

IMPLEMENTASI KONSEP KAIZEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

AMIRULLAH

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang
Email. amirullahmenulis@gmail.com

PUTRIA DEWI MASRUROH

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang
Email. putridewi@gmail.com

Abstrak

This study aims to determine how the application of the concept of kaizen in improving employee performance at PT Surabaya Autocomp Indonesia in Mojokerto. Data collection is done by observation, interviews, and documentation. The method used is qualitative research. The research procedure was carried out through three stages, namely data reduction, 2) data display, and 3) conclusion or verification.

The results showed that the implementation of the kaizen concept affected the performance of the employees of PT Surabaya Autocomp Indonesia. However, in applying the kaizen concept there are still a number of obstacles. The implementation of the kaizen concept is carried out by applying the 3M concept, the 5S concept, the PDCA concept (plan, do check, action), and the 5W + 1H concept. The effect of implementing the kaizen concept can be interpreted that to improve employee performance, companies can apply the kaizen concept effectively.

Keywords: *Kaizen Concept, Employee Performance*

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik dimana keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimum.

Salah satu upaya manajemen sumber daya manusia untuk melakukan peranan strategi bagi pencapaian visi dan misi perusahaan adalah dengan menciptakan budaya yang mendukung kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan.

Dalam penerapan kaizen harus disadari salah satu hal terpenting, adalah *employee's involvement* (Marksberry, *et al*, 2010), dengan

kata lain untuk menunjang keberhasilan kinerja setiap karyawan harus terlibat dalam penerapan kaizen. Penerapan kaizen yang baik memiliki dampak positif bagi karyawan, mempengaruhi tingkatan kinerja karyawan, hal ini berarti karyawan telah mengerahkan waktu dan tenaganya untuk mencapai implementasi yang efektif dan memperoleh hasil melebihi yang diinginkan.

Budaya organisasi yang kuat dan mengakar pada negara Jepang berhasil mengubah cara produk buaatannya dari *low class quality* menjadi *high class quality* sehingga menembus pasaran dunia, semua ini dapat tercipta karena orang Jepang memiliki prinsip hidup yang kuat dalam berorganisasi. Budaya kaizen terkenal sampai saat ini, bahkan digunakan oleh beberapa negara termasuk Indonesia, yaitu 5-S (Karkozka & Honorowicz, 2009)

Dengan meningkatkan manajemen kualitas budaya kerja khususnya di Indonesia

peningkatan perekonomian yang pernah terjadi karena pemerintah menjalankan kebijakan delegasi dan debirokratisasi serta sebagian kecil di sektor swasta telah menjalankan program pengendalian mutu sejak tahun 1985, terutama yang mempunyai induk perusahaan di Jepang seperti PT Surabaya Autocomp Indonesia.

Program pengendalian mutu terpadu telah berkembang di sektor swasta, namun kurang mengakar, sehingga kurang mantab keberadaannya. Hal ini disebabkan oleh manajemen yang kurang menggali nilai-nilai budaya untuk diolah, agar menjadi perilaku manajemen yang pada saatnya nanti menjadi kebiasaan dan keyakinan untuk bekerja yang lebih baik dan mendapatkan mutu yang diharapkan dan sekaligus membangun sumber daya manusia yang berkualitas untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan.

PT Surabaya Autocomp Indonesia merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang juga sedang berusaha menerapkan konsep kaizen pada perusahaannya. Ketatnya persaingan dalam industri manufaktur membuat PT Surabaya Autocomp Indonesia mencari berbagai alternatif untuk memenangkan persaingan, salah satunya dengan meningkatkan pangsa pasar, namun menurunkan biaya produksi agar mendapatkan profit yang maksimum dan dapat memenuhi keinginan pasar dengan cara menerapkan budaya kerja yang dimulai oleh perusahaan sejak tahun 2015 lalu.

Menurut Masaaki Imai (2001:3) Kaizen merupakan konsep perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan semua orang, baik manajemen puncak, manajer, maupun karyawan. Berbagai sistem telah dikembangkan, agar manajemen dan karyawan sadar akan konsep kaizen.

Penerapan kaizen ini melalui gerakan 5-S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuhuke*) yang jika diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi (pemilihan, penataan, pembersihan, pemantauan dan pembiasaan), Konsep PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), serta konsep 3M (*Muda, Mura, dan Muri*) yakni penghilangan pemborosan, ketimpangan, dan keterpaksaan atau kesulitan. Sehingga dengan diterapkannya konsep kaizen ini

dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT Surabaya Autocomp Indonesia.

Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Cooperation. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer dan karyawan yang melibatkan biaya dalam jumlah yang tak seberapa. Filsafat kaizen berpandangan bahwa cara hidup kita apakah itu kehidupan kerja ataupun kehidupan sosial, hendaknya berfokus pada upaya perbaikan terus menerus (M. Imai; 2008: 1).

Dalam ISO 9001: 2008 menuntut perusahaan yang hendak membenahi sistem manajemen mutunya untuk membuat sekurang-kurangnya enam Prosedur Kerja dan dua puluh satu Catatan atau Rekaman Mutu. Jadi kaizen sangat diperlukan bagi suatu perusahaan dimana kaizen akan melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan mengutamakan mutu dan kualitasnya.

Menurut As'ad (2003: 46) kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada fungsi jabatan atau seluruh aktifitas kerjanya dalam periode waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya yang ada di dalamnya. Menurut Mangkunegara (2016) Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT Surabaya Autocomp Indonesia merupakan salah satu perusahaan milik Jepang yang ada di Indonesia dan bergerak disektor industri kabel mobil (*wiring harness*). Kegiatan utama pada perusahaan ini adalah

mengolah bahan belum jadi berupa gulungan kabel (*wire*) menjadi bahan setengah jadi (*wiring harness*) yang nantinya akan dijual di luar negeri untuk kemudian dirakit perusahaan lain pada komponen-komponen mobil sesuai pesanan. PT Surabaya Autocomp Indonesia adalah perusahaan yang menerapkan konsep kaizen sebagai salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia.

Budaya kerja tidak kondusif merupakan masalah besar yang sangat mengganggu kinerja perusahaan. Walaupun konsep kaizen telah lama diterapkan pada PT Surabaya Autocomp Indonesia namun pelaksanaannya masih belum terlaksana sepenuhnya. Saat ini masih banyak dijumpai permasalahan seperti material yang akan diproses ditumpuk tanpa pemilihan, berbagai peralatan produksi tidak tersimpan dengan baik, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta penggunaan sumber daya produksi untuk menghasilkan suatu produk menjadi lebih besar atau disebut dengan pemborosan.

Konsep kaizen atau *continuous improvement* telah menjadi perhatian oleh banyak Negara di dunia dan juga merupakan kunci utama pada keberhasilan Jepang (Imai, 1986 dalam Suarez- Barraza et al, 2011). Dengan menggunakan kaizen pada manufaktur yang selalu berkembang, Jepang diakui oleh beberapa Negara lain seperti Inggris, Amerika Serikat, China dan lain- lain.

Menurut Cane dalam Paramita (2012: 4) menjelaskan dalam bahasa Jepang, Kaizen berarti perbaikan yang berkesinambungan (*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.

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

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

Menurut Macpherson (2015: 3) budaya kaizen merupakan perubahan ke arah yang lebih baik. Itulah sebabnya budaya kaizen dapat diterapkan diberbagai bidang dan lini industri bagi perusahaan, dikarenakan fokus kaizen yakni kontribusi masing-masing individu untuk membuat perubahan berkelanjutan dan juga meningkatkan kualitas individu di perusahaan.

Menurut Ferdiansyah (2011: 5) tujuan kaizen yaitu untuk meningkatkan QCD (*Quality, Cost, Delivery*) yang mana sasaran utama dari hal-hal tersebut ialah meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kesetiaan konsumen. Berdasarkan penjelasan diatas bahwa tujuan kaizen pada intinya adalah untuk merapikan semua kegiatan perusahaan, meskipun perlahan tetapi bisa memberi kemajuan yang bermanfaat.

Kaizen sebenarnya merupakan sebuah konsep atau *mindset*, agar orang selalu berpikir dan berusaha membuat lebih baik dari yang sudah ada, dengan melakukan pengamatan di tempat kerja atau *gemba*. Paramitha (2012: 10) menyatakan bahwa kaizen memiliki beberapa konsep yang dapat digunakan perusahaan dalam melakukan perbaikan, konsep tersebut antara lain:

- 1) Konsep 3M (Muda, Mura, Muri)
- 2) Konsep 5-S. Konsep 5-S merupakan inisial dari kata jepang yang dimulai dengan huruf S yaitu: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu*, dan *Shitshuke* sebagai bagian dari manajemen visual atau program menyeluruh.
- 3) Konsep PDCA. Langkah pertama dari kaizen adalah menerapkan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) sebagai 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.

- 4) Konsep 5W+ 1H. Menurut Paramitha (2012: 2) salah satu pola pikir untuk menjalankan roda PDCA dalam kegiatan kaizen adalah dengan teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5W+ 1H (*What, Who, Why, Where, When dan How*). *What* untuk menanyakan masalah apa yang terjadi, *Who* adalah siapa yang melakukan kesalahan, *Why* untuk menanyakan mengapa masalah tersebut bisa terjadi, *Where* adalah dimanakah terjadinya masalah, *When* untuk menanyakan kapankah masalah tersebut terjadi, dan *How* adalah bagaimana cara untuk mengatasi masalah tersebut agar tidak terulang kembali.

Menurut Kato dan Art Smalley (2011: 38) ada enam langkah (*steps*) dalam membuat suatu kaizen. Ke-enam langkah tersebut dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:

Gambar 1. Enam Langkah Kaizen



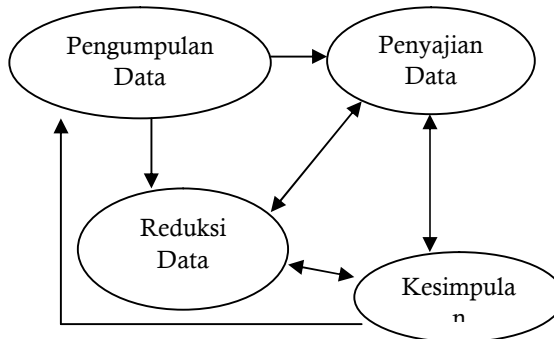
Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, tindakan, konsep kaizen, kinerja, dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan cara memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Teknik penelitian ini yaitu melakukan wawancara secara langsung dengan Pemimpin atau Group Leader dan Operator Produksi PT Surabaya Autocomp Indonesia.

Prosedur penelitian dilakukan dengan menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014: 23) sebagai berikut:

Gambar 2. Prosedur Penelitian



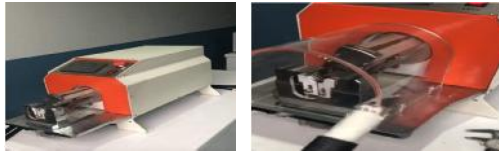
Peneliti menggunakan teknik pemeriksaan “triangulasi”. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

Temuan Penelitian dan Pembahasan

Dengan adanya kaizen ini sangat berdampak positif bagi karyawan maupun perusahaan, disamping memudahkan proses kerja bagi karyawan, kaizen ini juga berdampak pada output yang meningkat. Dalam penelitian ini ditemukan langkah-langkah Group Leader dalam membuat kaizen yakni: 1) menemukan potensi perbaikan, 2) menganalisis metode yang digunakan saat ini, 3) mencetuskan ide yang original, 4) menyusun rencana penerapan, 5) menerapkan rencana, 6) mengevaluasi metode baru.

Setelah ditemukannya suatu perbaikan atau kaizen pada mesin CST 100L ini yakni dengan menerapkan penggunaan *safety cover* yang sebelumnya belum ada dan saat ini sudah ada seperti ditunjukkan gambar 2 berikut ini.

Gambar 2. Mesin CST 100L



Sebelum

Sesudah

Dari gambar 2 bisa dilihat bahwa sebelum ada perbaikan masih belum menggunakan *safety cover* dan gambar sesudahnya ada *safety cover*nya, hal ini memudahkan operator mesin tersebut dalam melakukan pekerjaannya, karena yang sebelumnya operator juga was-was akan keselamatan kerjanya saat ini sudah bekerja dengan aman, karena saat masih belum dilengkapi dengan *safety cover* jika operator tidak hati-hati dalam bekerja jarinya bisa tergores *blade* pada mesin saat memasukkan *wire*, dilihat dari segi kuantitasnya pun setelah adanya perbaikan ini hasil *output* juga meningkat dan pengerjaannya pun tepat waktu karena operator tidak perlu merasa khawatir lagi dan ini membuat operator bisa bekerja lebih cepat dari biasanya dan tidak sampai ada *delay* seperti sebelumnya.

Kemudian dalam pengimplementasian *kaizen* juga disesuaikan dengan konsep PDCA (*Plan, Do, Check, dan Action*) dan juga konsep 5-S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) yang harus dijaga agar terciptanya tempat kerja yang nyaman. Gambar 3 merupakan penerapan dari 5-S tersebut.

Gambar 3. Seiri



Sebelum

sesudah

Gambar 3 dapat dilihat bahwa sebelum dilakukan *seiri* masih ditemukan adanya material yang sudah tidak dipakai lagi di mesin *stripping* tersebut, yakni masih dijumpai sisa-sisa potongan *wire* yang masih belum disingkirkan, kemudian pada gambar sesudahnya area mesin sudah terlihat rapi karena sudah dilakukan *seiri*, yakni proses penyortiran menjauhkan atau membuang barang yang sudah tidak diperlukan lagi di area kerja.

Gambar 4. Seiton



sebelum

sesudah

Gambar 4 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yakni sebelum adanya *seiton*, yakni proses penyusunan untuk mempermudah dalam proses pencarian. Hal ini adalah contoh paling sederhana yang juga diperhatikan di perusahaan milik Jepang ini, bahkan alat untuk melakukan 5-S saja seperti di atas juga diperhatikan peletakannya. Pada kondisi sebelum diterapkan *seiton* terlihat bahwa sepaket alat 5-S diletakkan dalam satu tempat di trolley 5-S, ini juga belum ada indikator perbarangnya sehingga terkadang ada alat 5-S dari trolley tersebut hilang atau bahkan tertukar dengan trolley di line lain karena banyak yang sama. Saat akan mengambil alat untuk 5-S juga operator harus antri terlebih dahulu karena tidak bisa mengambil secara bersamaan sehingga ada *down time* menunggu.

Pada gambar sesudah adanya *seiton* atau susun tersebut maka memudahkan operator dalam mengambil, karena sudah ada indikator perbarangnya dengan diberi nomor urut dan dalam meletakkannya pun juga harus disesuaikan dengan nomor urut yang sama yang sudah tertera di dinding, jadi operator menggunakan barang tersebut sesuai nomor yang sudah ditentukan, dan saat mengambil barangnya pun juga tidak perlu mengantri, operator juga bisa langsung mengambilnya langsung karena penataannya berjejer bukan hanya di satu tempat seperti di dalam trolley sebelumnya. Hal ini menguntungkan dari segi waktu karena tidak *downtime* saat mengambil dan memudahkan pencarian juga karena sudah ada identitas pada masing-masing barang.

Dalam pengerjaannya jika sesuai dengan PDCA maka kualitas akan terjamin, karena adanya kesadaran atau *self check* dari masing-masing operator karena mereka sadar bahwa *output* yang dihasilkan nantinya jika ada kesalahan harus dipertanggung jawabkan dan tidak boleh terulang kembali dan dengan kebersihan area kerja juga mesin produksi

juga membuat karyawan semangat dalam bekerja.

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa tujuan kaizen bagi perusahaan adalah untuk meningkatkan QCD (*Quality, Cost, dan Delivery*), Maka dengan adanya kaizen ini *quality* atau kualitas dapat terjamin karena kesadaran dari setiap operator akan kualitas *output* yang dihasilkan, sedangkan *cost* atau biaya produksi yang rendah karena tidak banyak *part, material* atau bahan yang terbuang sia-sia karena adanya *defect* yang dilakukan operator, sehingga perusahaan bisa memenuhi permintaan harga dari pelanggan atau *customer*, dan untuk *delivery* atau pengirimannya bisa tepat waktu karena sudah tercapainya *output* yang diminta dan tidak ada *delay* atau penundaan karena produk belum siap kirim.

Kaizen merupakan penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang, baik itu karyawan maupun pimpinan. Filsafat kaizen ini berasumsi pada penyempurnaan pekerjaan setiap saat, dengan terus melakukan penyempurnaan setiap individu di dalam perusahaan juga berpartisipasi dalam perbaikan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.

Menurut Imai. M (2014: 5) definisi budaya kaizen secara khusus dalam lingkup bisnis bahwa kaizen berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik itu karyawan maupun manajer.

Jadi kaizen tidak hanya berfungsi di bagian produksi saja, tetapi kaizen juga berlaku untuk semua yang ada di perusahaan. Seperti yang Group Leader sampaikan bahwa kaizen itu sendiri mempunyai arti perbaikan, jadi di PT SAI tentunya ada perbaikan demi memperoleh hasil yang maksimal.

Menurut Kato dan Art Smalley (2011: 38) ada enam langkah (*steps*) dalam membuat suatu kaizen. Ke-enam langkah tersebut adalah: 1) menemukan potensi perbaikan, 2) menganalisis metode yang digunakan saat ini, 3) mencetuskan ide yang original, 4) menyusun rencana penerapan, 5) menerapkan rencana, 6) mengevaluasi metode baru.

Ke-enam langkah menurut Kato dan Art Smalley di atas juga sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Group Leader dalam membuat kaizen. Dengan menggunakan enam langkah tersebut maka dapat membuat kaizen juga bisa berfungsi dalam jangka panjang.

Dalam penerapan kaizen tentunya juga terdapat kendala-kendala oleh Operator Produksi seperti halnya mengabaikan *self check*, tidak memperhatikan *safety first*, dan 5-S kurang maksimal. Seperti yang dikemukakan Group Leader bahwa sebagai pemimpin harus tegas dalam menghadapi para operator dalam urusan pekerjaan. Karena proses kerja juga nantinya akan berdampak pada hasil kerja juga, jika proses kerja yang baik maka juga hasil outputpun juga akan lebih banyak dan kualitas juga terjamin. Jika ada operator yang tidak menerapkan konsep kaizen ini maka sebagai pimpinan akan memberi teguran berupa lisan serta memberi tahu akan dampaknya sehingga operator diharapkan tidak mengulanginya lagi.

Dengan perbaikan mesin ini maka operator juga harus tetap menjaga kebersihan area kerja terutama untuk 5-S nya dan juga bekerja sesuai standart yang di tentukan juga tetap melakukan pengecekan produk agar tidak ada cacat produk atau *defect*. Konsep 5-S ini juga senada dengan Ekoanindyo, yakni konsep 5-S merupakan inisial dari kata jepang yang dimulai dengan huruf S yaitu: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitshuke* sebagai bagian dari manajemen visual atau program menyeluruh.

1) *Seiri*

Menurut Ekoanindyo (2013: 8) *Seiri* merupakan pemisahan, ini berarti memisahkan barang-barang dalam beberapa kategori, diantaranya adalah kategori barang yang sering dipakai peletakannya adalah di tempat yang paling dekat dari tempat kerja kita, kemudian barang yang tidak sering kita pakai bisa diletakkan di tempat yang jauh dari tempat kerja, dan barang yang sudah tidak kita pergunakan lagi bisa disingkirkan ataupun dihilangkan. Seperti halnya *seiri* yang diterapkan di PT Surabaya Autocomp Indonesia ini

misalnya membuang material yang sudah tidak dipakai lagi ke tempat sampah khusus, di PT Surabaya Autocomp Indonesia ada berbagai macam tempat sampah yang ada di dalam area produksi, seperti tempat sampah khusus untuk kertas, plastik, *wire insulation*, sisa B3 (bahan berbahaya dan beracun) sisa terminal dan chip. Jadi saat membuang sampahpun harus meletakkan sesuai jenis sampahnya tidak boleh dicampur. Saat istirahatpun di *rest area* juga sudah disiapkan dua macam tempat sampah yaitu sampah organik dan anorganik.

2) *Seiton*

Menurut Ekoanindiyo (2013: 8) menjelaskan bahwa *Seiton* merupakan penataan. Dengan *Seiton* ini kita mengatur secara baik, perbekalan kantor, alat-alat, dokumen, suku cadang, buku dan lain-lainnya untuk membuat pencarian menjadi lebih efisien dan efektif. dalam pengimplementasiannya *seiton* di PT Surabaya Autocomp Indonesia ini adalah penataan kanban. Kanban ini merupakan perintah kerja, dalam menata kanban yang dilakukan oleh operator kanban pada post kanban harus urut tidak boleh acak, karena nantinya operator mesin diharuskan mengambil kanban secara FIFO yakni *First In first Out* dimana mengambil kanban harus dimulai dari *cavity* paling depan karena yang diminta adalah yang di depan dan dalam pegerjaannya tidak boleh digabung karena menyebabkan permintaan lainnya menjadi *delay*.

3) *Seiso*

Menurut Ekoanindy (2013: 8) *Seiso* merupakan pembersihan. Membersihkan disini bukan berarti membersihkan gejala yang kotor saja, tetapi meliputi pula analisis sebab timbulnya gejala kotor. Pembersihan merupakan salah satu bentuk dari pemeriksaan, disini diutamakan pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap kebersihan dan menciptakan tempat kerja yang tidak memiliki cacat dan cela. Sehingga nantinya tercipta

lingkungan kerja yang nyaman. Di PT Surabaya Autocomp Indonesia *Seiso* mengandung istilah sapu, namun pengertian sapu ini bukan hanya membersihkan dengan cara menyapu saja, melainkan membersihkan area kerja secara menyeluruh, mulai dari mengelap mesin, membersihkan dengan kemoceng, menyemprot mesin bagian dalam dengan *air gun* atau semprot, menyapu lantai, dan membersihkan lantai dari *foreign material* atau benda asing. Sehingga area kerja nampak bersih dan nyaman.

4) *Seiketsu*

Menurut Ekoanindiyo (2013: 9) *Seiketsu* merupakan pemantapan. Pemantapan berarti terus-menerus dan secara berulang-ulang memelihara pemeliharaan, penataan dan pembersihannya. Pada PT. Surabaya Autocomp Indonesia baik itu Group Leader maupun operator harus mempertahankan tempat kerja agar tetap ringkas, bersih dan rapi.

5) *Shitsuke*

Menurut Ekoanindiyo (2013:9) *Shitsuke* merupakan disiplin, istilah ini berarti menanamkan atau membiasakan melakukan sesuatu dengan cara yang benar. Dalam hal ini penekanannya adalah untuk menciptakan tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku yang baik. Jadi masing-masing dari operator PT. Surabaya Autocomp Indonesia ini mempunyai kesadaran atau disiplin yang muncul dari diri sendiri untuk melaksanakan 4-S sehingga menjadi suatu kebiasaan sehari-hari.

Sesuai yang disampaikan oleh Group Leader bahwa dengan adanya kaizen ini dapat membuat kinerja karyawan meningkat, yang terbukti dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh operator produksi lebih baik, dalam pengerjaannya pun operator juga bisa tepat waktu atau *on time*, ini dikarenakan operator juga sudah bekerja sesuai peraturan atau *rule* dan juga adanya perbaikan di mesin 100L sehingga waktu dalam pengerjaannya menjadi lebih cepat daripada sebelumnya, efektifitas biaya ini karyawan juga memaksimalkan penggunaan

terutama bahan baku agar tidak menjadi *defect*, sehingga tidak banyak material yang terbuang sia-sia. Tingkat kemandirian Operatorpun juga meningkat karena sudah bisa berkomitmen dan bertanggung jawab sesuai bidangnya tanpa membutuhkan adanya *back up* (Operator tambahan).

Penutup

PT Surabaya Autocomp Indonesia telah menerapkan konsep kaizen, hal ini bisa dilihat dari Group Leader yang membuat kaizen dengan strategi enam langkah, dalam penerapannya pun Operator Produksi juga sudah mengimplementasikan konsep kaizen meskipun masih belum sempurna. Dengan adanya kaizen ini sangat membantu pimpinan maupun Operator karena QCD dapat tercapai. Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam membuat kaizen adalah dengan cara:

1) Menemukan potensi perbaikan

Langkah pertama adalah dengan cara dasar yang digunakan pada line ini yakni untuk mengajari para karyawan melihat adanya pemborosan atau adanya potensi perbaikan di sekeliling mereka .

2) Menganalisis metode yang digunakan saat ini

Dengan cara meninjau berbagai cara paling mendasar yang digunakan di line ini untuk mengajari karyawan tentang bagaimana melakukan analisis sederhana metode kerja pada metode yang digunakan pada saat ini di mesin CST 100L.

3) Mencetuskan ide original

Cara untuk mencetuskan ide original kreatif untuk perbaikan adalah dengan menanamkan pola pikir pada diri masing-masing untuk mereka gunakan sesuai keinginan, serta meninjau beberapa cara untuk membantu tim bertindak dan berfikir ke arah lebih tepat..

4) Menyusun rencana penerapan

Dengan kesadaran akan pentingnya membuat rencana kaizen terkadang rencana terbaik adalah gagasan dengan

membuat lakukan saja, sementara untuk kasus lain dibutuhkan lebih banyak koordinasi dan pemikiran yang seksama dan mengulas beberapa hal penting yang perlu dipertimbangkan oleh tim sebelum diterapkan di PT Surabaya Autocomp Indonesia..

5) Menerapkan rencana

Pada langkah ini akan dilakukan perundingan atau berdiskusi mengenai tahapan penerapan rencana dan beberapa poin penting sebagai pertimbangan. Sering kali rencana baik tidak berjalan seperti apa yang diinginkan pada awalnya. Beberapa pedoman dan poin penting untuk penerapannya akan didiskusikan pada tahap ini.

6) Mengevaluasi metode baru

Pada langkah ini akan diulas pentingnya pembuktian yang berkaitan dengan kaizen. Dalam kaizen tidak ada peningkatan sampai hasil diukur dan dibandingkan dengan keadaan sebelumnya. Hanyalah hasil yang yang memberi peningkatan yang dipertimbangkan dalam kaizen, dan sebagai pemimpin PT. Surabaya Autocomp Indonesia harus membuat berbagai upaya untuk menjamin bahwa proses tersebut benar-benar diperbaiki.

Strategi pemimpin dalam menerapkan konsep kaizen secara benar kepada karyawan yaitu dengan cara mengimplementasikan:

1) Konsep 3M

Konsep 3M ini adalah pengurangan pemborosan, diantaranya ada *Muda* yaitu aktivitas pemborosan yang tidak menambahkan nilai produk atau jasa, misalnya di PT Surabaya Autocomp Indonesia ini adalah menghilangkan pemborosan waktu dan pemborosan jarak, diantaranya mengubah *layout* atau tatanan pada tempat peletakkan *wire* yang akan diproses untuk diletakkan lebih dekat dengan mesin, agar operator lebih mudah dalam pengambilan bahan dan tidak *downtime* saat melakukan proses kerja terutama pengambilan *wire*. *Mura* adalah

pemborosan karena adanya proses tidak merata atau teratur, misalnya dalam proses pengerjaannya adalah harus ada kesetaraan atau kesamaan standar kerjanya jika terdapat kesamaan dalam mesin yang dijalankan operator, agar tidak terjadi *defect* karena pengerjaannya dengan cara berbeda. Sedangkan Muri merupakan pembebanan yang berlebihan yang melampaui batas pekerja. Di PT. Surabaya Autocomp Indonesia ini misalnya adalah dengan lembur atau OT, jadi tidak boleh ada OT yang dilakukan hingga melebihi waktu yang ditentukan yaitu maksimal 2 jam, dan ditiadakannya OT *holiday*.

2) Konsep 5-S

Seiri yang diterapkan di PT Surabaya Autocomp Indonesia ini misalnya membuang material yang sudah tidak dipakai lagi ke tempat sampah khusus, di PT Surabaya Autocomp Indonesia ada berbagai macam tempat sampah yang ada di dalam area produksi, seperti tempat sampah khusus untuk kertas, plastik, *wire insulation*, sisa B3 (Bahan Berbahaya dan Beracun) sisa terminal dan chip. Jadi saat membuang sampahnya harus meletakkan sesuai jenis sampahnya tidak boleh dicampur. Saat istirahatpun di *rest area* juga sudah disiapkan dua macam tempat sampah yaitu sampah organik dan anorganik.

Seiton di PT Surabaya Autocomp Indonesia ini adalah penataan kanban. Kanban ini merupakan perintah kerja, dalam menata kanban yang dilakukan oleh operator kanban pada post kanban harus urut tidak boleh acak, karena nantinya operator mesin diharuskan mengambil kanban secara FIFO yakni *First In first Out* dimana mengambil kanban harus dimulai dari *cavity* paling depan karena yang diminta adalah yang di depan dan dalam pengerjaannya tidak boleh digabung karena menyebabkan permintaan lainnya menjadi *delay*.

Seiso mengandung istilah sapu, namun pengertian sapu ini bukan hanya

membersihkan dengan cara menyapu saja, melainkan membersihkan area kerja secara menyeluruh, mulai dari mengelap mesin, membersihkan dengan kemoceng, menyemprot mesin bagian dalam dengan *air gun* atau semprot, menyapu lantai, dan membersihkan lantai dari *foreign material* atau benda asing. Sehingga area kerja nampak bersih dan nyaman.

Seiketsu merupakan pemantapan. Pemantapan berarti terus-menerus dan secara berulang-ulang memelihara pemeliharaan, penataan dan pembersihannya. Pada PT. Surabaya Autocomp Indonesia baik itu Group Leader maupun operator harus mempertahankan tempat kerja agar tetap ringkas, bersih dan rapi.

Shitsuke diartikan sebagai swadisiplin yakni masing-masing dari operator PT. Surabaya Autocomp Indonesia ini mempunyai kesadaran atau disiplin yang muncul dari diri sendiri untuk melaksanakan 4-S sehingga menjadi suatu kebiasaan sehari-hari.

3) Konsep PDCA

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. Lakukan (*Do*) merupakan penerapan dari rencana. Periksa (*Check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Tindakan (*Action*) berkaitan dengan standardisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya. Sehingga setelah dilakukan PDCA maka operator akan menerapkan SDCA yaitu bekerja sesuai standar setelah itu melakukan pekerjaan dan mengecek hasil produk di awal pekerjaan, setelah produk OK

maka menjalankan pekerjaan sesuai aktivitas seperti biasa.

4) Konsep 5W+1H

Jika terjadi adanya *defect* dan sampai lolos sampai proses selanjutnya di bagian pengecekan atau *inspect*, maka operator akan diberi sanksi memakai rompi merah selama satu hari dan disuruh mengisi *defect concern* yang di dalamnya ada 5-W + 1-H beserta *rootcause* dan *countermeasurnya* agar tidak terulang lagi *defect* tersebut. Dalam meningkatkan kuantitas produk yang maksimal maka operator haruslah bekerja dengan cekatan agar hasil output bisa banyak namun harus tetap memperhatikan kualitas 5W+ 1H diantaranya adalah *Who* yaitu siapa yang membuat masalah, *What* adalah masalah apa yang telah dibuat, *Where* adalah dimana masalah tersebut terjadi, *When* adalah kapan masalah terjadi, *Why* adalah mengapa bisa timbul masalah tersebut dan *How* adalah Bagaimana masalah tersebut muncul.

Sejumlah kendala pemimpin dalam menerapkan konsep kaizen kepada karyawan yaitu:

- 1) Kurangnya wawasan mengenai pentingnya kaizen pada karyawan berdampak pada operator cenderung menyepelkan kaizen, semisal saja proses 5-S, hal ini terdengar biasa saja padahal manfaatnya sangat besar bagi karyawan maupun perusahaan. Sebagai contohnya jika 5-S diterapkan dengan baik maka lingkungan kerja akan terasa nyaman saat kita bekerja dan peralatan kerja tersusun rapi.
2. Setiap karyawan mempunyai keinginan yang berbeda, sehingga pemimpin sulit menerapkan konsep kaizen. Semisal Pimpinan mengharuskan Operator bekerja sesuai standar kerja atau sesuai PDCA namun disini ada Operator yang masih bekerja tidak sesuai standar kerja dan tidak melakukan pengecekan di akhir proses kerja, padahal kualitas adalah nomor satu, sehingga sering terjadi

defect yang lolos ke proses selanjutnya, sehingga Operator yang membuat *defect* ini harus mengisi *defect concern* yang di dalamnya ada 5W + 1H.

Daftar Pustaka

Anonimous, (2012) *Shop Floor Management Genba Kaizen Experts*. URL:<http://buton-kaizen.blogspot.com/2012/12/kaizen-rahasia-keunggulan-manajemen.html>

As'ad, Moh, (2003), *Produktivitas Kerja Karyawan*. ED 4, Liberty, Yogyakarta

Chen, Joseph C., Li, Ye, Shady, Brett D., (2010), From Value Stream Mapping Toward A Lean Sigma Continuous Improvement Process: An Industrial Case Study. *International Journal of Production Research*, Vol: 48, No4, pg 1069-1086

Dessler, Garry, (2000), *Manajemen Personalia*. Edisi ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta

Ekoanindiyo FA, (2013), *Pengendalian Kualitas Menggunakan Pendekatan Kaizen*. Jurnal Manajemen, hal 1-10

Ferdiansah, (2011), Usulan Rencana Perbaikan Kualitas Produk Penyangga Duduk Jok Sepeda Motor Dengan Pendekatan Metode Kaizen (5W+1H) di PT Ekaprasarana. *Jurnal Manajemen*, hal1-10

Herjanto, Eddy, (2010), *Manajemen Operasi*. Edisi ketiga, Penerbit Grasindo, Jakarta

Herliany, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung

Imai, Masaaki, (2014), *Kaizen Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. Dialih bahasakan oleh Dra. Mariani Gandamihardja, PPM, Jakarta

_____ 2008. *The Kaizen Power*. Alih Bahasa: Sigit Pranowo, Penerbit Pustaka Utama, Yogyakarta

Karkoszka, T., Honorowicz. (2009). Kaizen Philosophy a Manner of Continuous Improvement of Processes and Products. *Journal of Achievement in materials and manufacturing Engineering*, Volume: 35 Issue: 2

- Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L, (2015), *Kaizen: A Japanese philosophy and system for business excellence. Journal of business strategy*, 35(5), 3-9
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung
- _____ (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marksberry, P., Badurdeen, F., Gregory 8., Kreaflle. (2010), Management directed Kaizen: Toyota's Jishuken Process for Management Development. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume: 21 Issue: 6
- Miles dan Huberman, (2014), *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi, Universitas Indonesia, Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu, (2003), *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan ke-2, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Paramita PD. (2012), *Penerapan Kaizen Dalam Perusahaan*. Jurnal Manajemen, hal 1-11
- Rao, T.V, (2002), *Penilaian Prestasi Kerja*. Teori dan praktek, Penerbit PT Karya Uni Press, Jakarta
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawji Mohd Basri, (2005), *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, (2006), *Perilaku Organisasi*. Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sabugdaria, (2016), *Efektifitas Budaya Disiplin Kerja Pegawai Pada Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan*. Universitas Negeri Makasar, Makassar
- Simanjutak, Payman J, (2005), *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta
- Smalley A, Isao K. (2011), *Toyota Kaizen Methods*. Penerbit Gradien Mediatama, Jakarta
- Suarez- Barraza, M. F, Ramis Pujol, J., Kerbache, L., (2011), Thoughts in Kaizen and its Evolution, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2. No. 4, pp. 288-308
- Tjiptono, F & Diana, A., (2001), *Total Quality Management*. Edisi Revisi, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Triguono, (2004), *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Penerbit PT Golden Trayon Press, Jakarta