



Pengaruh KAIZEN dalam Manajemen

Tommy Freibert Luluhan, Dosen STARKI

I. Arti Kaizen dan perkembangannya

Kata “Kaizen” dapat ditulis dalam bahasa Jepang melalui huruf kanji yaitu 改善 (dibaca *kai-zen*) yang berarti “berubah” dan “untuk lebih baik”. Menurut *New Shorter Oxford English Dictionary* edisi tahun 1993 menunjukkan bahwa *kaizen* merupakan perbaikan berkesinambungan dari penerapan cara kerja, efisiensi pribadi, dan sebagainya, *Kaizen* juga di dalam filosofi bisnis, merupakan konsep kunci dalam manajemen. Kata *Kaizen* berasal dari Cina pada masa kekuasaan dinasti Qing tahun 1644-1911. Istilah tersebut berarti perbaikan. Dalam bahasa Jepang *Kaizen* yang diterapkan di *Toyota Motor Corporation*, bukanlah hal yang baru, tetapi sudah ada sejak dimulai usaha yang berhubungan dengan menciptakan mesin tenun yang lebih baik pada awal tahun 1900-an oleh Sakichi Toyoda dan putranya Kiichiro, mereka adalah pendiri Toyota. Pada tahun 1950-an dan 1960-an *kaizen* mulai berkembang melalui penerapannya di *Toyota Production System* secara terus-menerus. Kemudian *kaizen* dengan lambat laun mulai muncul dalam karya terbitan Jepang pada awal abad ke-20. kata tersebut tidak

serta-merta secara menyeluruh dapat digunakan oleh masyarakat luas. Istilah *Kaizen* terutama dipakai sebagai istilah teknis dalam buku dan tidak masuk dalam perkembangan *modern* sehari-hari. Dalam perkembangannya, sejak awal abad 20, dirasakan mulai mengalami pengenalan dan penggunaan istilah *kaizen* pada rekayasa industri di Amerika Serikat yang merupakan hal yang utama atau mendasar sehingga menjadi metode berbasis perbaikan. Menurut Masaaki Imai, untuk memecahkan suatu masalah dapat dilakukan melalui dua pendekatan. Yang pertama pendekatan melalui penerapan inovasi, yang merupakan penerapan teknologi dengan membutuhkan dana yang besar, seperti komputer canggih dan berbagai perangkat lainnya yang disertai pembiayaan dengan sejumlah dana yang besar pula. Yang kedua pendekatan melalui penggunaan perangkat akal sehat, lembar periksa, dan teknik-teknik sederhana yang tidak memerlukan biaya yang besar. Pendekatan ini disebut *kaizen*. *Kaizen* membutuhkan banyak orang untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dalam organisasi, dimulai dari CEO dalam organisasi, dan karyawan atau pekerja yang terlibat

dalam organisasi untuk merencanakan dan bekerja sehingga mencapai kesuksesan. Metode perbaikan yang disebut dengan *kaizen*, yang diajarkan oleh Toyota Corporation kepada karyawan untuk perbaikan dari manufaktur internal.

II. Konsep Utama *Kaizen*

Dalam mewujudkan strategi *kaizen* diperlukan suatu konsep dan sistem mendasar melalui *kaizen* dan manajemen, proses, siklus PDCA/SDCA, kualitas, data, dan konsumen. Konsep pertama menurut konteks *kaizen* terdapat dua fungsi utama dalam manajemen yaitu fungsi pemeliharaan dan fungsi perbaikan. Fungsi yang pertama pemeliharaan. Pemeliharaan yang berhubungan dengan pekerjaan melalui menjaga teknologi, sistem manajerial, standar operasional, dan pelatihan serta disiplin. Semua karyawan atau pekerja dalam mengerjakan tugas-tugasnya taat pada prosedur pengoperasian standar (*standard operating procedure-SOP*), supaya proses pekerjaan atau kegiatan dalam organisasi berjalan sesuai yang diharapkan manajemen. Sedangkan fungsi yang kedua adalah perbaikan. Dalam proses pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan di tempat kerja tentu membutuhkan suatu perbaikan, hal ini untuk meningkatkan standar yang ada. Kemudian perbaikan dapat dibedakan sebagai *kaizen* dan inovasi. *Kaizen* bersifat perbaikan kecil yang berlangsung oleh upaya kesinambungan. Sedangkan inovasi merupakan perbaikan yang mencolok atau ekstrem sebagai hasil dari investasi sumber daya yang besar dalam teknologi atau peralatan. Menurut pandangan manajemen Jepang

bahwa pemeliharaan dan perbaikan standar dapat meningkatkan standar dan disiplin kerja bagi karyawan atau pekerja. Konsep kedua *kaizen* menitikberatkan pada proses pola pikir yang dilakukan, dengan proses tersebut maka akan memberikan hasil sehingga terjadi peningkatan yang diharapkan oleh perusahaan. Konsep ketiga penerapan siklus PDCA (*plan-do-check-act*). PDCA merupakan sarana agar bisa menjamin terlaksananya kesinambungan *kaizen* yang dapat menghasilkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki dalam upaya peningkatan standar. Singkatan PDCA diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia sebagai berikut, *Plan* dalam bahasa Indonesia adalah rencana, *plan* berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan, kemudian *do* dalam bahasa Indonesia adalah kerjakan atau lakukan, *do* berkaitan dengan penerapan dari rencana tersebut, selanjutnya *check* dalam bahasa Indonesia adalah periksa, *check* memastikan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sudah benar sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan, *act* dalam bahasa Indonesia adalah tindak, *act* berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya. Pada awalnya setiap proses kerja baru belum dirasakan stabil. Sebelum mengerjakan siklus PDCA berikutnya, harus ditetapkan dengan melalui siklus SDCA (*standardize-do-check-act*). SDCA menerapkan standarisasi guna mencapai ketetapan proses, sedangkan PDCA menetapkan perubahan guna meningkatkannya. SDCA berhubungan

dengan fungsi pemeliharaan, sedangkan PDCA berhubungan dengan fungsi perbaikan. Dua hal tersebut inilah yang menjadi prioritas tanggung jawab dari manajemen. Konsep keempat adalah kualitas, kualitas memberikan ruang atau tempat pada prioritas tertinggi. Perusahaan mengutamakan pada kualitas produk dan pelayanannya. Perusahaan tidak mempersoalkan harga yang ditawarkan pada konsumen. Walaupun perusahaan melalui manajer memberikan potongan harga. Menurut Masaaki Imai bahwa kualitas suatu produk memegang peranan penting dalam kehidupan suatu perusahaan atau organisasi. Hal tersebut dapat memberikan daya saing dalam pasar. Konsep kelima dari *kaizen* adalah data. Data ditemukan harus relevan secara ilmiah dan obyektif, sehingga dapat memproses suatu pemecahan masalah. Hal ini dapat dipahami bahwa langkah tersebut merupakan awal dalam proses perbaikan. Konsep keenam adalah konsumen. Setiap pelaksanaan suatu kegiatan dalam organisasi dapat terlaksana melalui berbagai proses yang dilakukan oleh distributor, agen, pedagang untuk menyalurkan produk secara langsung kepada konsumen. Masaaki Imai membagi dua jenis konsumen. Yang pertama konsumen internal. konsumen internal adalah konsumen yang berproses dalam perusahaan yang sama. Sedangkan yang kedua konsumen eksternal. konsumen eksternal adalah konsumen yang berada di pasar. Pada umumnya pekerja atau karyawan yang bekerja selalu bersinergi dengan konsumen internal artinya bahwa karyawan memiliki komitmen untuk tidak memberikan atau menginformasikan produk cacat kepada konsumen.

Jika karyawan atau pekerja melakukan pernyataan ini, konsumen eksternal di pasar akan menerima produk atau jasa layanan yang berkualitas tinggi sesuai dengan harapan.

III. Tiga Aturan Dasar *Kaizen*

Penerapan *kaizen* di tempat kerja dapat dilakukan melalui tiga aturan dasar yaitu; penataan, penghapusan *muda* (pemborosan), dan Standardisasi.

Aturan dasar penerapan *kaizen* yang pertama adalah Penataan atau disingkat dengan langkah 5R, yaitu ringkas, rapi, resik, rawat, dan rajin. Penataan merupakan suatu pemeliharaan tempat kerja secara intensif yang digunakan oleh manajemen dalam usaha memelihara ketertiban, efisiensi, dan disiplin di tempat kerja sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Penerapan 5R umumnya diberlakukan bersamaan dengan penerapan *kaizen* agar dapat membangun efektivitas pelaksanaan 5R. Isi dari 5R yaitu; Yang pertama *Ringkas* dalam bahasa Jepang adalah *seiri*, Ringkas merupakan kegiatan pekerjaan untuk mengakomodir barang-barang yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan membuang barang-barang yang tidak dibutuhkan di tempat kerja. Kedua *Rapi* dalam bahasa Jepang adalah *seiton*, Rapi merupakan kegiatan pekerjaan untuk meletakkan barang-barang sesuai posisi yang ditetapkan sehingga pada saat dibutuhkan mudah didapatkan. Ketiga *Resik* dalam bahasa Jepang adalah *seiso*, Resik merupakan kegiatan pekerjaan untuk membersihkan peralatan dan tempat kerja sehingga tetap terjaga dan kondisi baik. Keempat *Rawat* dalam bahasa Jepang adalah



seiketsu, Rawat merupakan kegiatan pekerjaan untuk menjaga kebersihan pribadi, peralatan, dan tempat kerja secara kesinambungan. Kemudian yang keenam adalah *Rajin* dalam bahasa Jepang adalah *shitsuke*, Rajin merupakan pemeliharaan kedisiplinan pribadi masing-masing pekerja dalam menerapkan dan menjalankan seluruh tahap 5R. Jika tahap pertama *Ringkas* tidak dikerjakan dengan maksimal, maka tahap berikutnya pun tidak akan dapat dijalankan secara baik. Kemudian aturan dasar penerapan *kaizen* yang kedua adalah pemborosan. Pemborosan dalam Bahasa Jepang berarti *muda*. Pemborosan adalah kegiatan atau pekerjaan yang tidak memberikan nilai tambah. Karyawan atau pekerja di tempat kerja dalam berproses pekerjaan memiliki dua kemungkinan, yang pertama apakah karyawan memberikan nilai tambah. Kemudian yang kedua apakah karyawan tidak memberikan nilai tambah. Penghapusan pemborosan dapat menjadi metode yang paling hemat-efektif (*cost-effective*) dalam meningkatkan produktifitas dan menurunkan *cost* produksi. *Kaizen* lebih menitikberatkan pada penghapusan pemborosan daripada menambah investasi yang diharapkan akan memberi nilai tambah. Contoh sederhana menggambarkan perbandingan biaya manfaat dari *kaizen*. Misalnya, operator yang merakit peralatan rumah tangga berdiri di depan pos kerjanya dan memasang berbagai komponen ke unit utama. Komponen untuk perakitan ini ditempatkan di dalam kontainer besar untuk membalikan yang terletak di sebelah belakang operator. Kegiatan yang dilakukan operator untuk berbalik, mengambil komponen, dan kembali

ke posisi semula membutuhkan waktu lima detik, padahal kegiatan memasang komponen itu hanya membutuhkan waktu 1 detik, jika komponen diletakkan di depan operator. Suatu perubahan sederhana pada penempatan komponen, menghapuskan pemborosan yang terlibat dalam kegiatan meraih komponen ke bagian belakang operator, hal ini terjadi penghematan waktu empat detik. Penghematan tersebut merupakan peningkatan produktivitas tiga kali lipat. Perbaikan kecil yang terjadi secara berangsur akan membawa perusahaan kepada peningkatan kualitas, penghematan produktifitas, dan peningkatan produktifitas. Penerapan pendekatan penghapusan pemborosan pada seluruh kegiatan dalam organisasi dan manajemen, teristimewa pada manajemen puncak, secara berangsur akan menghasilkan manajemen tepat waktu (*just-in-time*) dan sistem manajemen ramping yang mendukung proses konsep perbaikan berkelanjutan. Selanjutnya aturan dasar penerapan *kaizen* yang ketiga adalah standardisasi. Untuk melaksanakan suatu tugas diperlukan menggunakan standar yang baik, agar dapat melakukan proses pekerjaan secara maksimal. Serangkaian proses yang tercipta melalui produk atau jasa layanan diterapkan dan dipatuhi untuk menjaga kualitas. Menjaga standar adalah cara terbaik untuk menjaga kualitas pada setiap proses dan mencegah terjadinya kesalahan yang berulang. Ketiga aturan dasar dalam penerapan *kaizen* ini memberikan peningkatan produktifitas dan layanan secara efisiensi kepada perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan.

IV. Enam Langkah Kaizen

Toyota menerapkan *Kaizen* untuk mengajarkan proses *Kaizen* kepada para pemimpin internal dilakukan melalui enam langkah yaitu yang pertama, menemukan potensi perbaikan, dalam pengajaran *kaizen* karyawan yang telah mendapatkan pengetahuan tentang *kaizen* diberikan keleluasaan untuk melihat potensi atau pemborosan disekeliling karyawan secara nyata. Dibutuhkan pekerja yang memiliki pola pikir dan sikap untuk memperbaiki sehingga berhasil memprosesnya. Kedua, menganalisa metode yang digunakan saat ini. Dalam menilai proses pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan ataupun pimpinan perlu melakukan analisa metode yang dilakukan untuk menjelaskan operasional pekerjaan dalam organisasi dengan melalui analisis dasar. Dalam prosesnya analisis ini dapat mengidentifikasi pemborosan dan menghasilkan suatu ide yang mendukung dalam usaha pekerjaan yang dilakukan. Langkah ketiga pencetusan ide orisinal, pencetusan tersebut digunakan Toyota untuk memperkuat pandangan kritis analisis yang dapat mempengaruhi pola pemikiran dan pendekatan. Ide orisinal yang dicetuskan oleh individu atau kelompok untuk membantu dalam proses perbaikan. Ide muncul secara tiba-tiba melalui proses pemikiran yang kreatif untuk pengembangan cara baru sehingga menghasilkan solusi baru secara lebih baik. Langkah keempat adalah menyusun rencana penerapan. Penyusunan rencana penerapan *kaizen* dilakukan bergantung pada analisis dan keputusan yang diambil secara cepat, artinya penerapan proses perbaikan dilakukan tanpa

ditunda-tunda, tetapi segera diperbaiki dengan baik dan cepat sesuai dengan prosesnya. dengan demikian pembuatan rencana merupakan bagian yang penting dalam proses pekerjaan. Kemudian langkah kelima adalah penerapan Rencana. Setelah memproses pembuatan rencana maka dilakukan penerapan *kaizen* untuk memberikan dampak yang kecil dalam proses kesalahan yang terjadi pada proses pekerjaan. Dengan penerapan tersebut mendapatkan tindakan pekerjaan menjadi efektif dan spesifik di pabrik sehingga mencapai perubahan yang lebih baik lagi. Dengan demikian penerapan suatu rencana merupakan bagian terpenting dalam proses pekerjaan. Yang terakhir langkah keenam mengevaluasi metode baru. Setelah melakukan proses sampai langkah kelima, maka dilakukan evaluasi metode baru yang dilakukan oleh karyawan dan pimpinan merupakan suatu hal pemeriksaan. Pemeriksaan atau evaluasi yang dilakukan dengan pengujian dan pengulangan hasil secara independen, hal ini dilakukan untuk memastikan hubungan sebab akibat yang dipahami dengan sebaik mungkin, dan hasilnya dapat diukur perolehannya dari tindakan tertentu dengan kepastian yang lebih akurat dan handal.

Setiap langkah *kaizen* melibatkan proses berpikir sehingga dapat menyelesaikan suatu masalah. Namun tujuan dalam *kaizen* bukanlah semata-mata mengikuti proses, tetapi menjalankan semangat tiap langkah dan menghasilkan proses yang lebih baik. Tantangan perbaikan ini sangat bergantung pada keterampilan dan kemampuan individu untuk berpikir dengan jernih dan memahami kondisi proses saat ini.



Penerapan *Kaizen* dalam prakteknya melibatkan semua orang dalam perusahaan dari CEO, manajer, insinyur, supervisor, dan karyawan biasa. Mereka membangun perusahaan atau organisasi agar

mencapai sasaran organisasi. Hal ini bahwa *kaizen* mempengaruhi proses jalannya suatu perusahaan atau organisasi dalam suatu manajemen./FA/

Referensi

<https://krista.co.id/filosofi-5r-dan-kaizen/>

Toyota Motor Corporation, Toyota: A History of the first 50 years (Dai Nippon, 1988), 110. Toyota City, Japan
Imai, Masaaki. 1998. Gemba Kaizen: pendekatan akal sehat, berbiaya rendah pada manajemen; penerjemah Kristianto Jahja. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo

Kato, Isao dan Art Smalley 2011: Toyota Kaizen Methods, 6 langkah perbaikan; penerjemah Slamet Parsaoran Sinambela dan Sih Gagah. Jakarta: TransMedia Pustaka

