

## **Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Di Tangerang)**

Desy Tri<sup>1</sup>; Ani Rakhmanita<sup>2</sup>; Anggraini<sup>3</sup>

Universitas Bina Sarana Informatika

<sup>1</sup>desy.dra@bsi.ac.id

<sup>2</sup>ani.ark@bsi.ac.id

<sup>3</sup>anggraini.ngg@bsi.ac.id

### **ABSTRAK**

Budaya Kerja Kaizen banyak memberikan perubahan yang sangat besar pada banyak perusahaan di Jepang. Kaizen berfokus pada perbaikan secara terus menerus. Strategi kaizen adalah manajemen harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Penyempurnaan dalam mutu, biaya, dan penjadwalan untuk memenuhi volume barang adalah hal yang sangat penting. Peningkatan produktifitas, proses kaizen tidak berhenti setelah perbaikan, dan diimplementasikan, tetapi setiap kemajuan akan disatukan sebagai standar prestasi kerja yang baru. Akan tetapi standar hari ini berlaku sampai ditemukan standar baru untuk perbaikan. Penelitian ini pada perusahaan manufaktur berasal dari Jepang yang bergerak di bidang industri pembuatan motor diesel, industri perakitan kendaraan bermotor serta industri komponen kendaraan yang berada di Tangerang. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yaitu mengumpulkan data berdasarkan faktor pendukung terhadap objek penelitian. Budaya kaizen pada perusahaan peneliti berfokus pada data historis penerapan budaya kaizen yang ada di perusahaan melalui hasil wawancara dan adaptasi budaya kaizen pada perusahaan dan implementasinya.

**Kata Kunci:** Budaya Kerja, Kaizen, Standarisasi Kaizen, Perbaikan terus-menerus.

### **ABSTRACT**

*The Kaizen Work Culture has made enormous changes to many companies in Japan.. Kaizen strategy is management that must satisfy customers and meet customer needs. Improvements in quality, cost, and scheduling to meet the volume of goods are very important. Increased productivity, the Kaizen process does not stop after repairs, and is implemented, but every progress will be incorporated as a new work performance standard. However, today's standards apply until new standards are found for repairs. This research is about manufacturing companies sent from Japan that are engaged in the manufacturing of diesel motors, the vehicle transportation industry and vehicle component industries in Tangerang. This study uses descriptive qualitative, which is collecting data based on the factors that support the object of research. Kaizen culture at the investigation company on historical data applying the kaizen culture in the company through the results of interviews and kaizen cultural adaptations to the company and its implementation.*

**Keywords :** Work Culture, Kaizen, Kaizen Standardization, Continuous Improvement.

*Naskah diterima: 27 Juli 2019, direvisi: 21 Agustus 2019, diterbitkan: 16 September 2019*

## PENDAHULUAN

Kaizen dikenal di seluruh dunia sebagai metode terbaik untuk meningkatkan kinerja perusahaan karena penggunaan biaya paling rendah. Teknik ini telah dikenal untuk menyatukan karyawan perusahaan karena dapat memperbaiki komunikasi di antara mereka. Melihat fenomena global, persaingan antar perusahaan sangat ketat, sehingga setiap perusahaan membutuhkan nilai uniknya. Penggunaan teknik Kaizen, bisa mengubah kualitas pelayanan kepada klien. Teknik kaizen ini juga diketahui yang dapat meningkatkan perekonomian perusahaan melalui langkah-langkah kecil [Titu, 2010].

Beberapa negara berusaha menerapkannya Kaizen seperti negara pada budaya Amerika dan Eropa serta beberapa negara pada Asia, seperti China juga tertarik pada penerapan budaya yang berasal dari negara Jepang. Kaizen dianggap sebagai sebuah proses yang memiliki akhir di ujungnya. Padahal, Kaizen merupakan proses yang terus berkelanjutan. Kesalahpahaman ini membuat beberapa perusahaan di China menganggap mereka telah melalui transformasi Lean-Kaizen sehingga tidak perlu terlibat lagi pada kegiatan Kaizen [Shang & Pheng, 2013].

Kaizen merupakan sebuah proses perbaikan terus menerus berfokus dan terstruktur. Kesuksesan Kaizen membuat banyak perusahaan yang menerapkan Kaizen pada perusahaannya (Macpherson, 2015).

Pengurangan produk cacat dapat dilakukan dengan pengendalian kualitas mutu produk dalam peningkatan produktivitas karena jaminan kualitas merupakan factor dasar yang akan meningkatkan kepuasan konsumen. Pengendalian kualitas ini sangat diperlukan oleh perusahaan demi mempertahankan pangsa pasar atau bahkan dapat meningkatkan pangsa pasar yang ada, sehingga *market share* tetap eksis. Salah satu cara dalam pengendalian mutu produk adalah dengan meningkatkan kualitas proses produksi yang harus dijalankan secara terus menerus dan analisis dalam merumuskan penyebab kecacatan produk, dilakukan penanggulangan maupun pencegahan agar didapat pengurangan produk

cacat yang bisa meminimalkan kerugian [Wisnubroto, 2015].

Dasar pemikiran pengendalian kualitas produk adalah menemukan cara terbaik dan unggul dalam persaingan dengan menghasilkan kualitas pada setiap tahap industri. Kualitas setiap tahap industri bagi *middle management* ke atas diperlukan alat dalam menyelesaikan masalah dengan *total quality control* melalui gugus kendali mutu yang berada pada unit masing-masing manajer industri.

Perusahaan manufaktur berasal dari Jepang yang bergerak di bidang industri pembuatan motor diesel, industri perakitan kendaraan bermotor roda empat / lebih serta industri komponen kendaraan bermotor roda empat /lebih dan perlengkapannya. Berada di Tangerang sudah ada sejak tahun 1982 dan sudah menerapkan budaya kerja dari Jepang salah satunya Kaizen.

Berdasarkan latar belakang atas maka penulis melakukan penelitian dengan Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan Manufaktur Di Tangerang.

## KAJIAN LITERATUR

Kaizen bukanlah konsep baru, pertama kali diperkenalkan pada akhir tahun 1950-an dan pada awal tahun 1960-an oleh para ahli seperti W.E. Deming dan J.M. Juran. Konsep Kaizen berorientasi pada proses, sedangkan jika dibandingkan dengan cara berpikir negara-negara Barat, lebih cenderung tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil [Chakraborty, 2013].

Filsafat kaizen menganggap bahwa cara hidup kita seperti kehidupan kerja atau kehidupan sosial mau-pun kehidupan rumah tangga hendaknya terfokus pada upaya perbaikan terus-menerus. Perbaikan dalam kaizen bersifat kecil dan terus menerus Budaya Kerja Kaizen telah banyak memberikan perubahan.

Budaya Kerja Kaizen telah banyak memberikan perubahan yang sangat besar pada banyak perusahaan di Jepang. Toyota. Perusahaan yang didirikan oleh Sakichi Toyoda ini, telah berkembang dan menempatkan dirinya menjadi perusahaan kelas papan atas di dunia. Bahkan, perusahaan

otomotif terkemuka dari Amerika Serikat (AS) seperti General Motor Corporation (GMC), Ford dan Chrysler menjadi ketakutan. Kendaraan merek Toyota dan brand Jepang yang lain, se-makin mampu menunjukkan dominasinya dan disambut baik oleh pangsa pasar di AS, dan dengan tren yang terus meningkat. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan asing (perusahaan barat) mulai melihat Budaya Kerja Kaizen sebagai budaya kerja yang juga sebaiknya mereka implementasikan pada perusahaan mereka [Stefanic, N, 2012].

Perbaikan Berkesinambungan (Kaizen) menurut [Wiratmani Elfitria, 2013] berarti perbaikan berkesinambungan. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang. Baik pada level puncak, manajer, maupun karyawan dengan biaya rendah. Filosofi kaizen berpandangan bahwa cara hidup kita dalam bekerja, berumah tangga maupun dalam kehidupan sosial hendaknya berfokus pada perbaikan secara terus menerus. Strategi kaizen adalah kesadaran bahwa manajemen harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, bila ingin tetap hidup dan memperoleh laba. Penyempurnaan dalam mutu, biaya, dan penjadwalan untuk memenuhi volume barang adalah hal yang sangat penting. Kaizen adalah perbaikan yang bersifat kecil dan berangsur, namun proses kaizen mampu membawa hasil yang dramatis mengikuti waktu. Aspek penting dalam kaizen adalah mengutamakan proses demi penyempurnaan. Dengan kata lain inti dari kaizen adalah peningkatan produktivitas. Proses kaizen tidak berhenti setelah perbaikan berhasil diimplementasikan, tetapi setiap kemajuan akan disatukan sebagai standar prestasi kerja yang baru. Akan tetapi standar hari ini berlaku sampai ditemukan standar baru untuk perbaikan.

Dalam penerapannya, sebuah program kaizen yang dirancang dengan tepat dapat dibagi dalam tiga segmen, tergantung dari kerumitan dan tingkat kaizen tersebut, yaitu kaizen berorientasi pada manajemen, kaizen berorientasi pada kelompok, dan kaizen berorientasi pada perorangan.

Pertama, kaizen berorientasi pada manajemen adalah penopang utama

memusatkan perhatian pada logistik dan strategi yang terpenting. Pemeliharaan mengacu pada kegiatan yang ditujukan kepada pemeliharaan standar teknologi, manajerial dan operasi saat ini. Semakin tinggi kedudukan seorang manajer, semakin banyak ia terlibat dengan penyempurnaan. Manajemen Jepang percaya bahwa seorang manajer harus menggunakan sekurang-kurangnya 50% waktunya untuk penyempurnaan.

Kedua, kaizen berorientasi pada kelompok adalah sebagai rancangan tetap, dilaksanakan oleh gugus kendali mutu dan aktifitas kelompok kecil lainnya, yang menggunakan bermacam-macam alat statistik untuk memecahkan masalah. Rancangan permanen juga memerlukan siklus R-L-P-T (Rencana, Lakukan, Periksa, Tindakan) atau dalam bahasa Inggris dikenal istilah P-D-C-A (Plan, Do, Check, Action), menuntut karyawan untuk mengidentifikasi masalah dan penyebabnya, menganalisis, mencoba tindakan baru dan menerapkan standar baru serta prosedur baru.

Ketiga, kaizen berorientasi pada perorangan, adalah peranan karyawan yang dimanifestasikan dalam bentuk saran. Setiap saran yang dilaksanakan merupakan standar yang direvisi. Melalui sistem saran, karyawan dapat mengambil bagian dalam kaizen dan memegang peranan penting dalam meningkatkan standar. Sistem saran merupakan alat untuk menerapkan peribahasa bahwa seseorang harus bekerja lebih pintar, jika tidak mau bekerja keras.

Enam bidang yang berharga untuk dipertimbangkan oleh organisasi dalam usaha meraih tujuan melalui pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan Kaizen adalah [Cane, 2008] adalah :

1. Kebijakan perekrutan dan seleksi yang melibatkan semua karyawan.
2. Peresmian program yang melibatkan perusahaan, departemen tim dan anggota secara individual.
3. Program pendidikan dan pengembangan yang terus berlangsung

sehingga memberikan dorongan kepada semua karyawan untuk memiliki berbagai keahlian serta membantu mereka untuk sepenuhnya mewujudkan potensi.

4. Sistem penilaian yang mengembangkan manusia dan meningkatkan kerjasama diantara mereka.
5. Sistem penghargaan yang memotivasi dan tidak terpisah-pisah.
6. Program tanpa henti untuk peningkatan yang terus-menerus (Kaizen) yang meningkatkan setiap bidang pekerjaan dan melibatkan semua orang.

Inti Kaizen: mengoptimalkan biaya dan waktu untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. 5S(Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) merupakan “Intisari untuk Kaizen”. Rencana lima langkah ini sering puladisebut gerakan lima-S (5-S):

**Seiri** berarti kegiatan untuk menyingkirkan atau membuang barang-barang yang tidak diperlukan dan juga memilah dan mengelompokkan barang-barang sesuai dengan jenis dan fungsinya.

**Seiton** berarti menyusun atau meletakkan bahan dan barang sesuai dengan tempatnya agar mudah ditemukan kembali atau dijangkau bila diperlukan.

**Seiko** berarti membersihkan semua fasilitas dan lingkungan kerja dari kotoran serta membuang sampah pada tempatnya.

**Seikuetsu** berarti kegiatan menjaga kebersihan pribadi dan juga selalu mematuhi ketiga tahapan diatas (*seiri, seiton, seiko*).

**Shitsuke** berarti membentuk sikap untuk memenuhi atau mematuhi aturanaturan dan disiplin mengenai kebersihan dan kerapian terhadap peralatan dan tempat kerja. Dalam pembiasaan sasaran yang ingin dicapai adalah pembentukan sikap mandiri, system pengakuan terhadap tempat kerja yang telah berhasil melaksanakan 4S dengan sukses[Herjanto, 2010].

## METODE PENELITIAN

Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan Manufaktur Di Tangerang ini menggunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif, karena dibutuhkan suatu kajian mendalam pada latar alamiah atau konteks dari suatu keutuhan (*entity*) sebagai sumber data. Penelitian yang bersifat kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah[Sugiono, 2012].

Penelitian deskriptif yaitu mengumpulkan data berdasarkan faktor-faktor yang menjadi pendukung terhadap objek penelitian, kemudian menganalisa faktor-faktor tersebut untuk dicari peranannya[Arikunto, 2010].

Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Pendekatan penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahamanyang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena sosial[Iskandar, 2009].

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara. Esterberg dalam [Sugiono, 2012] wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk melakukan pertukaran informasi dan ide melalui pertanyaan dan jawaban, yang menghasilkan sebuah komunikasi dan bersama-sama membentuk sebuah makna akan sebuah atau suatu topik tertentu. Dengan kata lain sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara.

Penelitian dengan judul Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan menelaah [Putra dkk, 2018]

1. Proses penerapan budaya kaizen pada perusahaan peneliti berfokus pada data historis penerapan budaya kaizen yang ada di perusahaan melalui hasil wawancara.
2. Adaptasi budaya kaizen pada perusahaan. Peneliti berfokus pada adaptasi yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan komponen

## PEMBAHASAN

Tujuan dari kaizen antara lain adalah untuk meningkatkan tiga parameter: kualitas, biaya, dan penyerahan atau dapat disebut QCD (*quality, cost, delivery*)[Karas, 2016]. Berikut

ini hasil penelitian dengan Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan Manufaktur Di Tangerang pada divisi logistik.

Pada pengaturan file dokumen di kantor secara umum sebelum kaizen Pengaturan dokumen tidak rapi dan berantakan sehingga perlu waktu untuk mencari file, menyebabkan lamanya pengerjaan administratif. Namun setelah adanya *improvement* dalam pengerjaan kaizen dokumen disusun sesuai jenis dan diberi label sehingga tidak perlu waktu lama untuk mendapatkan file dan tatanan dalam penyusunan lebih rapi dan teratur.

Dalam penerimaan Tamu sebelum adanya kaizen ruang tunggu sopir kurang nyaman, tempat duduk seadanya, tidak ada ac, terdapat diluar bangunan, meja kursi yang sudah usang menyebabkan sopir malas untuk melakukan service kendaraan di *workshop*, sehingga pekerjaannya tidak efisien. Namun setelah kaizen ruang tunggu sopir dibuat nyaman, terdapat didalam ruangan ber ac, ada sofa dan tempat duduk yang nyaman, ada tempat untuk beristirahat, ada televisi yang digunakan agar dalam menunggu kendaraan sehingga tidak jenuh dengan waktu yang singkat sopir dapat efisien dalam dalam kinerjanya.

Alat dan perlengkapan yang ada ketika mengecek mesin diperlukan *manpower* empat sampai lima orang karena satu orang yang bagian operator, dan yang lain bagian teknisi untuk memberikan arahan dan waktu yang diperlukan adalah 90 menit dalam mengerjakan pekerjaan ini. Namun ketika adanya kaizen cukup dengan *engine stand* hanya membutuhkan waktu 60 menit saja dalam mengecek mesin dan dibutuhkan dua orang saja dalam hal teknis yang mengecek mesin. Tentunya dengan hal ini lebih efisien dan praktis dalam pengerjaannya.

Ketika pengisian oli sebelum kaizen oli dibawa secara manual dengan tempat yang disediakan diambil dalam drum yang ada dan dibawa ke tempat lokasi pengisian oli sehingga banyak oli

tercecer dilantai selama dibawa mekanik. Sehingga ada pengerjakan lagi yaitu untuk pembersihan lantai karena tercecer oli. Waktu yang diperlukan untuk pengerjakaan ini adalah 6 menit dan dibutuhkan dua orang untuk mengerjakan pengisian oli tersebut. Namun setelah kaizen dibuatkan selang yang langsung terhubung dengan drum, dan selang tersebut langsung dialirkan ke tempat mekanik pengisian oli, sehingga tidak perlu lagi mengambil oli langsung dari drum, cukup kran yang terhubung dengan drum oli yang terdekat sehingga tidak ada tercecer oli di lantai, tidak ada pembersihan lantai bekas oli tercecer, hanya dibutuhkan satu orang mekanik yang mengerjakan dan cukup dua menit pengerjaan pengisian oli tersebut.

Dalam hal visualisasi dari progres pekerjaan untuk mengontrol pekerjaan, sebelumnya pengontrolan unit secara harian masih manual menggunakan white board dan setiap pekerjaan ditulis manual dengan tanggal dan pekerjaan yang dilakukan, tetapi tidak ada *cek list progress* pekerjaan yang akan dikerjakan, waktu *time limit* pengerjaan bagi customer dan tidak ada waktu untuk kapan mekanik menyelesaikan pekerjaan. Setelah adanya kaizen setiap pekerjaan telah dibuat sistem pekerjaan, dalam sebuah aplikasi sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja langsung dapat di input dalam sistem tersebut sehingga dapat terlihat progress pekerjaan yang telah dilakukan, terlihat waktu lama pengerjaannya, mekanik jadi dapat terkontrol kapan penyelesaian pekerjaan, petugas service dapat menjawab ke customer mengenai waktu perbaikannya.

Berikut ini adalah implementasi dalam kinerja kaizen sebelum dan sesudah kaizen



1. Pengaturan file dan dokumen di kantor



2. Penerimaan Tamu



3. Alat dan perlengkapan



4. Alat dan perlengkapan



5. Kontrol pekerjaan



Gambar 1  
Implementasi Kaizen

Kaizen yang dianggap sebagai kunci daya saing perusahaan, beberapa perusahaan telah mengaplikasikan konsep tersebut melalui partisipasi karyawan dalam skema perbaikan saran, sementara yang lain menggunakannya sebagai sekelompok strategi dan alat untuk mengurangi pemborosan. Berikut ini adalah implementasi kaizen pada perusahaan manufaktur pada *safety kaizen*, sehingga yang difokuskan adalah keselamatan dalam bekerja, sehingga menghindari kecelakaan kerja.

Ketika sedang memperbaiki mesin dengan mesin las sebelum kaizen mekanik melakukan las hanya memakai kaca mata pelindung saja, namun setelah adanya kaizen mekanik diharuskan memakai jaket pelindung, dan helm pelindung. Semua ini dilakukan untuk keaamanan dalam bekerja sehingga *safety first*.

Dalam meminimalisir kecelakaan kerja, mekanik sebelum adanya kaizen tidak memakai sarung tangan dalam pengerjaan perbaikan mesin sehari-hari. Namun dengan adanya kaizen mekanik diharuskan memakai sarung tangan sehingga dalam melakukan kegiatan perbaikan aman dalam bekerja. Sebelum kaizen penyimpanan barang di gudang, hanya diletakan saja dengan box tanpa pelindung lainnya, namun setelah adanya kaizen ada perbaikan bahwa penyimpanan di gudang dengan box dilindungi lagi dengan *wrapping* plastik sehingga, lebih tahan lama, tidak mudah usang, tidak terkena debu, tentunya barang yang disimpan lebih bagus kualitasnya karena penyimpanan yang aman.

Pedestrian (hak untuk pejalan kaki) sebelumnya tidak ada batas mana untuk pejalan kaki atau untuk perlintasana forklip atau mobil, sehingga, pekerja yang akan berjalan, bisa dimana saja, namun resikonya adalah jika terjadi perlintasan kendaraan akan terjadi kecelakaan kalau pejalan kaki tidak hati-hati. Untuk meminimalisasi kecelakaan pejalan kaki ini, dibuat *pedestrian line* tempat dimana pejalan kaki lewat, dibedakan dengan jalan kendaraan atau forklip, disini ada blok hijau, sepanjang pabrik untuk para pejalan kaki lewat, sehingga pejalan kaki yang lewat tidak risau lagi melintas jalan karena ini merupakan hak pejalan kaki, dan mobil akan berhati-hati ketika melewati lintasan pejalan kaki. Inilah



pekerja langsung dapat di input dalam sistem tersebut sehingga dapat terlihat progress pekerjaan yang telah dilakukan, terlihat waktu lama pengerjaannya, mekanik jadi dapat terkontrol kapan penyelesaian pekerjaan, petugas service dapat menjawab ke customer mengenai waktu perbaikannya. Mekanik diharuskan memakai jaket pelindung, dan helm pelindung. Semua ini dilakukan untuk keamanan dalam bekerja sehingga *safety first*. Mekanik diharuskan memakai sarung tangan sehingga dalam melakukan kegiatan perbaikan aman dalam bekerja. Penyimpanan di gudang dengan box dilindungi lagi dengan *wrapping* plastik sehingga, lebih tahan lama, tidak mudah usang, tidak terkena debu, tentunya barang yang disimpan lebih bagus kualitasnya karena penyimpanan yang aman. Untuk meminimalisasi kecelakaan pejalan kaki ini, dibuat *pedestrian line* tempat dimana pejalan kaki lewat, dibedakan dengan jalan kendaraan atau forklip, disini ada blok hijau, sepanjang pabrik untuk para pejalan kaki lewat, sehingga pejalan kaki yang lewat tidak risau lagi melintas jalan karena ini merupakan hak pejalan kaki, dan mobil akan berhati-hati ketika melewati lintasan pejalan kaki. Inilah *improvement* yang dibuat dengan Kaizen dalam pedestrian. Perusahaan manufaktur ini sudah mengenal dan mengimplemtasikan budaya kerja Kaizen sejak perusahaan berdiri. Untuk penerapan Standarisasi Kaizen perusahaan manufaktur ini telah menerapkannya dengan sangat baik dan adaptasi bagi lingkungan karyawan baik karena terbukti bahwa implementasi Kaizen banyak membantu pekerjaan sehingga lebih mudah dan lebih *safety* dan mengurangi pemborosan baik waktu maupun material,

## REFERENSI

- Arikunto S. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Cane S. 2008. *Kaizen Strategies for winning through people*. Ahli bahasa Martin Widjogko, editor. Batam: Interaksra.
- Chakraborty A. 2013. Importance of kaizen concept in medium manufacturing enterprises. *Journal of Management Strategy (IJMS)* Vol 4 no.3. <https://www.scribd.com/document/217768999/Kaizen-Paper>.
- Herjanto E. 2010. *Manajmen Operasi, Ketiga*. Jakarta: Grasindo.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gaung Persada.
- Karas, Elsbieta., Smietanski, Roman., Cilan TF. 2016. Employee Assessment of Kaizen Implementation in Industrial Enterprise. *Acta Tech. Corviniensis-Bulletin Engineering*. Vol. 9 No 4. <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=20673809&AN=118805837&h>
- Putra Novaldi MM. 2018. Analisis Penerapan Budaya Kaizen pada Perusahaan Joint Venture ASN Jepang di Indonesia (Studi Pada PT X). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol.57 No.1. <https://www.scribd.com/document/415153150/2371-9463-1-PB>
- Shang G & L S Pheng. 2013. Understanding the aplication of kaizen. *Journal Technology Management in China*. Vol 8 NO 1. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTMC-03-2013-0018/full/html>
- Stefanic, N, Tosanovic M& HM. 2012. Kaizen Workshop as an important element of continous improvement process. *Journal of Industrial Engineering and Management* Vol 3 No 2.
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.



- Titu, M.A.c O and DG. 2010. Applying the kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowlage base organization. Proceeding of International Multi Conference of Engineering Computer Scientis. [http://www.iaeng.org/publication/IMECS2010/IMECS2010\\_pp1863-1867.pdf](http://www.iaeng.org/publication/IMECS2010/IMECS2010_pp1863-1867.pdf) selama 10 tahun. Sekarang aktif sebagai dosen di UBSI Bogor dari sejak 2010 sampaisekarang.
- Wiratmani Elfitria. 2013. Analisis Implementasi metode 5S untuk pemeliharaan stasiun kerja proses silk printing di PT Mandom Indonesia Tbk. Factor Exacta Vol 6 No.4. [https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/Faktor\\_Exacta/article/viewFile/241/227](https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/Faktor_Exacta/article/viewFile/241/227)
- Wisnubroto P& RA. 2015. Pengendalian Kualitas produk dengan kaizen serta new seven tools sebagai usaha pengurangan kecacatan produk. Jurnal Teknology. Vol 8 N01. <https://www.scribd.com/document/413935169/1114-Article-Text-1759-1-10-20190318-2-pdf>

### **Biodata Penulis**

**Desy Tri Anggarini, SE, MM.** lahir di Semarang, 25 Desember 1978. Lulusan S1 Fakultas Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Diponegoro Semarang dan S2 Magister Manajemen Universitas Trisakti Jakarta. Mengajar sebagai dosen di Universitas BSI sejak 2011 sampai sekarang.

**Ani Rakhmanita,** 26 Juli 1981. Lulusan Universitas Khrisna Dwipayana jurusan Akuntansi. Mengajar sebagai dosen di Universitas BSI sampai sekarang

**Anggraini, M.Pd** lahir di Sawahlunto, 19 Desember 1985. Lulusan dari STKIP Kusuma Negara Jakarta Progra studi Pendidikan Bahasa Inggris and Pasca Sarjana Universitas Indraprasta PGRI Jakarta Program Magister Pendidikan Bahasa Inggris. Sudah mengajar