

BAB II

SEJARAH DAN MAKNA KAIZEN

Setelah menghadapi kehancuran kota dan kematian sebagian besar warganya, penduduk Hiroshima juga masih harus menghadapi dampak radiasi dari bom ini. Ketika warga Hiroshima masih berduka, bom atom kedua dijatuhkan kembali oleh Amerika Serikat. Kali ini sasarannya tidak terletak di pulau utama, tapi di sebuah kota kecil di selatan pulau terbesar ketiga Jepang, Nagasaki. 9 Agustus 1945, salah satu kota pelabuhan terbesar di selatan Jepang itu turut mengalami hal yang sama dengan Hiroshima. Jika dijumlahkan, ada lebih dari 200.000 korban jiwa dari kedua bom di kedua kota di atas. Enam hari setelahnya, yaitu pada 15 Agustus 1945, Kaisar Hirohito mengumumkan bahwa Jepang menyerah kalah dan pada 2 September 1945 kekalahan Jepang di Perang Dunia II secara resmi ditandatangani. Selepas perang, ada dua hal penting yang harus dilakukan oleh Amerika Serikat dan sekutunya, yaitu demiliterisasi dan demokratisasi Jepang.

Angkatan bersenjata Jepang dibubarkan pada November 1946 dan melalui pembentukan pasal 9 undang-undang dasar Jepang, Jepang tidak akan ikut dalam perang lagi. Selepas perang, Amerika Serikat dan sekutunya menyerukan perubahan utama pada Oktober 1945 yang menjamin kebebasan berpendapat, pers, dan berserikat juga hak untuk membentuk perserikatan buruh dan petani. Melalui langkah ini, Amerika Serikat secara jelas menyerukan demokrasi di Jepang. Bom atom di Hiroshima dan Nagasaki tidak hanya mengubah Jepang, tapi juga dunia. Tragedi kemanusiaan ini diperingati setiap tahunnya pada tanggal 6 dan 9 Agustus di Hiroshima dan Nagasaki. (*A Modern History of Japan: From Tokugawa Times to the Present*, 2003)

A. Sejarah *Kaizen* Setelah Perang Dunia Ke II

Pada 1937, perang dimulai ketika Jepang mengambil alih Manchuria. Karena perkembangan industri bertumbuh terus, Jepang membutuhkan perluasan pasar supaya penghasilan industrinya dapat dipasarkan. Karena itu Jepang mulai

melakukan ekspansi ke Asia terutama China (Taiwan 1895 dan Korea 1910) dan Manchuria (1931). Pada tahun 1937 China bagian timur diserang oleh Jepang. Walaupun mendapat perlawanan keras dari gabungan gerakan komunis dan nasionalis, Jepang dapat menjajah bagian utara dan timur China. Penjajahan kejam dilakukan oleh tentara Jepang (salah satu contoh: di kota Nanjing 200.000 penduduk dibunuh tanpa alasan). Saat itu Jepang ikut Perang Dunia II dan bergabung dengan politik Fasis Poros Eropa (Jerman dan Italia) dan melawan Sekutu (Inggris, AS dan Perancis). Pemerintah Jepang mengikuti pandangan ras (fasis cara Nazi). Ras bangsa Jepang dianggap unggul dan berhak memerintah seluruh bangsa Asia. (Teman Sejarah.2019.*Sejarah Singkat Perang Dunia II Jepang–Amerika*)

Pada awal abad 20 hubungan antar kekuasaan-kekuasaan di Asia Timur berubah. Kekuasaan China merosot dan kekuasaan Jepang justru meningkat. Jepang menjadi negara berindustri raksasa di Asia dan mulai bertindak imperialistik: berperang dengan Rusia dan China. Pada tahun 1940 Jepang merancang satu program dengan ambisi besar: memperluas kekuasaan ke semua negara Asia dan Pasifik. Jepang mulai menjajah hampir seluruh wilayah Asia Tenggara dan mengancam AS. Jepang juga ikut terlibat dalam Perang Dunia II. Konflik dan peperangan mulai di Asia beberapa tahun setelah pertikaian berlangsung di Eropa. Akibat krisis ekonomi, Jepang menjajah China pada tahun 1931, jauh sebelum Perang Dunia II dimulai di Eropa. Jepang menunjuk Henry Pu Yi menjadi kaisar di Manchukuo, negara boneka bentukan Jepang di Manchuria. (Teman Sejarah.2019.*Sejarah Singkat Perang Dunia II Jepang–Amerika*)

Pemerintahan dan penjajahan Jepang dapat disamakan dengan pemerintahan Nazi: penuh kekerasan dan teror. Pada tahun 1941 armada AS, di Pearl Harbour (pulau Honolulu) diserang dan dihancurkan secara tiba-tiba. Kebanyakan pilot-pilot Jepang melakukan pengeboman sambil bunuh diri dengan menjatuhkan pesawat mereka ke arah pasukan AS (pesawat tempur mereka kekurangan bahan bakar). Mereka rela mati demi kemenangan Jepang. Sekutu secara bertahap dapat mengalahkan armada Jepang dan satu per satu kepulauan Pasifik berhasil direbut kembali. Pada tahun 1945 Sekutu menyerang Jepang.

Lima puluh delapan kota di Jepang dibom dengan bom biasa selama beberapa bulan. Tetapi Jepang tidak menyerah. Jika AS melakukan serangan masal dari laut untuk mengalahkan Jepang diperkirakan 1 juta parjurit-prajurit AS akan menjadi korban. Perkiraan ini memaksa presiden AS mengambil keputusan untuk menjatuhkan bom nuklir di atas kota-kota Jepang. Pembuatan bom nuklir kali pertama dilakukan, kekuatan dan efek sampingnya belum diketahui persis. Diramalkan bom nuklir akan mengorbankan sekitar puluhan ribu warga Jepang. (Teman Sejarah.2019.*Sejarah Singkat Perang Dunia II Jepang–Amerika*)

Pada tanggal 6 Agustus 1945 bom nuklir pertama dijatuhkan di atas Kota Hiroshima, kemudian kedua pada tanggal 9 Agustus dijatuhkan di atas kota Nagasaki. Ratusan ribu warga Jepang menjadi korban dan selama puluhan tahun, puluhan ribu penduduk menderita penyakit-penyakit ganas dan meninggal akibat efek radiasi nuklir. Dua kota besar Jepang ini ambruk total. Jepang menyerah tanpa syarat pada tahun 15 Agustus 1945. Segala peristiwa pada Perang Dunia II yang terjadi di Asia membangkitkan kesadaran rakyat negara-negara jajahan Eropa. Mereka percaya bahwa penguasa-penguasa Eropa dapat dikalahkan. Dalam kurun waktu beberapa bulan, perjuangan kemerdekaan mulai dilakukan. (Teman Sejarah.2019.*Sejarah Singkat Perang Dunia II Jepang–Amerika*) Setelah Perang Dunia II, Amerika membantu perekonomian Jepang agar bangkit kembali dan terus maju. dimana suatu masa Amerika bahu membahu mengerjakan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika Prancis jatuh ke Jerman Nazi pada tahun 1940, pemerintah Amerika menyadari bahwa perlu memasok senjata, amunisi kepada negara-negara sekutu, makanan, dan peralatan. Konversi cepat pabrik dari produsen barang-barang domestik bagi para produsen bahan-bahan perang adalah tantangan tersendiri. Kemudian Amerika Serikat memasuki perang. Tepat ketika kami membutuhkan pikiran dan tangan menghasilkan persediaan, banyak manajer dan pekerja terbaik kami berangkat pertempuran di luar negeri. Sebagai tanggapan, pemerintah AS menciptakan serangkaian program yang disebut *Training Within Industry* (TWI), yang mengajarkan perusahaan bagaimana menjadi lebih efisien dan lebih produktif. Ahli TWI menawarkan

filosofi yang mungkin pernah ada sebelumnya, yakni: berkelanjutan perbaikan. (*The Spirit Kaizen Creating Lasting Excellence One Small Step At A Time*, 2013)

Kaizen (Jepang) atau juga disebut perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Awalnya, ide ini dikembangkan dalam teori manajemen bisnis untuk membantu Amerika memenangkan Perang Dunia II. Sementara, Jepang mengambil gagasan tentang perbaikan kecil berkelanjutan ini dan memberinya nama *kaizen*. Sebelum digunakan untuk membantu bisnis, *kaizen* dikembangkan untuk meningkatkan kehidupan pribadi kita. Idennya disini adalah fokus pada perbaikan hidup yang konsisten, setiap hari, tidak peduli seberapa kecil langkah yang diambil untuk menjadi lebih baik daripada kemarin. Setiap hari, fokus menjadi 1 persen lebih baik dalam hal apa pun. Peningkatan 1 persen ini mungkin akan sangat kecil sehingga praktis tidak terlihat. Tetapi secara bertahap, kita akan mulai melihat perbaikan tersebut, syaratnya konsisten. Inilah cara kerja *kaizen*, seperti pengingat bahwa semua perbaikan harus berkelanjutan untuk mendapatkan keuntungan yang konsisten. Dalam tatanan organisasi, *kaizen* bertujuan untuk menghilangkan limbah di semua sistem melalui peningkatan aktivitas dan proses sehingga produktivitas meningkat. *Kaizen* menghasilkan perbaikan kecil yang berkelanjutan dan dikoordinasikan oleh semua karyawan. (Saada, David.2019.*Setiap Hari Lebih Baik dengan Kaizen*)

B. Pengertian Kaizen

Budaya kerja di Jepang dikenal dengan sebutan *Kaizen*. *Kaizen* menurut Imai (2008, p.11) adalah “kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”. Makna *kaizen* (改善) secara aslinya dalam arti bahasa Jepang yaitu,改 kai artinya perubahan dan 善 zen artinya kebaikan. Dalam bahasa China *gai shan* 改善 artinya perubahan untuk lebih baik atau *improve* dalam bahasa Inggris. 改 *gai* artinya perubahan atau tindakan perbaikan. 善 *shan* artinya baik atau keuntungan. Pengertian *kaizen* berarti perbaikan berkelanjutan untuk menjadi lebih baik dari kondisi sekarang. Konsep *kaizen* sangat penting untuk menjelaskan perbedaan antara pandangan Jepang dan pandangan Barat terhadap

manajemen. Perbedaan yang paling penting antara konsep manajemen Jepang dan Barat adalah : *Kaizen* Jepang dan cara berpikirnya yang berorientasi pada proses sedangkan cara berpikir Barat tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil. Maasaki Imai, (1992). Hardjosoedarmo (2001, p.147) mendefinisikan *Kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output” Budaya *Kaizen* Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation. *Kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi 33 di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari *kaizen* itu sendiri yaitu perbaikan.

Jepang dibantu Amerika dalam perekonomiannya untuk kembali bangkit dan terus maju, para ahli industri didatangkan dari Amerika untuk mengembangkan program pelatihan manajemen. Salah satu program dalam training tersebut yaitu perbaikan dalam 4 tahap yang kemudian disebut sebagai *Kaizen*, yang berarti perbaikan mutu secara terus-menerus. Dr. Deming seseorang pioner yang dapat mengenalkan dan mengimplementasikan konsep peningkatan kualitas yang berkesinambungan ini (Imai, 2005, p.9). *Kaizen* adalah salah satu kata yang paling umum digunakan di Jepang, bukan hanya di tempat kerja, namun sebagai budaya populer di Jepang. *Kaizen* menjadi cara yang alami bagi orang-orang di Jepang untuk berpikir bahwa manajer dan pekerja sering tidak melakukan upaya sadar untuk berpikir "*Kaizen*". Konsep *kaizen* sebagai perbedaan mendasar antara perubahan yang dipahami di Jepang dan itu terlihat di negara bagian di Barat. Perusahaan-perusahaan Barat sering menolak adanya *Kaizen* tanpa benar-benar tahu tentang *kaizen*. Karena itu, perusahaan di Amerika sering bertahun-tahun tidak mengalami perubahan. Sedangkan perusahaan Jepang, berada dalam kondisi perubahan dan peningkatan yang konstan. Dengan melakukan budaya ini, tiada hari yang berlalu tanpa adanya perbaikan dan perubahan.

1. Adopsi *Kaizen*

Kaizen sebagai berkat kesederhanaan dan kepraktisannya menjadikan alat yang harmonis yang bisa berlaku untuk semua tingkatan, termasuk untuk kehidupan sosial maupun kehidupan pribadi dan tentu saja dalam dunia bisnis. Dalam konteks bisnis, *Kaizen* mempromosikan budaya di mana semua karyawan. Metode peningkatan berkelanjutan ini dikembangkan di Jepang setelah Dunia Perang II. Mengadopsi *Kaizen* berarti mengasumsikan budaya perbaikan berkelanjutan itu berfokus pada penghapusan limbah dan sisa-sisa dalam proses produksi. *Kaizen* menyiratkan tantangan konstan untuk meningkatkan standar. Dengan ungkapan “Perjalanan panjang dimulai dengan langkah kecil” ini menggambarkan arti *Kaizen*. Setiap proses perubahan harus progresif dan mulai dengan keputusan, dan tidak ada jalan untuk kembali. Dalam kehidupan sosial, mengadopsi *Kaizen* sangat berpengaruh terhadap gaya hidup seseorang. Untuk menghasilkan pribadi yang terstruktur dan melakukan perubahan dalam perbaikan setiap harinya.

Kaizen mengambil kembali teknik kontrol kualitas yang dikembangkan oleh Edgard Deming dan menggabungkan gagasan bahwa gaya hidup kita layak untuk terus ditingkatkan. Itu pesan dari strategi *Kaizen* adalah bahwa setiap hari harus menjadi hari perbaikan, dikonteks sosial, dalam kehidupan pribadi, atau di tempat kerja. Seperti dalam *Just In Time* (JIT), waktu di *Kaizen* adalah penting *strategistance* dan dalam lingkungan bisnis, itu menggabungkan manajemen dan proses pengembangan, menekankan pada kebutuhan pelanggan untuk mendeteksi kegagalan dan memaksimalkan waktu. Keberhasilan filosofi perbaikan berkelanjutan ini di industri datang dari kemampuannya untuk meningkatkan standar dalam kualitas, biaya, produktivitas, atau menunggu waktu. Bahkan, ini membantu mencapai standar tertinggi. (*Kaizen, Planning, Implementing And Controlling, 2016*)

2. Waktu Sebagai Sumber Daya Strategis *Kaizen*

Bagi *Kaizen*, waktu memiliki nilai yang penting, karena dianggap strategis sumber. Waktu adalah salah satu elemen yang paling langka di

perusahaan mana pun, namun sering dan sering sebagian besar terbuang. Hanya dengan melakukan kontrol atas sumber daya yang berharga ini, perusahaan dapat meluncurkan tugas administrasi lainnya dan memberi mereka tingkat perhatian yang mereka miliki. Selain itu, waktu adalah sumber daya yang paling penting dan berharga. Perusahaan dapat memulihkan banyak aset lain, dan mereka dapat menggunakannya, jika penggunaan awal mereka tidak berhasil. Namun, terkadang penyebab ketidakberhasilan bukan karena waktu, melainkan sering kali dikelola secara sembarangan. Ini menjadi alasannya waktu yang tidak muncul di neraca atau laporan laba rugi, karena itu sebagai penyebab sesuatu yang tidak terwujud. Disinilah Kaizen dapat mengelola dengan waktu. (*Kaizen, Planning, Implementing And Controlling, 2016*)

Dalam dunia perusahaan penggunaan waktu yang tidak efisien menyebabkan stagnasi. Bahan, produk, informasi, dan dokumen tetap tidak aktif tanpa menambahkan nilai apa pun. Dalam proses produksi, limbah yang sementara sebagai bentuk inventaris. Demikian pula, limbah (juga dikenal sebagai Muda) adalah yang berarti hasil dari pemborosan, itulah sebabnya tempat kerja (*Gemba*) harus selalu teratur. Meskipun demikian, jika mengelola waktu dengan baik maka membuat manajemen tugas lebih efisien dan tidak terlalu mengkhawatirkan. Diteori, mungkin untuk mendapatkan banyak uang dan mempekerjakan banyak orang, waktu harus digunakan dengan bijak. Setelah digunakan, tidak ada yang memiliki kesempatan kedua untuk menggunakannya kembali. Jenis muda ini sangat umum di sektor jasa. Dengan menghilangkan waktu stagnasi yang tidak menambah nilai pekerjaan, maka dapat secara substansial meningkatkan efisiensi dan tingkat kepuasan konsumen. Demikian juga, karena waktu tidak ternilai biaya, itu adalah salah satu cara termudah bagi perusahaan untuk meningkatkan operasi mereka, yang harus dilakukan adalah mengamati tempat kerja (*Gemba*), mengenali yang muda, dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menghilangkannya.

Penggunaan waktu dalam kehidupan sehari-hari dengan *Kaizen*, yaitu memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk meningkatkan standar kemampuan dan kualitas seseorang dengan melakukan perubahan yang lebih baik lagi. Jika di dalam diri seseorang terdapat kebiasaan atau pola hidup yang buruk, maka dengan melakukan *Kaizen* terhadap diri sendiri dapat mengetahui apa yang harus diubah dan apa yang harus diperbaiki. Waktu dapat menjadi media keberhasilan untuk mencapai penggunaan yang optimal.

3. Peningkatan Konstant Pada *Kaizen*

Di Jepang, dalam mempertahankan dan meningkatkan standar adalah tujuan utama dalam manajemen, ini adalah proses tanpa akhir. Peningkatan yang bertahan dicapai hanya ketika orang bekerja dengan standar yang lebih tinggi. Dalam melakukan ini, ia menemukan cara untuk membuat pekerjaan lebih efisien, sehingga menambah peningkatan keseluruhan dalam perusahaan maupun kehidupan sehari-hari. Nilai peningkatan jelas. Dalam bisnis, setiap kali perbaikan dilakukan, mereka pada akhirnya akan mengarah pada kualitas dan produktivitas yang lebih baik. Perbaikan adalah suatu proses. Prosesnya dimulai dengan mengenali suatu kebutuhan, dan kebutuhan itu menjadi jelas saat sudah mengenali suatu masalah.

Kaizen menekankan pada kesadaran masalah dan akan mengarahkan ke identifikasi masalah. Penyelesaian masalah di mana tidak ada masalah, tidak ada potensi untuk perbaikan. Ketika sadar bahwa ada masalah, *Kaizen* disitulah berfungsi. Masalah sebenarnya adalah bahwa orang-orang yang menciptakan masalah sering tidak langsung dan tidak nyaman, bahkan tidak peka terhadap masalah. Dalam kehidupan sehari-hari jika menghadapi suatu masalah, biasanya akan menyembunyikan bahkan mengabaikannya. Dengan adanya suatu masalah, bisa kita jadikan sebagai peluang untuk perbaikan yang lebih baik lagi. Jadi, saat mengidentifikasi masalah, maka harus menyelesaikan masalah itu tersebut. Setelah berhasil memecahkan masalah, pada dasarnya mampu melampaui standar yang ditetapkan sebelumnya. Ini menghasilkan perlunya menetapkan standar baru yang lebih tinggi dan

merupakan dasar untuk konsep *Kaizen*.

Kaizen membutuhkan dukungan semua orang. Kekuatan pendorong untuk menjaga *Kaizen* tetap berlangsung adalah pengetahuan bahwa dengan upaya dan waktu, perbaikan akan terjadi untuk terbuat. Manajemen harus melakukan upaya yang sadar dan berkesinambungan mendukung *Kaizen*, atau itu tidak akan bertahan lama. Jika manajemen dapat membuat komitmen waktu dan usaha, strategi *Kaizen* akan membuahkan hasil. Salah satu perbedaan utama antara Jepang dan Barat gaya manajemen adalah kerangka waktu yang mereka gunakan untuk mengukur kesuksesan. Manajemen Jepang memiliki perspektif jangka panjang sedangkan Barat manajer cenderung mencari hasil yang cepat. Kecuali manajemen puncak bertekad untuk memperkenalkan *Kaizen* sebagai prioritas utama dan menyadari itu akan terjadi butuh waktu, setiap upaya untuk memperkenalkan *Kaizen* ke perusahaan akan memudar sebelumnya itu selalu berkembang.

Perbaikan kemungkinan akan membutuhkan pelatihan ulang dan perubahan, jadi dedikasi mutlak untuk *Kaizen* dan terus meningkatkan adalah diperlukan untuk membuatnya bekerja. *Kaizen* mengarah pada peningkatan kualitas, produktivitas yang lebih besar, dan moral yang lebih baik. Ketika *Kaizen* pertama kali diperkenalkan, banyak perusahaan melihat produktivitas meningkat 30 hingga 100 persen, semua tanpa modal besar investasi. *Kaizen* membantu menurunkan biaya dan memungkinkan manajemen menjadi lebih memperhatikan kebutuhan pelanggan karena menciptakan lingkungan yang memperhitungkan kebutuhan pelanggan. Strategi *Kaizen* berusaha untuk meningkatkan proses sambil memperhatikan untuk hasil. Ini adalah upaya yang diperhitungkan ketika perbaikan proses adalah perhatian. (*Kaizen, Planning, Implementing And Controlling, 2016*)

Suatu sistem harus dikembangkan yang menghargai upaya pekerja dan manajer, daripada sekadar memberikan pengakuan berdasarkan hasil akhir. *Kaizen* dan inovasi dimaksudkan untuk itu saling memuji dalam situasi yang ideal, inovasi lepas landas setelahnya. Upaya *Kaizen* telah habis, dan *Kaizen*

mulai lagi segera sebagai inovasi diimplementasikan. *Kaizen* dan inovasi, bersama-sama, buat kemajuan. Konsep *Kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang, tetapi di negara lain. Oleh alam, semua orang memiliki keinginan untuk memperbaiki diri. Meskipun budaya faktor memang berpengaruh pada perilaku individu, perilaku itu bisa berubah dengan usaha. Selalu mungkin untuk memecah perilaku proses di mana Anda dapat menetapkan titik-titik pemeriksaan untuk setiap proses.

4. Manfaat Sumber Daya Manusia Dari *Kaizen*

Kaizen menawarkan beberapa keuntungan bagi sumber daya manusia: harga diri dan kinerja yang lebih tinggi terhadap motivasi, meningkatkan sikap, meningkatkan keterampilan untuk mencapai perubahan peningkatan yang berkelanjutan, dan peningkatan dalam dunia kerja. Itu mengapa *kaizen* dapat digunakan dalam berbagai bidang dan lini industri bagi perusahaan yang mengaplikasikannya. Karena fokus utama dari *kaizen* adalah kontribusi masing-masing individu, seperti dalam perusahaan untuk membuat perubahan berkelanjutan, *kaizen* juga turut mengatur serta meningkatkan kualitas individu. Faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang penting, itu mengapa peran manajemen sumber daya manusia dalam penerapan budaya *kaizen* memiliki pengaruh.

C. Tujuan dan Manfaat *Kaizen*

Waste (pemborosan) ada di mana-mana. Ini mempengaruhi banyak hal dalam kehidupan sehari-hari, bukan hanya dalam pekerjaan. Walaupun *kaizen* umumnya diterapkan dalam konteks perusahaan, namun filosofinya ternyata bisa digunakan untuk memperbaiki proses kerja manusia. Menggunakan *kaizen*, maka mampu mencapai kondisi total dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada tahun-tahun setelah Perang Dunia II, para eksekutif di perusahaan manufaktur mobil Amerika mengunjungi pabrik-pabrik Toyota di Jepang untuk mempelajari bagaimana perusahaan itu dapat memproduksi begitu banyak kendaraan dengan begitu cepat. Mereka menemukan filosofi yang memanusiakan manusia yang mendorong inovasi pabrikan yang secara intrinsik memotivasi

pekerja untuk mengubah proses, prosedur, dan diri mereka sendiri menjadi lebih baik. Yang seharusnya menghukum pekerja karena kesalahan yang mereka perbuat, Toyota mendorong pekerja untuk menghentikan produksi setiap saat untuk memperbaiki masalah atau memberikan saran kepada manajemen tentang cara mengurangi *waste* dan meningkatkan efisiensi.

Akibatnya, di pabrik-pabrik Toyota hanya terjadi lebih sedikit kesalahan mahal dan memperoleh keuntungan dari perbaikan yang konsisten. Filosofi ini yang disebut *kaizen*, yakni salah satu ‘oleh-oleh’ yang dibawa pulang para eksekutif Amerika ke negara mereka. Sejak saat itu, *kaizen* telah merevolusi banyak industri, mulai dari perawatan kesehatan hingga pengembangan perangkat lunak. Sederhananya, pendekatan *kaizen* didasarkan pada keyakinan bahwa perbaikan yang terus menerus dan bertahap (*continuous improvement*) akan mewujudkan perubahan substansial dari waktu ke waktu. Ketika tim atau kelompok pekerja di sebuah pabrik menerapkan *kaizen*, mereka tak mengalami ketidakpuasan, keresahan, dan kesalahan yang sering terjadi berbarengan dengan inovasi besar. Hal itu selaras dengan makna kata dalam bahasa Jepang “*kaizen*,” yakni “perubahan yang baik.” Sementara *Kaizen* biasanya diterapkan pada proses industri seperti rantai pasokan dan logistik, filosofi ini juga berguna dalam konteks produktivitas pribadi dan kebiasaan kerja individu. Perusahaan-perusahaan di Jepang menyadari bahwa bagian manajemen harus mengutamakan pemenuhan kebutuhan pelanggan jika perusahaan ingin tetap eksis, memperoleh laba yang sebanyak-banyaknya dan semakin berkembang. Tujuan *kaizen* di Jepang, yaitu untuk menyempurnakan mutu, proses, sistem, biaya, dan penjadwalan demi kepuasan pelanggan. Metode *Kaizen* yang digunakan Jepang, antara lain :

1. Mengubah cara kerja karyawan sehingga karyawan bekerja lebih produktif, tidak terlalu melelahkan, lebih efektif dan efisien.
2. Memperbaiki peralatan yang digunakan dalam manufaktur'

Inovasi yang terus menerus dilakukan oleh Jepang sejak menggunakan konsep-konsep dan teknik produk baru selalu menggunakan konsep yang berbeda

dari yang ada sebelumnya sehingga produk yang dihasilkan juga semakin inovatif. Kaizen bukan hanya meng-identifikasi proses-proses yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan, tetapi juga melakukan evaluasi terhadap prosedur dan standarisasi pekerjaan yang telah ada ataupun menetapkan Standar baru dalam pekerjaan.

Kaizen bukan tentang bekerja lebih banyak dan lebih keras, tetapi lebih tentang penyesuaian yang bijaksana, menerima kegagalan, dan menerapkan pembelajaran agar kita bisa bekerja lebih baik. Adapun manfaat menggunakan filosofi *kaizen* pada kehidupan, yaitu :

1. Mencari tahu di mana waktu dan energi kita terbuang.

Salah satu prinsip inti *kaizen* adalah pengurangan *waste* (pekerjaan tambahan yang tidak penting dan tidak memberi nilai tambah). Kunci untuk membuahkan lebih banyak produktivitas adalah dengan melakukan lebih sedikit, bukan lebih banyak.

2. Menemukan suatu langkah kecil yang bisa dilakukan agar lebih produktif dan efisien.

Saat mulai mengidentifikasi area untuk perbaikan, seringkali tak sabar dan menginginkan hasil, jika tidak dalam semalam, maka dalam seminggu atau sebulan. Tetapi ketika kita menganggap bahwa perbaikan bertahap dari waktu ke waktu jauh lebih bisa kita lakukan dengan terus-menerus (dibandingkan dengan perubahan besar-besaran), mulai dari yang kecil tampaknya semakin menarik, meskipun itu membutuhkan kesabaran.

3. Menyisihkan waktu untuk meninjau mana yang berhasil dan mana yang harus diperbaiki.

Saat dalam keadaan sibuk, maka tidak bisa meluangkan waktu untuk mengevaluasi apa yang berhasil dan apa yang tidak. Tetapi agar kaizen berpengaruh, maka perlu merenungkan seberapa baik melakukannya, terutama ketika sedang merasakan titik gesekan, dengan membuat

pertanyaan sederhana untuk mengevaluasi diri. Seperti :

- a. Apa yang “berjalan sangat baik” sepanjang hari yang saya lalui?
- b. Apa “titik rendah” saya pada hari itu?
- c. Apa yang bisa saya tingkatkan untuk kali berikutnya?
- d. Apa yang saya bisa banggakan hari ini?
- e. Apa yang saya pelajari?

Maka saat mengalami kegagalan setelah menetapkan resolusi atau tujuan, *kaizen* tidak akan cepat mengubah hidup dalam sehari semalam. Metode ini digunakan untuk perubahan sedikit demi sedikit yang signifikan.

D. Konsep *Kaizen*

Konsep *kaizen* (*continuous improvement*) merupakan kunci utama pada keberhasilan Jepang yang telah mendunia. (Imai & Suarez Barazza dkk ,1986:2011). Dengan menggunakan *Kaizen* pada manufaktur yang selalu berkembang, Jepang diakui oleh beberapa negara lain seperti Inggris, Amerika Serikat, China dan lain - lain. Bateman dan David (2002); Bessant et al (1994) dalam Katsuki (2008) mengatakan bahwa konsep *Kaizen* yang dianut oleh negara Jepang pada proses manufakturnya sulit diterapkan oleh negara lainnya sehingga terdapat kesenjangan antara kegiatan *Kaizen* yang dilakukan Jepang dan barat. Dalam bahasa Jepang, pengertian *kaizen* berarti perbaikan berkesinambungan. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang dan melibatkan biaya dalam jumlah tak seberapa.

Imai (1997:3) menjelaskan bahwa *kaizen* memiliki sifat perbaikan kecil yang berlangsung oleh upaya berkesinambungan. Menurut *kaizen* menekankan upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerjasama, pemberdayaan dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan berdasarkan akal sehat, berbiaya rendah. Menurut Khan (2011:81), bahwa *kaizen* meningkatkan pemanfaatan ruang, kualitas produk, penggunaan modal, komunikasi, kapasitas produksi dan retensi

karyawan. *Kaizen* didasarkan pada keyakinan bahwa orang yang melakukan pekerjaan tertentu akan menjadi lebih mengetahui banyak hal dari pada orang lain dan mengetahui bagaimana pekerjaan itu dapat ditingkatkan, karena harus bertanggung jawab untuk membuat perbaikan. *Kaizen* pada dasarnya berarti perbaikan secara terus menerus pada setiap orang termasuk manajemen puncak maupun karyawan. Filosofi *Kaizen* mengasumsikan bahwa cara hidup (*way of life*) adalah merupakan kehidupan bekerja sosial dan kehidupan keluarga yang selalu mengalami perbaikan secara tetap. Kepercayaan ini secara mendalam dihayati oleh orang Jepang sebagai "mental Jepang".

Konsep *kaizen* memiliki cara berpikir yang berorientasi pada proses dan memiliki cara berpikir yang berbeda dengan negara barat karena cenderung memikirkan pembaharuan yang berorientasi pada sebuah hasil (Imai, 2005, p.1). 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-ansur. Kebalikan dari inovasi, yang dipakai dalam manajemen barat umumnya dan merupakan perubahan besar-besaran melalui terobosan teknologi, konsep manajemen, atau teknik produksi mutakhir. *Kaizen* diterapkan berdasarkan akal sehat dan berbiaya minim dan dapat dikatakan bahwa memiliki pendekatan dengan resiko rendah namun memberikan imbalan hasil dalam jangka panjang (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.

Kaizen sebenarnya merupakan sebuah konsep atau mindset, agar orang selalu berpikir dan berusaha membuat lebih baik dari yang sudah ada. Beberapa hal penting dalam proses penerapan *Kaizen* meliputi beberapa hal, yaitu:

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

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

a. Muda (無駄) diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan. Istilah lain dari pemborosan atau kesia-siaan adalah waste istilah lainnya adalah “Non Value Added”. Pada penerapan Kai-Zen didalam dunia industri terdapat 7 jenis waste yang perlu dieliminasi (Imai, 2008, hal. 72), yaitu:

1) Produksi berlebih (*Over production*): Produksi berlebih termasuk juga sebagai pemborosan. Produksi yang dihasilkan berlebih dapat membuat produksi berjalan menunggu.

2) Aktivitas yang tidak terkoordinasi (*Uncoordinated Activity*): Pengerjaan ulang karena gagal atau cacat.

3) Menunggu (*Waiting in process*): Disebabkan oleh jumlah pekerjaan yang tidak merata, mesin rusak, bahan baku kurang.

4) Terlalu banyak pergerakan (*Motion*): Gerak kerja dari seseorang yang tidak berkaitan langsung dengan nilai tambah adalah tidak produktif.

5) Proses kerja yang tidak tepat (*Inappropriate Processing*): pemborosan dari pemisahan proses kerja

6) Penyimpanan yang berlebihan/persediaan (Stock/Inventory): Stock adalah biaya, stock adalah disediakan. Pemborosan dari stock adalah permasalahan yang tersembunyi.

7) Transportasi (Carry): Transportasi tidak menghasilkan nilai tambah.

b. Mura (村) diartikan sebagai pengurangan perbedaan. Mura didefinisikan sebagai ketidakrataan, kurangnya stabilitas dan aliran. Ketidakrataan ini mendorong penciptaan Muda dan 7 waste (kegiatan *non-value added*) dan harus ditangani melalui penerapan prinsip-prinsip *Just in Time* (JIT).

c. Muri (無理) diartikan sebagai pengurangan ketegangan.

Terdapat tiga kunci keberhasilan budaya kaizen yaitu:

1.) Filosofi *kaizen*, mengapa harus dilakukan *kaizen*. Pemahaman ini sangat penting karena jika tidak dipahami maka orang akan setengah hati menjalankannya dan tujuan *kaizen* tidak akan tercapai.

2.) Kemampuan menghilangkan pemborosan (7 Waste) yang terjadi didalam proses. Kemampuan tersebut adalah:

(a.) Sensitifitas terhadap segala sesuatu yang berkontribusi menciptakan pemborosan

(b.) Kemampuan untuk secara cepat menemukan solusi dari pemborosan yang ditemukan.

(c.) Habit atau Kebiasaan untuk secara langsung dan otomatis melakukan *improvement*.

3.) Teknik mencari pemborosan Terdapat 3 macam pemborosan yang terdapat di lapangan atau shopfloor, yaitu:

(a.) Pemborosan yang terlihat, pemborosan ini sangat mudah ditemukan oleh semua orang sehingga pemborosan jenis ini jarang ditemukan.

(b.) Pemborosan yang tidak terlihat.

(c.) Pemborosan yang tersamar. Permasalahan akan muncul pada tipe tidak terlihat dan tersamar. Untuk merubah kedua pemborosan tersebut diperlukan latihan mencari pemborosan yang terus menerus.

2. 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*)

Kaizen merupakan sistem pengembangan produktivitas, kualitas, teknologi, proses produksi, budaya kerja, keamanan kerja, dan kepemimpinan yang dilakukan terus menerus. Konsep 5S yang merupakan bagian dari konsep *kaizen* (改善), yang memiliki arti penyempurnaan yang berkesinambungan baik dalam kehidupan pribadi, dalam keluarga, lingkungan sosial maupun di tempat kerja (Imai, 1992:8). Dengan 5S *Kaizen*, maka pekerja akan lebih nyaman, lebih efisien, lebih produktif, dan lebih sejahtera. 5S atau di Indonesia biasanya disebut 5R adalah cara untuk meningkatkan produktivitas dengan melakukan kegiatan menata tempat kerja. Karena lingkungan kerja yang nyaman, dan teratur, dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang tinggi di perusahaan. 5S / 5R diatas merupakan urutan dalam menata tempat kerja, yang merupakan tanggung jawab semua pekerja, mulai dari CEO sampai *Cleaning Service*.

Setiap pekerja bertanggung jawab melakukan penataan tempat kerja kearah yang lebih baik, dan ini harus menjadi budaya perusahaan. Konsep 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industri yang meliputi efisiensi kerja, produktifitas kerja, kualitas kerja dan keselamatan kerja dapat lebih mudah dipenuhi. 5S merupakan sarana yang sangat efektif untuk meningkatkan mentalitas dasar termasuk cara berpikir dan bertindak dalam pelaksanaan pekerjaan sehari hari serta sikap yang menunjang penerapan sebuah sistem manajemen perusahaan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai bagian-bagian dari 5S, antara lain:

a. Konsep *Seiri* (Ringkas): Berarti memilah sesuatu dengan sesuai

aturan dan prinsip tertentu, membedakan barang yang diperlukan dan barang yang sudah tidak diperlukan. Dengan membuang barang yang tidak diperlukan, lalu mencari bagaimana cara untuk menghilangkannya sehingga tidak menimbulkan masalah. Hal ini dapat dilakukan pada kehidupan sehari-hari, seperti memilah barang yang masih digunakan atau tidak digunakan yang ada di rumah. Tindakan seperti ini dilakukan agar tempat penyimpanan menjadi lebih efisien, serta bertujuan juga agar tempat terlihat lebih rapi dan tidak berantakan.

b. Konsep *Seiton* (Rapi): Berarti menyimpan barang dalam tata letak yang benar dan tepat sehingga dapat dipergunakan saat keadaan mendesak. Ini juga cara untuk menghilangkan waktu proses pencarian. Jika sesuatu yang disimpan di tempat yang benar, maka barang yang dicari akan mudah terlihat. Setelah menyortir atau menyimpan semua barang atau file yang tidak dipergunakan lagi, sehingga selalu siap digunakan pada saat diperlukan mendesak, pastikan bahwa:

1. Setiap barang punya tempat.
2. Setiap tempat punya nama untuk barang tertentu.
3. Buat menjadi terorganisir dan sistematis.
4. Beri nama pada setiap tempat penyimpanan yang mudah diingat, dapat
5. Menggunakan kode pada tempat penyimpan:
 - (a.) Bila berbentuk barang, berikan label dengan nama atau visual sebagai ciri khas.
 - (b.) Bila berbentuk file atau softcopy data, atur semua folder di komputer.
 - (c.) Pastikan agar mudah mengidentifikasi, saat file,

barang ataupun benda tersebut dibutuhkan, sehingga tidak perlu membuang banyak waktu untuk mencarinya.

c. Konsep *Seiso* (Resik): Istilah ini berarti membersihkan barang-barang sehingga menjadi bersih. Ini artinya membersihkan sampah, kotoran dan benda-benda asing serta membersihkan segala sesuatu. Dalam kehidupan sehari-hari, pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap suatu tempat dan yang tidak memiliki cacat dan cela. Penerapan resik pada kehidupan sehari-hari bisa diterapkan di kamar yang ada di rumah. Seperti dengan menjadikan kamar yang bersih, langkah berikutnya adalah membersihkan tempat, ruangan, serta peralatan yang ada di dalam kamar. Tumbuhkan pemikiran bahwa kebersihan merupakan hal yang vital dalam kehidupan, jika kita tidak menjaga kebersihan, lingkungan akan menjadi kotor dan menjadi faktor utama terjangkitnya penyakit tidak nyaman. Menyebabkan berkurangnya produktivitas dan berakibat banyak kerugian. Lakukanlah pembersihan harian, pemeriksaan kebersihan dan pemeliharaan kebersihan.

d. Konsep *Seiketsu* (Rawat): Berarti mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara. Di tempat kerja yang rawat, kerawanan dan penyimpangan dapat segera dikenali, sehingga berbagai masalah dapat dicegah sedini mungkin. Dalam kehidupan sehari-hari rawat juga bisa dilakukan dengan cara menjaga barang yang sudah lama digunakan. Dengan melakukan *seiketsu*, maka kualitas barang akan tetap terjaga. Dalam mempertahankan *seiri*, *seiton*, dan *seiso* agar proses tersebut bisa berlangsung secara terus-menerus, tahap ini adalah tahap yang sukar. Untuk menjaga ketiga tahap yang sudah dijalankan sebelumnya secara rutin. Tahap ini dapat juga disebut tahap perawatan, merupakan standarisasi dan konsistensi dari

masing-masing individu untuk melakukan tahapan-tahapan sebelumnya. Membuat standarisasi dan semua individu harus patuh pada standar yang telah ditentukan.

e. Konsep *Shitsuke* (Rajin): *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). Metode ini, baik untuk diterapkan pada setiap individu, karena menjadikan pribadi yang konsisten dalam melakukan suatu perubahan. Untuk aktivitas ini, pekerja Jepang diharapkan melatih pengendalian diri sendiri, bukan dikendalikan oleh manajemen (Yasuhiro, 199:266).

3. Siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action)

Siklus PDCA adalah dasar bagi banyak filosofi berkualitas. Demikian pula, secara luas digunakan untuk mengidentifikasi masalah dan akar penyebab. Siklus PDCA didasarkan pada ajaran banyak perintis berkualitas, seperti William Edwards Deming dan Joseph M. Juran, yang mengubah kualitas menjadi sebuah filosofi. Peristiwa Kaizen bergantung pada mengenali dan mendefinisikan masalah. Kemudian, hasilnya diverifikasi, dan tindakan diambil berdasarkan penyimpangan yang mungkin ada. Itu Perlu disebutkan bahwa metodologi siklus PDCA sangat penting dalam lean lainnya pada alat-alat manufaktur.

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 dalam keberlangsungannya proses kaizen (Imai, 2008, p.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, 2008:5). Dalam siklus PDCA, Konsep 5 W + 1 H sebagai salah satu pola pikir 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*). *Kaizen* diartikan sebagai perbaikan terus-menerus dengan 5 (lima) pondasinya, yaitu

1. Aktivitas kelompok
2. Kedisiplinan
3. Pengembangan moral,
4. Kendali mutu
5. dan Saran untuk perbaikan yang berasal dari semua pihak terkait.

Siklus PDCA/SDCA Langkah pertama dari *Kaizen* adalah menerapkan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari *Kaizen* guna mewujudkan kebijakan untuk memelihara, memperbaiki dan meningkatkan standar. Setiap proses kerja yang baru biasanya belum stabil sehingga perlu distabilkan melalui siklus SDCA (*Standardize, Do, Check, Act*) dalam rangka mencapai kestabilan proses. Sedangkan PDCA menerapkan perubahan guna meningkatkannya. SDCA berkaitan dengan fungsi pemeliharaan sedangkan PDCA berkaitan dengan fungsi perbaikan.

E. Siklus PDCA Digunakan Sebagai Strategi *Kaizen*

Konsep PDCA cycle pertama kali dikenalkan oleh Walter Shewhart pada tahun 1930 yang disebut dengan "*Shewhart Cycle*", selanjutnya, konsep ini dikembangkan oleh Dr. Walter Edwards Deming yang kemudian dikenal dengan "*The Deming Wheel*". *Kaizen* telah diterapkan sebagai upaya strategi peningkatan berkelanjutan menuju pencapaian secara permanen. Siklus PDCA sangat penting bagi mahasiswa untuk mendukung keberlanjutan akan cita-citanya setelah lulus

dari nanti. Jadi, pertama-tama mereka harus termotivasi untuk belajar mengenali pribadi mereka dahulu dan apa yang akan dicapai nantinya.

Kaizen adalah sebagai cara yang efisien dalam meningkatkan potensi dan strategi pada diri sendiri. Proses siklus PDCA ini sangat terstruktur dan apa yang seharusnya dilakukan sudah diinstruksikan lebih awal. Instruksi pembelajaran dari tutorial efisien juga diberikan. Kemampuan belajar mandiri sangat penting untuk menentukan apa yang sudah mereka miliki dan kuasai. Jadi, waktu untuk mengembangkan kekuatan strategi dan imajinasi sendiri sudah cukup. Ini akan meningkatkan kesempatan untuk bekerja dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, yang akan ditawarkan setelah lulus universitas nanti, karena mereka sudah ter-arah dengan apa yang mereka tuju.

1. P (*Plan* = Rencanakan)

Artinya merencanakan sasaran (*goal=tujuan*) dan proses apa yang dibutuhkan untuk menentukan hasil yang sesuai dengan spesifikasi tujuan yang ditetapkan. *plan* ini harus diterjemahkan secara detil dan per sub-sistem. Perencanaan ini dilakukan untuk mengidentifikasi sasaran dan proses dengan mencari tahu hal-hal apa saja yang tidak beres kemudian mencari solusi atau ide-ide untuk memecahkan masalah ini. Tahapan yang perlu diperhatikan, antara lain: mengidentifikasi perencanaan untuk masa depan dan harapan, untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi. Kemudian mendeskripsikan proses dari awal hingga akhir yang akan dilakukan. Memfokuskan pada peluang peningkatan mutu (pilih salah satu permasalahan yang akan diselesaikan terlebih dahulu). Identifikasikanlah akar penyebab masalah. Meletakkan sasaran dan proses yang dibutuhkan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi. Mengacu pada aktivitas identifikasi peluang perbaikan dan/ atau identifikasi terhadap cara-cara mencapai peningkatan dan perbaikan.

2. D (*Do* = Kerjakan)

Artinya melakukan perencanaan proses yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran-ukuran proses ini juga telah ditetapkan dalam tahap plan. Dalam konsep *do* ini kita harus benar-benar menghindari penundaan, semakin kita menunda pekerjaan maka waktu kita semakin terbuang dan yang pasti pekerjaan akan bertambah banyak. Implementasi proses. Dalam langkah ini, yaitu melaksanakan rencana yang telah disusun sebelumnya dan memantau proses pelaksanaan dalam skala kecil. Mengacu pada penerapan dan pelaksanaan aktivitas yang direncanakan.

3. C (*Check* = Evaluasi)

Artinya melakukan evaluasi terhadap sasaran dan proses serta melaporkan apa saja hasilnya. Kita mengecek kembali apa yang sudah kita kerjakan, sudahkah sesuai dengan standar yang ada atau masih ada kekurangan. Memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya. Dalam pengecekan ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi.

4. A (*Act* = Menindak lanjut)

Artinya melakukan evaluasi total terhadap hasil sasaran dan proses dan menindaklanjuti dengan perbaikan-perbaikan. Jika ternyata apa yang telah kita kerjakan masih ada yang kurang atau belum sempurna, segera melakukan *action* untuk memperbaikinya. Proses *act* ini sangat penting artinya sebelum kita melangkah lebih jauh ke proses perbaikan selanjutnya. Menindak lanjut hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya. Menindak lanjut hasil berarti melakukan standarisasi perubahan, seperti mempertimbangkan area mana saja yang mungkin diterapkan, merevisi proses yang sudah diperbaiki, melakukan modifikasi standar, prosedur dan kebijakan yang ada dan perlu memonitor perubahan dengan melakukan pengukuran dan pengendalian proses secara teratur.

F. *Kaizen* dalam Dunia Pendidikan

Pada Umumnya, setiap masyarakat ingin mendapatkan fasilitas pendidikan yang terbaik yang ada di sekolah maupun di kampus. Untuk menjadi pelajar ataupun mahasiswa yang berkualitas, maka setiap pendidik akan mengevaluasi, meningkatkan dan memperbaiki pelayanan, serta merumuskan masalah, mengumpulkan data, dan menganalisis setiap pembelajaran yang disampaikan. Maka disitulah *kaizen* bekerja. Di samping itu, ciri-ciri lain *kaizen* dilihat dari produktivitas dan kualitas yang terdepan. Perubahan untuk ke arah yang lebih baik tentu tidak bisa dilakukan secara instan. Biasanya masyarakat mengharapkan hasil 100 % padahal dalam *kaizen*, peningkatan 30% saja sudah dianggap prestasi lalu dirayakan dan disebarluaskan. Dalam pendidikan, hal yang demikian juga bisa diadaptasi, misalnya dengan mengapresiasi setiap peningkatan kinerja pendidik dan siswa. Jika hal ini dipraktikkan maka dijamin semua pasti termotivasi untuk meningkatkan diri.

Penerapan *kaizen* perlu dilaksanakan di semua aspek di sekolah maupun di kampus mulai dari sumber daya manusia, fasilitas pendukung, metode, sampai lingkungan. Di Universitas Darma Persada ini, melakukan *kaizen* pada aspek Sumber Daya Manusia maupun terhadap kurikulum. Dalam pembelajaran sebelumnya menggunakan kurikulum 2016. Namun, untuk saat ini sudah diubah menjadi kurikulum KKNI, yakni Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia guna menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor. Pada Universitas Darma Persada, saat ini sudah melakukan penjurusan untuk fokus terhadap apa yang akan mereka tekuni sesuai kemampuannya. Awal mula kurikulum ini digunakan pada angkatan 2017 di semester 5, yaitu dengan pilihan *bijinesu nihongo*, *gaikoku go*, *honyaku shuyaku*, dan *nihon no bunka sakai*. Manfaat dari kurikulum ini guna untuk meningkatkan mobilitas akademik dan membentuk Sumber Daya Manusia yang bermutu dan memiliki daya saing

internasional dalam peningkatan aksesibilitas ke pasar kerja nasional maupun internasional.

