawannya. Bagaimanapun juga, merekalah yang menjalani pekerjaan sehari-hari/dekat dengan pekerjaannya. Biasanya, solusi terbaik adalah solusi yang paling sederhana, logis, dan mudah dilaksanakan.
2. Memilih gagasan-gagasan yang sekiranya bisa atau memungkinkan untuk dilaksanakan kemudian menrapkannya dan bersabar menunggu hasilnya. Ternyata, satu perbaikan kecil yang dilakukan dalam perusahaan atau organisasi akan dapat menghasilkan dampak yang besar, dimana waktu dan uang dapat dihemat. Para karyawan pun semakin bersemangat kerja, karena mereka melihat ide-ide mereka diterima dan dilaksanakan oleh perusahaan.

### **2.7 Hasil Penerapan *Kaizen***

*Kaizen* memang sangat menarik untuk diterapkan dalam perusahaan atau organisasi, karena hasil dari perbaikan terus menerus ala *kaizen* tidak dapat dilihat dalam jangka waktu singkat. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, maka sebaiknya menggunakan model spesifik *kaizen* yang tepat untuk suatu perusahaan atau organisasi, serta mau menjalani proses bertahap.

Dalam proses itu, para pimpinan dan manajer harus mampu menetapkan dan menjalankan suatu standar, serta mengontrol kualitas. Mereka juga harus mau mendengarkan ide/saran, berusaha memberikan *feed back* yang dapat membangun, sekaligus terus memotivasi karyawannya. Para karyawan pun harus lebih aktif memikirkan pekerjaannya, bukan bekerja seperti robot.

### **3. PENUTUP**

Sebuah perusahaan atau organisasi, yang memiliki kualitas tinggi, selalu berusaha untuk mencoba memuaskan para pelanggan mereka. Komitmen manajemen puncak tidaklah cukup untuk menghadirkan layanan atau produk yang berkualitas. Masing-masing organisasi harus

menerapkan manajemen kualitas yang terintegrasi dan melibatkan setiap personil dalam organisasi tersebut.

Sasaran utama dari *kaizen* adalah menghilangkan pemborosan-pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah produk atau jasa dari perspektif konsumen. Pemborosan-pemborosan itu perlu dieliminir, karena akan menimbulkan biaya-biaya yang menyebabkan berkurangnya profit. Disamping itu konsumen tidak mau kalau harus menanggung biaya-biaya yang tidak perlu tersebut.

*Kaizen* dilakukan oleh semua lapisan karyawan, mulai dari level operator sampai dengan top manajemen. Dua pilar utama *kaizen* adalah QCC/QCP (*Quality Control Circle/Project*) dan SS (*Suggestion System*). Budaya *kaizen* di sebuah perusahaan atau organisasi dapat tumbuh jika ditopang oleh kedua pilar tersebut. Dan kedua pilar tersebut dibangun di atas pondasi dengan yang kita kenal sebagai **masalah**.

Kaizen memiliki konsep berpikir mengenai **masalah** sebagai berikut :

- a. Masalah adalah kumpulan sesuatu yang berharga yang memicu munculnya "ide perbaikan" tiba-tiba menjadi muncul. Biasanya kalau tidak mengalami sedang kesulitan, maka "ide perbaikan" tidak akan muncul.
- b. Bila ada kesalahan segera perbaiki. Pertanyakan cara kerja yang sekarang, lebih baik memikirkan cara untuk melaksanakan perbaikan daripada mencari alasan mengapa tidak bisa. Hindarkan alasan-alasan/teori klasik.
- c. Jangan mengandalkan penggunaan uang untuk *kaizen*, lebih baik melakukan *kaizen* atas pekerjaan dulu daripada *equipment*. Dan yang terpenting, jangan menunggu sempurna, 50% terealisasi sudah baik.
- d. Melihat dengan mata kepala sendiri, cari penyebab sesungguhnya dengan jujur dengan mencari sebabnya, sehingga akar permasalahan dapat diketahui dengan baik.
- e. *Kaizen* itu tidak terbatas, karena ruang yang paling luas di dunia ini adalah ruang untuk membuat perbaikan. Disini rumus yang digunakan adalah "dibanding 'pengetahuan' 1 orang masih lebih baik 'ide' 10 orang".
- f. Dalam melakukan *kaizen*, keselamatan kerja karyawan dan kualitas jangan dilupakan, karena memberikan keuntungan bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Cane, 1998. *Establishing Kaizen Culture*, Circuit Assemble, November, pp. 57-58

Handayani, 2005. *Kaizen Culture, Education and Training*, New York: Irwing Professional

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

Hirano, 2005, *Productivity by Kaizen*, april, pp. 30-34

<http://id.shvoong.com/tags/kaizen/#ixzz2S0i91xFy>

<http://id.shvoong.com/business-management/management/2058338-sikap-danbudaya-kerja-5s/#ixzz2S0irb6U0>

Kristianto,1995, *Budaya Organisai yang Positif*, Jakarta: Airlangga

Masaaki Imai, 2005. *Budaya Kaizen*, Jakarta: Pustaka Utama

Tazakigroup, 2000. *Budaya Kaizen yang Unik*, Jakarta : Gramedia

[www.tazakigroup.com](http://www.tazakigroup.com)