

BAB 2 KAIZEN

Kaizen adalah suatu pengertian yang terdiri dari dua kata yaitu *Kai* (改) dan *Zen* (善). *Kai* di dalam kamus kanji artinya mengubah, memperbaharui, renovasi, memperbaiki, meralat, merevisi, menguji. Jadi kata *Kai* bermakna membuat sesuatu menjadi baik. *Zen* menurut kamus mengandung makna baik. Di dalam kamus bahasa Jepang-Indonesia kata *kaizen* artinya perbaikan. Sedangkan dalam kamus kanji artinya adalah 'Warui ten o aratamete yoku suru koto' yaitu memperbaiki nilai yang jelek / buruk menjadi baik.

Kaizen merupakan kosa kata bahasa Jepang yang sudah lazim digunakan dalam percakapan sehari-hari. Ketika Jepang kalah Perang Dunia II, semua produk Jepang dianggap sebagai produk tidak bermutu. *Kaizen* adalah suatu usaha pemulihan ekonomi akibat berkecamuknya Perang Dunia II, untuk memperbaiki kualitas agar dapat lebih baik dari sebelumnya.

Di tengah berkecamuknya globalisasi ekonomi, Jepang sebagai negara di Asia mempunyai sebuah strategi dalam menghadapi persaingan global. Strategi *Kaizen* telah diterapkan selama kurang lebih 30 tahun dan telah membuktikan kesuksesan Jepang. *Kaizen* merupakan kesadaran yang dapat memacu semangat dengan dilandasi solidaritas kelompok yang erat, sehingga semangat kerja kelompok tetap terpelihara.¹

Masaaki Imai dalam bukunya menyatakan, bahwa *Kaizen* adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang. Maksudnya adalah perbaikan

tersebut dilakukan secara terus menerus dan membutuhkan partisipasi dari setiap anggota. Jadi dalam konteks manajemen, *Kaizen* berarti perbaikan kontinyu dimulai dari hal-hal yang paling kecil dengan melibatkan setiap orang.² Hubungan antar manusia dan pengembangan sumber daya manusia adalah tonggak utama keberhasilan penerapan *Kaizen* dalam suatu perusahaan.

Beberapa dekade lalu, *image* produk Jepang secara umum masih ditandai dengan produk yang murah dan kualitas rendah. Namun dengan usaha yang begitu hebat kini semuanya berubah. Saat ini perusahaan Jepang, seperti Toyota, Mitsubishi, Sony dan lain-lain mampu menjual produknya dengan kualitas yang tinggi dan harga yang bersaing.³ Di balik semua ini ada rahasia kesuksesannya.

Berbagai pendapat mencoba memberikan alasan keberhasilan bangsa Jepang antara lain disebabkan oleh sistem manajemen yang berkembang di Jepang saat ini, seperti Pengendalian Mutu Terpadu (Total Quality Control), Gugus Kendali Mutu (Quality Control Circle), Just In Time (JIT), dan sebagainya.⁴ Memang hal ini benar adanya, namun perlu dipertanyakan lagi apa yang mendasari semua ini.

Para pakar mengungkapkan bahwa salah satu rahasianya adalah cara hidup (*way of life*) dari bangsa Jepang sendiri. Selama ini diketahui ada dua kepercayaan utama yang tumbuh di Jepang, yaitu Budhisme dan shintoisme. Kini ada kepercayaan ketiga, yakni: *Kaizen*⁵ Prinsip *Kaizen* inilah yang dianut perusahaan-perusahaan di Jepang sehingga memiliki daya saing di pasaran dunia. *Kaizen* adalah cara mengerjakan orang agar bekerja cerdas dan memahami tujuan pekerjaan yang sebenarnya.

Setiap operasi di perusahaan dapat ditingkatkan dan orang yang paling mengetahui bagaimana cara memperbaikinya adalah yang sehari-hari melakukan pekerjaan tersebut. Namun mereka jarang membuka suara kalau pimpinannya tidak bertanya kepada mereka, sehingga gagasan yang baik dari mereka tidak ubahnya seperti mutiara yang tidak termanfaatkan. Cara yang dapat mengembangkan bakat-bakat tersebut adalah melalui *Kaizen*. *Kaizen* mempunyai arti sederhana tetapi lebih berpandangan jauh ke depan, yaitu perbaikan terhadap standar kerja, secara selangkah demi selangkah dan terus menerus, yang melibatkan semua pihak baik pimpinan maupun karyawannya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dalam upaya meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan metoda *Kaizen* perlu dipahami. Karena hanya dengan meningkatkan daya saing, akses pasar perusahaan dapat terus ditingkatkan baik di tingkat nasional, regional maupun di pasar global.

Teknik Kaizen dimulai dengan 5S atau 5R terdiri dari *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Shitsuke*, dan *Seiketsu*.⁶ Dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi 5R yaitu rajin, rawat, resik, rapih, dan ringkas.⁷ Tujuan dilaksanakan teknik *Kaizen* ini semata-mata adalah untuk keselamatan pekerja, dan agar tidak terjadi pemborosan dalam bekerja.⁸

Seiri (pemilahan) dimaksudkan agar mengadakan pemilahan terhadap barang-barang yang tidak diperlukan. *Seiton* (penataan) yaitu mengatur atau menata peralatan kerja dalam urutan yang tepat sehingga mudah diambil jika ingin digunakan. '*A place for something and something in it's place*' (tempat yang tepat untuk sesuatu dan sesuatu berada di tempat yang tepat). *Seiketsu* (pemantapan) yaitu meningkatkan sasaran standard yang tinggi untuk pengorganisasian tempat kerja, kerapihan dan

kebersihannya. Seiso (Pembersihan) adalah suatu kegiatan pembersihan tempat kerja sepenuhnya, sehingga tidak ada debu di atas lantai, mesin dan peralatan lainnya. Shitsuke (pembiasaan) maksudnya adalah melatih tenaga kerja secara mandiri dan disiplin dalam hal kerapihan, kebersihan dan pemeliharaan tempat.

Teknik Kaizen tersebut pada mulanya dipraktekkan di pabrik-pabrik manufaktur, sebab setelah terjadi penurunan tajam terhadap kualitas barang Jepang, proses pembuatan barang Jepang menjadi perhatian utama kalangan industriawan Jepang. Dalam proses ini standarisasi kerja perlu diutamakan. Standar kerja adalah mutlak dalam pelaksanaan *Kaizen*.⁹ Tidak ada standar kerja berarti tidak ada *Kaizen*. Mereka saling bersaing dalam menciptakan produk industri manufaktur dan meningkatkan kualitas produk tersebut. Demikianlah teknik 5S diterapkan di pabrik atau bengkel untuk mengatasi hal-hal yang dapat mengganggu keselamatan dan keamanan para pekerja. Dengan teknik 5S tersebut, dalam melakukan operasi kerja akan dipunyai standarisasi kerja yang dapat meningkatkan efisiensi.¹⁰ Standarisasi adalah merupakan penunjang berbagai kegiatan operasi sehari-hari di lapangan. Standarisasi kerja mengatur setiap elemen kerja sesuai dengan urutan proses produksi yang efisien didasarkan atas gerakan pekerjaan tertentu.¹¹ Apabila suatu urutan proses produksi yang efisien telah ditentukan maka pekerja wajib mengikuti dan mengulanginya dengan cara yang sama. Standarisasi kerja juga dapat menghilangkan gerakan yang tidak perlu, memelihara kualitas produk, menjamin keselamatan kerja dan mencegah kerusakan peralatan.

2.1. Prinsip-Prinsip Kaizen

Sistem manajemen Jepang dewasa ini adalah manifestasi dari Kaizen. Dalam buku karangan Masaaki Imai dinyatakan hal tersebut bahwa Pengendalian Mutu Terpadu (PMT), Gugus Kendali Mutu, Aktifitas Kelompok Kecil, dan lain-lain adalah merupakan hasil perwujudan Kaizen.¹² Kesadaran Kaizen melahirkan prinsip-prinsip dalam manajemen Jepang yang sangat membawa keberhasilan bisnis Jepang.

Dari uraian yang sudah dikemukakan sebelumnya, bahwa setelah kekalahan Perang Dunia II Jepang lebih memfokuskan untuk memperkuat ekonomi dan kesejahteraan rakyatnya. Oleh sebab itu Jepang banyak menimba ilmu pengetahuan tentang ekonomi dan bisnis. Demming adalah orang Amerika yang paling berjasa karena telah memberikan masukan-masukan mengenai mutu kepada para usahawan Jepang. Ajarannya ternyata mempunyai kecocokan dengan karakteristik budaya kelompok bangsa Jepang. Menurut Demming bahwa yang dinamakan dengan kendali mutu (*Quality Control*) adalah cara untuk memberi keefisienan produk kepada pelanggan dengan memenuhi suatu siklus yaitu siklus *Rencanakan-Laksanakan-Periksa-Tindakan (RLPT)* dan melalui penggunaan alat diagram statistik.¹³ Di sini penulis tidak akan menjelaskan siklus RLPT secara rinci, namun yang ingin ditekankan adalah bahwa implikasi mutu atau kualitas yang dibawa Demming adalah mencakup segalanya yakni, kualitas produk, kualitas pelayanan pelanggan, kualitas terhadap etos kerja, kualitas terhadap cara bekerja dan sebagainya.¹⁴ Kesemuanya itu memerlukan perhatian yang serius bila ingin mencapainya.

Untuk memperoleh nilai tambah terhadap kualitas, dibutuhkan keterlibatan dari setiap orang. Maka itu konsep kendali mutu terus berkembang membentuk sistem

manajemen Jepang yang benar-benar dapat memperbaharui perekonomian Jepang. Konsep tersebut melahirkan banyak prinsip yang menekankan kesinambungan hubungan antar manusia. Prinsip-prinsip ini semua sangat diharapkan dapat lebih membuat orang bekerja dengan jiwa Kaizen dan lebih memacu semangat kerja. Prinsip-prinsip Kaizen yang akan dijelaskan dalam skripsi ini adalah pengendalian mutu terpadu, gugus kendali mutu, dan aktifitas kelompok kecil. Kaizen memayungi prinsip-prinsip tersebut yang dijiwai oleh nilai kelompok bangsa Jepang.

2.1.1. Pengendalian Mutu Terpadu

Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Control*) akhir-akhir ini sedang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang untuk memperkuat Kaizen. Semua orang dalam perusahaan memainkan peranannya untuk saling bekerjasama dan berpartisipasi dalam perusahaan.

Pengendalian mutu terpadu (PMT) adalah bagian dari manajemen Jepang yang berfungsi sebagai alat untuk perbaikan kualitas. Ini sebenarnya merupakan penggerak utama terhadap pengembangan, manufaktur, dan pemasaran dari beragam kualitas produk yang tinggi hingga dapat mendukung pembangunan ekonomi Jepang. PMT bisa berjalan melalui partisipasi setiap anggota perusahaan. Toyoharu Fujimoto mengungkapkan pengertian dari PMT berdasarkan terjemahan buku dari *Japan Industrial Standard (JIS)* sebagai berikut:

TQC (Total Quality Control) or Company -wide Quality Control is a set of means to produce or create products or services with reasonable prices for the satisfaction of consumers.¹⁵

PMT (Pengendalian Mutu Terpadu) atau Pengendalian Mutu Di Seluruh Perusahaan adalah suatu alat/cara untuk menghasilkan produk dengan harga yang murah untuk kepuasan pelanggan.

TQC atau kendali mutu di jajaran perusahaan adalah suatu cara untuk menciptakan produk dengan harga yang murah untuk kepuasan pelanggan. Dalam manajemen Jepang PMT merupakan alat untuk perbaikan terhadap berbagai kualitas yang ada dan dirasakan dalam operasi perusahaan melalui partisipasi setiap orang.

Dalam buku Masaaki Imai definisi PMT menurut *Japan Industrial Standard* adalah :

Melaksanakan pengendalian mutu secara efektif memerlukan kerja sama semua karyawan dalam perusahaan, termasuk manajemen puncak, manajer, penyelia dan karyawan di semua bidang kegiatan perusahaan, seperti riset dan pengembangan pasar, perencanaan produk, desain, ... Pengendalian mutu yang dilaksanakan secara ini disebut pengendalian mutu di seluruh perusahaan atau pengendalian mutu terpadu.¹⁶

PMT didukung oleh Kaizen atau keinginan dan kebulatan tekad untuk memperbaiki kualitas secara terus menerus.¹⁷ Dengan konsep PMT ini maka para pekerja akan selalu bekerja keras untuk mengadakan perbaikan (Kaizen) dengan spontan tanpa perintah dari pimpinannya. Perbaikan dilakukan dengan keikhlasan yang tinggi dan dengan harapan agar tercapai hasil yang lebih bagus dari hari sebelumnya.

Baru-baru ini, banyak perusahaan Jepang mempergunakan konsep PMT agar dapat mengaktifkan dan memperbaiki efisiensi dari struktur konvensional yaitu dengan cara manajemen tingkat atas mencoba untuk memecahkan masalah-masalah departemen.¹⁸ Jika pimpinan dan wakilnya menengahi konflik-konflik kepentingan dan memberikan tugas antara departemen di bawah sistem PMT, mereka telah berhasil

memperbaiki efisiensi secara keseluruhan. Jadi konflik-konflik di antara karyawan diharapkan tidak akan terjadi, manajer harus menciptakan suasana kerja karyawan yang dapat menunjang keharmonisan dan rasa persatuan yang kokoh.¹⁹ Selain itu manajer dan karyawan diharapkan selalu berpikir akan proses pemecahan masalah secara bersama-sama, dengan itu konflik dapat dihindari. Masaaki Imai menyatakan pendapatnya sebagai berikut :

PMT merupakan suatu ancangan secara statistik dan sistematis untuk KAIZEN dan pemecahan masalah. Azas metodologinya ialah penerapan statistik pada konsep Pengendalian Mutu,...Metodologi ini menuntut agar situasi dan masalah yang dipelajari sebanyak mungkin dikuantifikasikan. Akibatnya pelaksana PMT terbiasa untuk bekerja dengan data yang nyata, bukan dengan dugaan dan perasaan.PMT adalah cara berpikir sebagai berikut : "Mari kita menyempurnakan proses. Bila proses berjalan baik, ada sesuatu di dalamnya yang bekerja dengan baik.. Mari kita menemukannya dan menggunakannya sebagai dasar untuk membangun !"²⁰

Pada ancangan PMT ini terdapat kecocokan dengan kelompokisme bangsa Jepang, yaitu dapat dilihat pada susunan angkatan kerja orang Jepang. Berbeda dengan di Barat, susunan angkatan kerjanya umumnya terkotak-kotak, hubungan antara manajer dan karyawan seringkali berlawanan, sehingga mempersulit manajemen dalam mengadakan perubahan demi meningkatkan produktifitas dan pengendalian mutu.²¹ Sedangkan di Jepang, masyarakatnya mempunyai latar belakang keseragaman pandangan sosial dan pendidikan. Jadi bisa mempermudah hubungan manajemen - karyawan.²²

2.1.2. Gugus Kendali Mutu

Gugus Kendali Mutu adalah suatu kelompok kerja kecil yang secara sukarela mengadakan kegiatan pengendalian mutu di dalam tempat kerja mereka sendiri. Tiap anggota kelompok kecil ini berpartisipasi penuh secara terus menerus sebagai bagian dari kegiatan kendali mutu menyeluruh perusahaan, mengembangkan diri, serta pengembangan bersama, pengendalian dan perbaikan di dalam tempat kerja dengan menggunakan teknik-teknik kendali mutu.²³

Satu hal yang patut diperhatikan adalah kunjungan DR. W.E. Demming dari Amerika sebagai penceramah pada suatu seminar 8 hari pada bulan Juli 1950 tentang pengendalian mutu. Seminar ini dimaksudkan untuk mengajarkan pokok-pokok tentang bagan pengendalian dan pemeriksaan pemercontohan. Sejak itu dibukalah jaman baru tentang pengendalian mutu di Jepang dan berhasil menarik perhatian para insinyur Jepang terhadap metode statistik pengendalian mutu.²⁴ Kejadian penting lainnya adalah kunjungan J.M.Juran tahun 1954. Ceramahnya di seminar manajemen kendali mutu telah mengantar tahapan selanjutnya dalam perkembangan kendali mutu.²⁵

Definisi gugus kendali mutu (*Quality Control Circles*) menurut sebuah buku yang diterbitkan oleh JUSE (*Persatuan Insinyur Jepang*) adalah kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan aktifitas kendali mutu di bengkel tempat anggotanya bekerja. Kelompok kecil itu melaksanakan tugasnya secara kontinyu sebagai bagian dari program menyeluruh di perusahaan berkaitan dengan kendali mutu.²⁶ Tujuan fundamental gugus kendali mutu²⁷ adalah :

1. Menyumbangkan pemikiran ataupun gagasan demi perbaikan dan pengembangan perusahaan.
2. Menghargai kemanusiaan dan membuat lapangan kerja yang membahagiakan hingga membuat pegawai merasa berguna untuk bekerja dalam perusahaan itu.
3. Menunjukkan kemampuan dan kesanggupan manusia secara utuh dan menarik kemungkinan-kemungkinan yang tiada batas.

Berdasarkan uraian di atas jelaslah bahwa karakteristik bangsa Jepang yang asli sangat mempermudah pelaksanaan dan penerapan kegiatan gugus kendali mutu. Gugus kendali mutu ini merupakan kegiatan kelompok.²⁸ Suatu kegiatan kelompok yang ideal harus memiliki sikap penghormatan kepada setiap individu. Anggota kelompok berpartisipasi dalam kegiatan kelompok atas dasar persamaan. Dalam setiap operasi gugus kendali mutu, partisipasi penuh antara manajer dan karyawan sangatlah dibutuhkan. Partisipasi setiap orang berarti bahwa semua pekerja dalam suatu bengkel / pabrik memiliki gugus kendali mutu, ambil bagian dalam rapat-rapat gugus kendali mutu, berpikir, berbicara, dan mengambil tindakan.²⁹ Baik para pekerja paruh waktu maupun pekerja musiman juga diharapkan untuk berpartisipasi. Tiap orang harus ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan gugus kendali mutu.

Gugus kendali mutu merupakan kegiatan yang berorientasi pada kelompok. Jadi kegiatan tersebut harus dapat mencerminkan hubungan yang harmonis dan dapat mempertebal rasa keterpaduan dalam kelompok. Untuk itu setiap orang dilatih untuk turut berperan serta.

Masyarakat Jepang pada dasarnya adalah masyarakat yang heterogen. Walaupun memang sistem kekerabatan tradisional seperti sistem pemekerjaan seumur

hidup, sistem senioritas - yang sempat menjadi populer dalam dunia bisnis sekarang sudah tidak nampak lagi keberadaannya, namun suatu hal yang perlu diketahui adalah bahwa norma-norma kelompok tadi masih berbekas dalam diri orang Jepang.³⁰ Solidaritas yang kuat bangsa Jepang sampai saat ini membuktikan bahwa Jepang sanggup bertahan hidup dan mengejar ketinggalannya melalui pemanfaatan potensi sumber daya manusia. Mereka optimis, bahwa hanya dengan mempererat hubungan manusia satu sama lain kesuksesan pasti akan tercapai.³¹

Suatu PMT / GKM yang baik akan tercipta apabila dilandasi oleh suatu kerjasama kelompok yang baik dan saling menunjang. Kerjasama yang baik ini akan menimbulkan perasaan harmoni dalam berusaha. Oleh karenanya dalam sistem manajemen Jepang, keharmonisan merupakan hal yang sangat dihargai. Harmonisasi dan kerja keras telah menjadi ciri dari masyarakat Jepang yang kemudian dituangkan dalam kehidupan dunia usaha mereka.

GKM biasanya beranggotakan sekitar 10 sampai 12 orang yang telah saling mengenal dengan baik dan berasal dari bidang kerja yang sama, serta dipimpin oleh seorang mandor / penyelia. Mereka seringkali mengadakan pertemuan dan sifatnya sukarela. Maksudnya adalah manajemen tidak memaksakannya pada karyawan.³² Dengan demikian jelaslah, bahwa kegiatan GKM tersebut yang merupakan manifestasi dari Kaizen benar-benar membawa keberhasilan manajemen Jepang. Dengan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan kelompok tersebut aktif memberikan berbagai usulan dan saran berkenaan dengan perbaikan-perbaikan. Motto mereka adalah *Berusahalah secara terus menerus mencari cara yang lebih baik.*³³

DR. Kaoru Ishikawa orang Jepang yang dikenal sebagai tokoh gugus kendali mutu di Jepang, melanjutkan usaha Deming dan Juran menyebarkan pengendalian mutu, Ia meluncurkan sebuah buku yang diterbitkan oleh JUSE tahun 1980. Ia menyarankan agar semua perusahaan membentuk GKM dalam manajemennya untuk meningkatkan mutu.³⁴

2.1.3. Aktifitas Kelompok Kecil

Aktifitas kelompok kecil dan gugus kendali mutu (GKM) sebenarnya mempunyai hubungan yang dekat.³⁵ Keduanya mempunyai persamaan yaitu bahwa sama-sama merupakan kegiatan kelompok. Dibentuk atas dasar inisiatif karyawan. Namun, aktifitas kelompok kecil ini jangkauannya lebih luas dari GKM. GKM merupakan kegiatan kelompok kecil pada bidang kerja atau gugus tugas yang sama. Sedangkan aktifitas kelompok kecil merupakan usaha kelompok antar departemen. Jadi kerjasama fungsional silang disini jelas kelihatan, korelasi hubungan antar karyawan tersebut mencerminkan solidaritas yang tinggi.

Di dalam perusahaan Jepang, selalu ada suatu perkumpulan yang terdiri dari kelompok-kelompok kecil secara sukarela bergotong royong dan saling membantu dalam setiap tugasnya. Mereka memiliki hubungan kerjasama fungsional silang yang erat. Kerjasama fungsional silang dimaksud adalah bahwa masalah-masalah yang dihadapi oleh satu departemen, diharapkan untuk dipecahkan bersama-sama secara terbuka oleh departemen lain. Jadi antara departemen yang satu dengan lainnya saling membantu menghadapi kasus-kasus ataupun konflik yang timbul pada satu

departemen.

Tujuan dari kelompok-kelompok tersebut adalah selain untuk meningkatkan produktifitas dan mutu, juga untuk memanfaatkan potensi sumber daya manusia dengan cara mempererat hubungan dan harmonisasi melalui pengembangan ide dan kreatifitas manusia. Jiwa kolektifitas bangsa Jepang sangat mempermudah tercapainya tujuan tersebut.

Berdasarkan pengamatan Masaaki Imai, di perusahaan Jepang Komatsu, kegiatan kelompok kecil telah berhasil dilakukan.³⁶ Manajer di Komatsu berhasil membuat karyawannya untuk berpartisipasi dalam GKM dan hasilnya, gagasan produktif banyak dihasilkan dari para karyawannya.

Memperoleh gagasan yang produktif dari karyawan bukanlah soal memiliki karyawan yang kreatif tetapi soal memiliki manajemen yang bersifat mendukung. Bila seorang manajer tidak dapat membuat karyawan memberikan gagasan produktif, mungkin 'ia' sendiri yang menjadi masalahnya, bukan karyawannya.³⁷

Dengan demikian, Kaizen yang telah memberikan inspirasi bagi pertumbuhan ekonomi Jepang melahirkan prinsip-prinsip manajemen yang dapat memberi semangat baru bagi masyarakat Jepang untuk membangun industrinya kembali. Aktifitas kelompok kecil ini mempunyai keuntungan-keuntungan³⁸, sebagai berikut :

1. Menetapkan sasaran kelompok dan bekerja bersama untuk mencapainya akan memperkuat kerja sama tim.
2. Anggota kelompok membagi dan mengkoordinir lebih baik peranan masing-masing.
3. Meningkatkan komunikasi, baik antara karyawan dan manajemen maupun antara karyawan yang usianya berbeda.
4. Moral lebih ditingkatkan.

5. Karyawan memperoleh ketrampilan dan pengetahuan baru dan mengembangkan sikap yang lebih kooperatif.
6. Kelompok itu mandiri dan memecahkan masalah yang biasanya ditangani manajemen.
7. Hubungan karyawan-manajemen lebih ditingkatkan.

Uraian diatas jelas menunjukkan, bahwa yang diharapkan dari kegiatan kelompok kecil tersebut adalah agar senantiasa tercipta hubungan keakraban antara anggota kelompok perusahaan, sehingga setiap orang saling bekerja sama dan ikut terlibat memberikan sumbang saran atau kreatifitasnya bagi perusahaan.

2.2. Manfaat Kaizen

Kaizen sebagai konsep ataupun strategi baru dalam mengembangkan mutu, telah menjadikan perusahaan Jepang sebagai perusahaan yang unggul dan sangat kompeten dalam persaingan internasional. Penerapan Kaizen dalam suatu organisasi dapat menguntungkan sekali. Banyak manfaat yang dapat dipetik apabila menjalankan penerapan Kaizen, yaitu antara lain :

A. Menciptakan produktifitas dan efisiensi.

Dengan penerapan Kaizen dalam suatu perusahaan, efisiensi kerja para karyawan dapat terus meningkat. Karyawan dapat lebih mengembangkan gagasannya, kreatifitasnya dan akhirnya manjadi karyawan yang produktif. Yang bisa bekerja secara mandiri, tidak berdasarkan perintah dari atasan lagi. Manajer seperti di Toyota, yaitu manajer yang selalu memberi dukungan penuh pada karyawannya untuk mengembangkan pikirannya dan menciptakan gagasannya berpartisipasi dalam GKM.

Sehingga perusahaannya menjadi perusahaan yang mempunyai produktifitas tinggi, mampu bersaing secara global, dan efisiensi berhasil diciptakan dalam lingkungan perusahaan Toyota.

B. Menciptakan organisasi kerja yang efisien.

Peningkatan gagasan produktif dari tiap anggota perusahaan, dapat membentuk tim kerja produktif dan efisien yang berguna bagi kepentingan masa depan perusahaan. Dengan tim kerja yang unggul maka tercapailah organisasi kerja yang efisien hingga akhirnya akan mempunyai daya saing yang unggul. Organisasi kerja efisien merupakan hal penting untuk diperhatikan bila ingin meningkatkan produktifitas dan mutu.

C. Mengurangi kerusakan dan meningkatkan mutu.

Anggapan Barat terhadap produk Jepang setelah Perang Dunia II, adalah sebagai bermutu rendah dan lekas rusak. Kaizen yang dilakukan mulai dari hal-hal kecil berorientasi pada proses kerja. karyawan yang menggunakan teknik Kaizen merasa semakin bersemangat dalam bekerja, dan penyempurnaan tanpa henti terus menerus dilakukan. Penyempurnaan tersebut menyangkut proses pengerjaan sesuatu, sehingga segala kerusakan yang ada akhirnya bisa dibenahi.

D. Menciptakan kreatifitas dan inovasi.

Perbaikan kontinyu atau penyempurnaan tanpa akhir yang dilakukan dengan menetapkan sasaran standard yang lebih baik dari sebelumnya mengakibatkan para karyawan selalu mengutamakan proses bekerja. Dengan demikian, pikiran akan terus berkembang sampai timbulnya inovasi dan kreatifitas manusia.

E. Meningkatkan sumber daya manusia dan proses kinerja.

Dengan penerapan Kaizen yang juga menuntut perubahan perilaku kerja (sikap inovatif dalam bekerja) dapat menciptakan kreatifitas berpikir, sehingga potensi sumber daya manusia akan menghasilkan keoptimalannya dan proses kinerja pun secara otomatis akan meningkat.

F. Meningkatkan upaya pemenuhan kepuasan pelanggan total.

Kaizen sebagai usaha berkesinambungan untuk meningkatkan mutu dan mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Pada umumnya, untuk menambah nilai produk, produk itu haruslah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Seperti uraian sebelumnya, bahwa proses kerja adalah hal penting yang patut diperhatikan pula. Proses yang dilakukan dengan penggunaan teknik Kaizen akan dapat menghasilkan barang yang tidak hanya bermutu baik, tapi dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

G. *Kaizen* dapat dijadikan indikator potensi peran serta sumber daya manusia, bekerja di dalam tim (*team work*) dan penerapan disiplin. Sekali diterapkan dengan benar dan tepat dalam perusahaan, maka terjadi perbaikan tanpa henti, sehingga ketangguhan daya saing perusahaan meningkat, melalui perbaikan mutu dan standar. Membuat perusahaan cepat tanggap dan mampu memanfaatkan setiap peluang, dalam situasi dan kondisi perubahan-perubahan ekonomi yang cepat. Merupakan strategi bisnis yang berhasil, seperti terbukti dari keberhasilan bisnis Jepang.

Kaizen sangat mendukung penerapan teori kendali mutu dari Demming. Teori iDemming tersebut menganjurkan, bahwa untuk mengendalikan mutu haruslah dilakukan penyempurnaan terhadap standar. Maksudnya yaitu untuk mendapatkan mutu yang bisa memuaskan pelanggan atau yang sesuai dengan keinginan pelanggan, pertama-tama

adalah dengan menetapkan standar. Kemudian standar tersebut disempurnakan terus menerus agar bisa lebih baik dari sebelumnya, dengan demikian mutu produk tersebut akan semakin bagus dan kian meningkat. Sifat rajin dan tekun pada masyarakat Jepang adalah bukti bahwa masyarakat Jepang itu mempunyai keyakinan akan perbaikan tanpa henti. Jadi masyarakat Jepang memang sudah menghayati akan perbaikan berkesinambungan (Kaizen) dalam setiap aspek kehidupannya.



CATATAN BAB 2

- ¹ Masaaki Imai, *Kaizen-Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*, Jakarta, 1994, hal.20
- ² *ibid.* hal.4
- ³ *ibid.*, hal.14, 79, 84-85
- ⁴ Contoh-contohnya banyak diuraikan dalam buku Imai.
- ⁵ Imai, *op.cit.*, hal. 36
- ⁶ Takashi Osada, *5 S*, Jakarta,1995
- ⁷ Kristianto Yahya, *5 R*, Jakarta,1995, hal.8
- ⁸ Osada, *op.cit.*, hal.31
- ⁹ Imai, *op.cit.*, hal.57
- ¹⁰ *ibid.*
- ¹¹ Dalam buku *Kristianto Yahya, 5 R* ditegaskan sebagai suatu gerakan/teknik Kaizen yang merupakan standarisasi kerja secara efektif.
- ¹² Imai, *op.cit.*, hal.4
- ¹³ *ibid.*, hal.56
- ¹⁴ Toyoharu Fujimoto, *Management Challenge: The Japanese Management System In International Environment*, Singapore,1991, hal.35
- ¹⁵ *ibid.*
- ¹⁶ Imai, *op.cit.*, hal.39
- ¹⁷ *ibid.*, hal.12-13
- ¹⁸ Takao Watanabe, *Demistifying Japanese Management*, Tokyo,1987, hal.46
- ¹⁹ *ibid.*, hal.48
- ²⁰ Imai, *op.cit.*, hal.40

²¹ *ibid.*, hal.41

²² *ibid.*

²³ *ibid.*, hal.11

²⁴ *ibid.*, hal.10

²⁵ Bob Widyahartono, *Bisnis Dan Manusia Jepang*, Jakarta,1985, hal.139

²⁶ Imai, *op.cit.*, hal.94

²⁷ Kaoru Ishikawa, *op.cit.*, hal.160

²⁸ Takao Watanabe, *op.cit.*, hal.44, 50

²⁹ Imai, *op.cit.*, hal.93

³⁰ Arifin Bey, DR., *Hubungan Manusia Dalam Perusahaan Jepang*, Jakarta,1987, hal.15-19

³¹ *ibid.*, hal.61

³² Imai, *op.cit.*, hal.94

³³ *ibid.*, hal.58

³⁴ *ibid.*, hal.

³⁵ *ibid.*, hal.92

³⁶ *ibid.*, hal.95

³⁷ *ibid.*

³⁸ *ibid.*, hal. 91-92

