



SKRIPSI

**ANALISIS TINGKAT KESIAPAN PENERAPAN BUDAYA KAIZEN PADA
PT INDOBATT INDUSTRI PERMAI**

Nur Fatimah

NRP. 2512 101 024

Dosen Pembimbing:

Naning Wessiani, ST., MM

NIP. 1978 0207 2003 12 2 001

Ko-Pembimbing:

Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T

NIP. 2801

**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016**



UNDERGRADUATE THESIS

**ANALYSIS THE READINESS OF IMPLEMENTATION KAIZEN
CULTURE AT PT INDOBATT INDUSTRI PERMAI**

Nur Fatimah

NRP. 2512 101 024

Supervisor:

Naning Wessiani, ST., MM

NIP. 1978 0207 2003 12 2 001

Co-Supervisor:

Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T

NIP. 2801

DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY

SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY

SURABAYA

2016

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS TINGKAT KESIAPAN PENERAPAN BUDAYA KAIZEN
PADA PT INDOBATT INDUSTRI PERMAI**

Oleh:

Nur Fatimah

NRP. 2512101024

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana

Manajemen Program Studi S-1 Jurusan Manajemen Bisnis

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi 10 Nopember Surabaya, pada tanggal 26 Juli 2016

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi



Naning Wessiani, S.T., MM

NIP 1978 0207 2003 12 2 001

Dosen Ko-Pembimbing Skripsi

Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T

NIP 2801

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**ANALISIS TINGKAT KESIAPAN PENERAPAN BUDAYA KAIZEN
PADA PT INDOBATT INDUSTRI PERMAI**

Nama Mahasiswa : Nur Fatimah
NRP : 2512101024
Jurusan : Manajemen Bisnis
Dosen Pembimbing : Naning Wessiani, ST., MM
Dosen Ko-Pembimbing : Dr. Yani Rahmawati, ST., MT

ABSTRAK

PT Indobatt Industri Permai merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang sedang berusaha menerapkan budaya Kaizen pada perusahaannya. Namun perusahaan menemui beberapa kendala dalam penerapannya diantaranya adalah keinginan perusahaan yang segera ingin menerapkan budaya Kaizen dengan stabil dan adanya penolakan dari karyawan.

Jenis penelitian ini adalah jenis eksploratif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan pada responden dan selanjutnya diolah dengan membandingkan nilai rata-rata dan standar deviasi responden terhadap masing-masing faktor.

Dari penelitian ini diketahui bahwa faktor mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen merupakan faktor yang paling mempengaruhi penerapan budaya Kaizen pada perusahaan karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa faktor tersebut memiliki nilai kemunculan sebesar 36 kali dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 2,78 dan nilai standar deviasi terkecil dengan nilai sebesar 0,4279. Sedangkan faktor gaya kepemimpinan memiliki nilai kemunculan yang paling rendah yaitu sebanyak 22 kali dengan nilai rata-rata terkecil sebesar 2,45 dan nilai standar deviasi tersesar yaitu 0,5441 yang menunjukkan faktor ini merupakan faktor yang paling tidak mempengaruhi budaya Kaizen pada perusahaan.

Kata kunci: Budaya, Kaizen, Situasi dan Kondisi Perusahaan, Gaya Kepemimpinan

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

ANALYSIS THE READINESS OF IMPLEMENTATION KAIZEN CULTURE AT PT INDOBATT INDUSTRI PERMAI

Name : Nur Fatimah
NRP : 2512101024
Department : Business Management
Supervisor : Naning Wessiani, ST., MM
Co-Supervisor : Dr. Yani Rahmawati, ST., MT

ABSTRACT

PT Indobatt Industri Permai is one of the manufacturing companies that are trying to implement the Kaizen culture at the company. Intense competition in the manufacturing industry makes PT Indobatt Industry Permai adopt Kaizen culture to boost the company's performance.

The purpose of this study is to investigate the implementation of the Kaizen culture at PT Indobatt Industri Permai, identify problems in implementing kaizen culture, identify factors that support the successful implementation of kaizen culture and determine the application of kaizen culture of these factors on the company. This reseacrh is an exploratory research. Data is collected by questionnaires olistributing to respondents. Further processed by comparing the score of mean and standard deviation of respondent's perception to each factor.

Based on the analysis, it is found that recognizing the situation and condition of company in implementing Kaizen's culture is the most affecting factor. It is because the related has the highest appearance, mean and standard deviation score that are 36 times, 2,78 and 0,4279. While the factor of leadership style has the smallest appearance and average value of 22 times 2, 45 and a standard deviation value tersesar ie 0, 5441 which means that these factors are the factors that most influence on the company's kaizen culture.

Keywords: Culture, Kaizen, Situation and condition of the company, Leadership Styles

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi yang berjudul “ANALISIS TINGKAT KESIAPAN PENERAPAN BUDAYA KAIZEN PADA PT INDOBATT INDUSTRI PERMAI” dengan tepat waktu. Terima kasih penulis ucapkan kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini, yaitu :

1. Ibu Naning Wessiani, ST.,MM selaku dosen pembimbing yang telah sabar membimbing dan mengarahkan penulis hingga akhir penulisan penelitian.
2. Ibu Dr. Yani Rahmawati, ST., MT selaku dosen ko-pembimbing penulis yang telah sabar membimbing penulis hingga akhir penulisan penelitian.
3. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Nur, M. Sc. selaku dosen wali yang telah mendampingi selama perkuliahan penulis.
4. Bapak dan ibu dosen tim pengajar jurusan Teknik Industri dan Manajemen Bisnis yang telah banyak memberikan pembelajaran kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
5. Orang tua dan keluarga besar yang telah memberikan dukungan baik moral maupun materi. いつも支えてくれてありがとう.
6. Bapak Teguh Hari selaku pembimbing eksternal yang telah banyak memberikan ilmu dan bimbingan selama pengambilan data pada perusahaan.
7. Bapak Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T. Dr. Ir. Bustanul Arifin Nur, M. Sc. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran penulisan penelitian.
8. Angkatan KAVALERI Teknik Industri 2012 yang telah memberikan banyak warna dalam perkuliahan khususnya pada tahun pertama dan kedua dan angkatan Manajemen Bisnis 2012 selama empat tahun kuliah bersama. Kita memang luar biasa.

9. Sahabat terkoplak sepanjang masa, Aisyah Almira yang telah bersedia bersama dan memberikan dukungan pada penulis selama masa kuliah sampai penulisan laporan skripsi ini selesai.
10. Eka Novalia, terima kasih banyak atas bantuannya dalam membenaran format penulisan skripsi penulis.
11. HMTI dan BMSA untuk segala asam manisnya selama perkuliahan ini.
12. UKM Kendo ITS Family atas semangat, dukungan serta kekeluargaannya selama ini.
13. Teman-teman kepanitiaan dari acara tingkat jurusan, fakultas dan institut yang telah mempertemukan penulis dengan orang-orang hebat dan inspiratif sehingga memberikan semangat kepada penulis.
14. Untuk NEWS Paana~! Elly, Lara, Ayu, Widya dan mbak Dinda terima kasih banyak atas segala kegilaan kita sehingga membuat penulis dapat melepas penat sejenak dengan hobi kita bersama.
15. Pihak-pihak lain yang telah membantu dan memberikan semangat dan doa dalam penelitian ini tanpa bisa disebutkan satu persatu.

Semoga hasil laporan skripsi ini dapat dijadikan rujukan dan pembelajaran bagi semua serta dapat dilanjutkan pada penelitian selanjutnya. Akhir kata semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua.

Surabaya, Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan Penelitian	2
1.4. Manfaat Penelitian	3
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	3
1.6. Sistematika Penulisan	3
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
2.1. Dasar Teori.....	5
2.1.1 Budaya Perusahaan.....	5
2.1.2. Kaizen	6
2.2. Penelitian Terdahulu.....	11
2.3. Identifikasi Faktor.....	14
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	15
3.1. Jenis Penelitian	15
3.2. Model dan Identifikasi Variabel Penelitian	15
3.3. Pengukuran Variabel Penelitian	16
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian.....	16

3.5. Teknik Pengambilan Data.....	17
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	25
4.1. Gambaran Obyek dan Responden Penelitian	25
4.2. Profil Responden.....	25
4.2.1. Usia Responden	25
4.2.2 Lama Kerja Responden.....	26
4.2.3 Pendidikan Terakhir Responden	26
4.2.4 Jabatan Responen.....	27
4.4.1. Gambaran Penerapan	33
4.4.2. Hasil Uji Kuesioner Pendahuluan	35
4.5.1. Hasil Pengolahan Data	36
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	45
5.1. Simpulan.....	45
5.2. Saran	46
DAFTAR PUSTAKA.....	47
LAMPIRAN	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	17
Gambar 4.1 Grafik rentang usia responden (Hasil olah data penulis, 2016)	25
Gambar 4.2 Grafik lama kerja responden (Hasil olah data penulis, 2016)	26
Gambar 4.3 Grafik pendidikan terakhir responden (Hasil olah data penulis, 2016)	27
Gambar 4.4 grafik jabatan responden (Hasil olah data penulis, 2016)	28
Gambar 4.5 Grafik <i>scatter-plot</i> countif (Hasil olahan data peneliti, 2016)	39
Gambar 4.6 Grafik <i>scatter-plot mean</i> dan standar deviasi (Hasil olahan data penulis, 2016)	41

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	12
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu (lanjutan).....	13
Tabel 2.3. Identifikasi Faktor yang Mendukung.....	14
Tabel 3.1 Daftar identifikasi faktor yang mendukung penerapan budaya Kaizen	16
Tabel 3.2 Rancangan Kuesioner	19
Tabel 3.3 Rancangan Kuesioner (lanjutan).....	20
Tabel 3.4 Rancangan Kuesioner (lanjutan).....	21
Tabel 3.5 Rancangan Kuesioner (lanjutan).....	23
Tabel 4.1 Daftar nilai maximal pada hasil survey (Hasil olahan data peneliti, 2016)	37
Tabel 4.2 Keterangan variabel grafik <i>scatter-plot</i>	42
Tabel 4.3 Urutan faktor kepentingan dalam <i>Scatter-Plot</i>	43

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

1.1. Latar Belakang

Kaizen merupakan sebuah proses perbaikan terus menerus secara fokus dan terstruktur. Kesuksesan Kaizen membuat banyak perusahaan ingin menerapkan Kaizen pada perusahaannya (Macpherson, 2015). Beberapa perusahaan yang telah mengimplementasikan Kaizen adalah Caterpillar (Illinois, AS), Harley Davidson (Wisconsin, USA), Husqvarna (Jönköping, Swedia), GDM Group dan Q-West (Wanganui, Selandia Baru). Perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan Kaizen untuk meningkatkan produktivitas, sistemasi operasi dan mencari kontribusi yang lebih baik dari pada karyawannya. Namun, pengetahuan yang mereka miliki terbatas karena keterbatasan lintas budaya yang dihadapi mengakibatkan kesalahpahaman dan disalahartikan di luar Jepang (Macpherson, 2015). Tidak hanya pada negara-negara pada benua Eropa dan Amerika, Kaizen juga menarik perhatian China untuk menerapkan Kaizen pada industri manufakturnya. China dan Jepang dikenal memiliki budaya yang hampir serupa yaitu senang berkelompok, fleksibel, dan terampil dalam kerajinan sehingga lebih mudah untuk menerapkan Kaizen di China (Tsao, 2015). Kaizen kerap kali dianggap sebagai sebuah proses yang memiliki akhir di ujungnya. Padahal, Kaizen merupakan proses yang terus berkelanjutan. Kesalahpahaman ini membuat beberapa perusahaan di China menganggap mereka telah melalui transformasi Lean-Kaizen sehingga tidak perlu terlibat lagi pada kegiatan Kaizen (Shang dan Pheng, 2013)

PT Indobatt Industri Permai merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang juga sedang berusaha menerapkan budaya Kaizen pada perusahaannya. Ketatnya persaingan dalam industri manufaktur membuat PT Indobatt Industri Permai mencari berbagai alternatif untuk memenangkan persaingan, salah satunya dengan cara meningkatkan pangsa pasar namun menurunkan biaya produksi agar

mendapat profit yang maksimum dan dapat memenuhi keinginan pasar. Salah satu cara yang digunakan untuk memenangkan persaingan di pasar adalah dengan menerapkan budaya Kaizen yang dimulai oleh perusahaan pada akhir tahun 2015 lalu. Namun, ada beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan terkait dengan penerapan budaya Kaizen. Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan salah satu supervisor di lapangan diketahui faktor-faktor tersebut diantaranya adalah keinginan perusahaan untuk segera menerapkan budaya Kaizen dengan stabil, karyawan yang menunjukkan sikap penolakan terhadap budaya Kaizen serta kedisiplinan karyawan yang kurang dimana mereka tidak bisa mentaati peraturan perusahaan membuat Kaizen tidak bisa diterapkan secara maksimal.

Ada beberapa riset yang meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan budaya Kaizen pada sebuah organisasi. Tsao et al (2015) mengungkapkan bahwa Kaizen dapat diterima oleh karyawan di China dan mereka menerima dan memahami gambaran besar mengenai Kaizen. Pada riset lain Shang dan Pheng (2013) mengungkapkan bahwa Kaizen telah disarankan sebagai cara mengatasi ketidakefisienan proses kerja yang ada dalam penanganan beberapa proyek di China. Suarez (2010) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan keberhasilan penerapan budaya Kaizen yaitu komitmen karyawan, keterlibatan dan partisipasi kerja, fokus serta kapasitas untuk mencoba dan mengalami tindakan perbaikan. Berdasarkan penerapan Kaizen dan beberapa riset terdahulu yang banyak mengangkat faktor-faktor keberhasilan penerapan budaya Kaizen, maka penulis mengangkat topik tingkat kesiapan penerapan budaya Kaizen dengan studi kasus pada PT Indobatt Industri Permai.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian skripsi ini adalah analisis tingkat kesiapan penerapan budaya Kaizen pada PT Indobatt Industri Permai.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian skripsi adalah:

1. Mengetahui penerapan budaya kaizen pada perusahaan manufaktur.
2. Mengidentifikasi permasalahan dalam penerapan budaya kaizen pada perusahaan.
3. Mengetahui penerapan budaya Kaizen dari faktor-faktor tersebut.

1.4. Manfaat Penelitian

Terdapat tiga manfaat dari penelitian skripsi ini, yakni manfaat bagi penulis, perusahaan dan umum. Berikut merupakan beberapa manfaat yang dapat diperoleh PT Indobatt Industri Permai melalui skripsi ini:

1. Identifikasi permasalahan dalam penerapan budaya kaizen pada perusahaan .
2. Identifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat mendukung kesiapan penerapan budaya kaizen pada perusahaan.

Adapun manfaat bagi penulis adalah mengembangkan wawasan tentang penerapan budaya *Kaizen* pada perusahaan manufaktur. Adapun manfaat secara umum yang didapat adalah memberikan informasi penerapan budaya *Kaizen* dalam meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan manufaktur.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian terdiri dari batasan yaitu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi keberhasilan penerapan budaya *Kaizen* pada PT Indobatt Industri Permai yang berlandaskan pada visi, misi dan strategi perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai susunan dalam penulisan skripsi ini. Adapun susunan penulisan yang ada pada skripsi sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian ini, rumusan masalah yang diselesaikan pada penelitian ini, tujuan dan

manfaat yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian ini, ruang lingkup penelitian yaitu batasan, dan sistematika penulisan skripsi

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori dan studi literatur yang digunakan penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Ada pun teori yang digunakan pada penelitian ini adalah konsep budaya Kaizen. Dengan adanya studi literatur ini diharapkan penulis dapat memiliki pengetahuan dan pemahaman lebih dalam menyelesaikan penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai tahapan proses penelitian yang harus dilakukan penulis dalam menjalankan penelitian ini agar penelitian ini dapat berjalan sistematis, terstruktur, dan terarah.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengumpulan data dan tahapan yang dilakukan terkait dengan pengolahan data dan analisis dari hasil pengumpulan data yang didapatkan oleh penulis dengan metode survey dan wawancara.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan dengan jelas mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, terdapat pula saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori yang digunakan sebagai landasan dan acuan penelitian ini.

2.1. Dasar Teori

Sub bab ini akan menjelaskan mengenai dasar-dasar teori yang mendasari penelitian ini

2.1.1 Budaya Perusahaan

Budaya yang dihubungkan dengan kualitas mutu dan kinerja untuk mencapai sebuah tujuan dinamakan budaya kerja. Budaya kerja merupakan sebuah sifat, kebiasaan dan kekuatan untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik lagi. Menurut Supriadi dan Triguno (2006) dalam Muliyawati (2015), budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan juga pendorong yang ditanamkan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Budaya kerja dapat diciptakan melalui sebuah pencontohan dan pembiasaan. Perumusan sebuah budaya perusahaan pun dapat dirumuskan melalui visi misi perusahaan sehingga penerapannya untuk karyawan akan lebih mudah. Menurut Tika (2008), ada dua jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya. Berdasarkan proses informasinya, budaya kerja dibagi menjadi empat yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya herarkis dan budaya konsensus. Jika berdasarkan tujuannya, budaya kerja dibagi menjadi tiga yaitu budaya organisasi perusahaan, budaya publik dan budaya sosial.

Robbins (2003) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem kebersamaan yang diselenggarakan oleh anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menangkap esensi dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan dapat mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana tim manajemen fokus pada hasil atau *outcomes* dari pada teknik dan proses yang terjadi untuk sebuah hasil.
4. Berorientasi pada manusia yaitu sejauh mana tim manajemen memutuskan untuk mempertimbangkan efek dari hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. Berorientasi pada kelompok yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisir secara tim dari pada individu.
6. Sifat agresif yaitu sejauh mana orang akan agresif dan kompetitif dari pada santai.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi mempertahankan status pro kontra untuk perkembangan organisasi.

Robbins (2003) menambahkan, penciptaan sebuah budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri organisasi hanya mempekerjakan karyawan yang memiliki pola pikir dan merasakan hal yang sama dengan pendiri organisasi. Kedua, mereka mendoktrinasi dan bersosialisasi dengan karyawan untuk cara berpikir mereka. Ketiga, kebiasaan pendiri ini bertindak sebagai *role model* yang mendorong karyawan untuk mempercayai apa yang mereka lihat sebagai sebuah contoh yang harus dilakukan. Ketika organisasi sukses, maka visi dai pendiri organisasi adalah hal pertama yang akan mencerminkan kesuksesan tersebut.

2.1.2. Kaizen

Sub bab ini menjelaskan mengenai Kaizen dan hal-hal yang berhubungan dengan Kaizen.

2.1.2.1. Pengertian Kaizen

Kaizen merupakan sebuah budaya yang diciptakan dan dikembangkan pada industri di Jepang. Kaizen merupakan upaya perbaikan secara terus menerus (*continous imprivement*) pada sebuah proses. *Input* dari Kaizen adalah batasan-batasan sosial dan budaya Jepang ditambah dengan kebutuhan individu untuk berkreatifitas sedang *output* dari Kaizen adalah alat dan metode untuk perbaikan aktifitas di tempat kerja (Macpherson, 2015). Selain itu, Kaizen berfungsi untuk melakukan pengurangan pada beberapa *waste* seperti *defect, waiting, unnecessary*

inventory, dan *waste* lainnya. Secara manajerial, Kaizen sendiri lebih mengarah pada Total Quality Management (TQM), Zero Defect (ZF), Just In-Time (JIT) dan beberapa pengendalian dan pengembangan kualitas melalui beberapa penyempurnaan yang mengarah pada penyempurnaan sistem (Muliyawati, 2015). Kaizen menempatkan kualitas sebagai landasan berpikir dan bertindak agar terciptanya hasil yang berkualitas. Saat ini Kaizen tidak hanya digunakan pada perusahaan-perusahaan di Jepang namun juga sudah mulai diterapkan pada berbagai negara seperti China, Inggris, Mexico dan Indonesia serta berbagai negara lainnya.

Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan *vice president* Toyota Motors Corporation. Kata Kaizen digunakan untuk menguraikan proses manajemen dan budaya bisnis serta perbaikan terus-menerus dan perlahan-lahan dengan keterlibatan dan komitmen dari semua karyawan. Kaizen tidak hanya diterapkan di Jepang tapi juga sudah mulai diterapkan pada berbagai perusahaan di dunia. Konsep dasar Kaizen adalah perbaikan terus menerus dengan mengurangi *waste* dalam sebuah produksi. Banyak yang beranggapan bahwa Kaizen adalah hal yang membosankan karena mempertahankan kualitas terbaik secara terus menerus dan pertumbuhan penjualan yang tumbuh terus menerus harus melakukan hal yang sama selama berulang ulang dan terus menerus (Liker, 2006).

Brunet dan New (2003) dalam Shang dan Pheng (2013) meringkas tiga kunci karakteristik dari Kaizen:

1. Kaizen adalah Kontinu. Ini adalah sifat yang unik, dipandang sebagai perjalanan tiada akhir menuju kualitas dan efisiensi yang lebih baik. Hal ini terkait dengan budaya Jepang yang berorientasi pada jangka panjang dengan kuat. Salah satu kesalahpahaman yang kerap terjadi adalah adanya setelah penerapan Kaizen selama beberapa dekade, semakin sedikit ruang yang tersisa untuk melakukan perbaikan. Perusahaan di China bahkan mengklaim telah menyelesaikan transformasi Lean sehingga tidak perlu lagi terlibat pada kegiatan Kaizen.
2. Kaizen adalah tambahan pada alam. Berbeda dengan organisasi atau teknologi, Kaizen adalah proses untuk menghargai perbaikan dari alam.

3. Kaizen adalah partisipatif. Hal ini menuntut keterlibatan dan kecerdasan dari para pekerja. Kegiatan Kaizen yang baik harus melibatkan semua orang mulai dari *top management*, manajer dan pekerja.

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kaizen

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya Kaizen pada penerapannya. Menurut Muliyawati (2015), ada lima faktor yang mendukung budaya Kaizen yaitu 1) *Teamwork* atau kerja sama merupakan bentuk kerja dengan menggabungkan beberapa kemampuan individu dalam tim untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien dalam perusahaan. 2) *Personal discipline* atau nilai disiplin tidak ada kaitannya dengan sebuah kekerasan atau hukuman namun disiplin erat hubungannya dengan motivasi. Motivasi dapat tumbuh jika anda sangat berambisi dan memiliki keinginan yang sangat besar untuk sebuah tujuan. Disiplin pribadi merupakan suatu skill, yang artinya dapat dilatih dan dibiasakan. 3) *Improved morale* atau peningkatan kualitas moral sangat berperan penting dalam budaya Kaizen. Budaya Kaizen identik dengan aspek moral yang tetap dijaga dari dulu hingga saat ini. 4) *Quality circle* merupakan sebuah kontrol kualitas juga membawa peningkatan komunikasi dua arah antara staf dan manajemen. 5) *Suggestion for improvement* atau saran untuk perbaikan di mana penerapan Kaizen di dalam suatu perusahaan tidak semudah yang diduga sebab memerlukan keterlibatan semua unsur di dalam perusahaan.

2.1.2.3. Kunci Pelaksanaan Kaizen

Menurut Paramita (2012), secara garis besar ada delapan kunci utama pelaksanaan Kaizen dalam kegiatan industri. Yang pertama adalah menghasilkan produk sesuai dengan jadwal yang didasarkan pada permintaan pelanggan. Sistem kaizen biasanya menghasilkan produksi sesuai dengan pesanan pelanggan dengan sistem produksi tarik (*pull system*) yang dibantu dengan menggunakan kartu kanban (kartu permintaan). Selanjutnya adalah memproduksi dalam jumlah kecil (*small lot size*) yaitu memproduksi dalam jumlah yang sesuai dengan permintaan pasar. Hal ini dapat menghemat biaya produksi. Selain itu, alternatif lain dari memproduksi dalam jumlah kecil adalah dengan menggunakan penjadwalan proses produksi juga menggunakan pola produksi campur merata (Heijunka). Yang dimaksud heijunka

adalah memproduksi bermacam-macam dalam satu lini produksi. Ke tiga, menghilangkan pemborosan dengan menggunakan sistem kartu kanban yang mendukung sistem produksi tarik, selain menghasilkan produksi dengan baik sejak awal yaitu pantang menerima, pantang memproses dan pantang menyerahkan produk cacat dengan bekerjasama dengan pemasok dengan persediaan yaitu mengurangi jumlah barang yang datang, menghilangkan persediaan penyangga, mengurangi biaya pembelian, memperbaiki penanganan bahan baku, tercapainya persediaan dalam jumlah kecil dan mendapatkan pemasok yang dapat dipercaya. Keempat, memperbaiki aliran produksi dengan menggunakan penataan produksi dilakukan dengan berpedoman pada lima disiplin di tempat kerja yaitu 5-S yaitu konsep Seiri yang diartikan menyingkirkan barang yang tidak dibutuhkan dalam proses produksi dan membuatnya lebih ringkas. Konsep Seiton yang diartikan sebagai menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Seiton memungkinkan pekerja dengan mudah mengenali dan mengambil kembali perkakas dan bahan, dan dengan mudah mengembalikannya ke lokasi di dekat tempat penggunaan. Pelat penunjuk digunakan untuk memudahkan penempatan dan pengambilan kembali bahan yang diperlukan. Konsep Seiso yang diartikan dengan mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapihan dan kebersihan. Meskipun pembersihan besar-besaran di seluruh perusahaan dilakukan beberapa kali dalam setahun, tiap tempat kerja perlu dibersihkan setiap hari. Konsep Seiketsu yang diartikan sebagai usaha yang terus menerus untuk mempertahankan 3S tersebut di atas, yakni Seiri, Seiton, dan Seiso. Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara. Dan terakhir adalah konsep Shitsuke yang diartikan sebagai 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). Hal ini dianggap sebagai komponen yang paling sukar dari 5S. Yang ke lima ada menyempurnakan kualitas produk dengan melihat prinsip manajemen, yaitu memelihara pengendalian proses dan membuat semua orang bertanggungjawab terhadap tercapainya mutu, meningkatkan pandangan manajemen terhadap mutu. Ke enam yaitu menghilangkan ketidakpastian dengan cara menjalin hubungan dan memiliki satu pemasok yang lokasinya berdekatan dengan perusahaan yang masih

kerabat dengan pemilik perusahaan. Terakhir terdapat penekanan pada pemeliharaan jangka panjang. dengan berpegang pada kontrak jangka panjang, memperbaiki mutu, fleksibilitas dlm mengadakan pesnan barang, pemesanan dalam jumlah kecil yang dilakukan berkali-kali, mengadakan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan.

2.1.2.4. Delapan Jenis Waste

Pada metode lean, waste yang diidentifikasi ada sebanyak tujuh nilai. Liker (2006) menambahkan satu waste lagi yang ditemukan dalam penelitiannya.

- a. Produksi berlebih. Memproduksi barang-barang yang belum dipesan, akan menimbulkan pemborosan seperti kelebihan tenaga kerja dan kelebihan tempat penyimpanan dan biaya transportasi yang meningkat karena adanya persediaan berlebih.
- b. (Waktu) menunggu. Para pekerja hanya mengamati mesin otomatis yang sedang berjalan atau berdiri menunggu langkah proses selanjutnya, alat, pasokan koponen selanjutnya, dan lain sebagainya atau menganggur saja karena kehabisan material, keterlambatan prosesn, mesin rusak dan *bottleneck* kapasitas.
- c. Transportasi yang tidak perlu. Membawa barang dalam proses(WIP)dalam jarak jauh, menciptakan angkutan yang tidak efisien, atau memindahkan material, komponen, atau barang jadi ke dalam atau ke luar gudang atau antar proses.
- d. Memproses secara berlebih atau memproses secara keliru. Melakukan langkah yang tidak diperlukan untuk memproses komponen. Melaksanakan pemrosesan yang tidak efisien karena alat yang buruk dan rancangan produk yang buruk, menyebabkan gerakan yang tidak perlu dilakukan. Pemborosan terjadi ketika membuat produk yang memiliki kualitas yang lebih tinggi dari pada yang dibutuhkan.
- e. Persediaan Berlebih. Kelebihan materil, barang dalam proses, atau barang jadi menyebabkan *lead time* yang panjang, barang kadaluarsa, barang rusak, peningkatan biaya pengangkutan dan penyimpanan dan keterlambatan

- f. Gerakan yang tidak perlu. Setap gerakan karyawan yang tidak perlu saat melakukan pekerjaannya seperti mencari, meraih atau menumpuk komponen, alat dan lain sebagainya. Berjalan juga merupakan pemborosan.
- g. Produk cacat. Memproduksi komponen cacat atau yang memerlukan perbaikan. Perbaikan atau pengerjaan ulang, memproduksi barang pengganti dan inspeksi berarti tambahan penanganannya, waktu dan upaya-upaya lainnya.
- h. Kreatifitas karyawan yang tidak dimanfaatkan. Kehilangan waktu, gagasan, keterampilan, peningkatan dan kesempatan belajar karena tidak melibatkan atau mendengarkan karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tsao et all (2015) dalam penelitiannya meneliti tentang penerapan budaya Kaizen pada beberapa perusahaan yang ada di China. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui gambaran dari penerapan ide manufaktur lintas budaya. Lintas budaya menjadi hal menghambat pengimplementasian budaya Kaizen di China. Hal serupa juga diungkapkan oleh Shang dan Pheng (2013) bahwa China telah menerapkan budaya Kaizen pada beberapa perusahaan dan penelitiannya pun mengungkapkan bahwa budaya yang kurang mendukung dan kurangnya tenaga profesional yang memahami budaya Kaizen membuat budaya Kaizen tidak dapat berkembang dengan baik.

Suarez-Barazza dan Ramis-Pujol (2010) mengungkapkan bahwa berdasarkan penelitiannya, mereka mengklaim bahwa pelaksanaan Lean-Kaizen dapat menjadi cara yang sangat baik untuk meningkatkan kinerja proses pelayanan dan juga kualitas yang sesuai baik untuk internal maupun eksternal. Paramita (2012) juga memiliki pendapat yang serupa. Sasaran utama dari Kaizen adalah menghilangkan pemborosan-pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah pada produk atau jasa dari perspektif konsumen. Pemborosan itu perlu dieliminir, karena akan menimbulkan biaya-biaya yang menyebabkan berkurangnya profit pada perusahaan.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Pengarang	Tahun	Judul	Metode	Tujuan	Hasil
1.	Tsao, et all	2015	<i>Development of a quick instrument measuring Kaizen culture (for Chinese)</i>	Kuisisioner yang diuji dengan ANOVA	Mengetahui hubungan antara budaya dengan kinerja perusahaan di China dan gambaran penerapannya.	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja Kaizen dapat diterima oleh pekerja di China. Mereka memhami isi utama dari budaya kerja tersebut. Pekerja tidak begitu percaya diri dengan kemampuan mereka untuk merealisasikan rencana Kaizen. Kaizen tidak ada timbal balik oleh imbalan atau penilaian orang lain.
2.	Muliyawati, Feni	2015	Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia	Statistik Deskriptif dan Korelasi Rank Spearman	Mengetahui penerapan budaya Kaizen dan pengaruhnya pada PT. Gistex Garmen Indonesia	Penelitian ini membuktikan bahwa budaya kerja Kaizen yang diterapkan dapat dikategorikan baik dan berpengaruh cukup besar terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.
3	Suárez-Barraza, Ramis-Pujol	2009	<i>Implementation of Lean-Kaizen in the Human Resource Service Process</i>	Interpretasi berbasis kualitatif dan strategi riset studi kasus	Menunjukkan contoh kesuksesan penerapan Kaizen pada pelayanan SDM di organisasi pelayanan publik Meksiko	Pelaksanaan budaya Lean-Kaizen membantu HRD untuk mengurangi waktu rekrut karyawan dan mempertahankan karyawannya. Implementasi Lean-Kaizen dirasa memungkinkan untuk diterapkan pada sebuah perusahaan namun harus memperhatikan yaitu komitmen, fokus, kepemimpinan yang aktif, berpikir dengan cara holistik, membangun sistem dan pelaksanaan yang efektif.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Pengarang	Tahun	Judul	Metode	Tujuan	Hasil
4	Cheser, Raymond	1998	<i>The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in U.S Manufacturing</i>	<i>Job Diagnostic Survey</i>	Mengetahui pengaruh penerapan budaya Kaizen pada perusahaan manufaktur di Inggris	Peningkatan produktivitas tampak luar biasa terlihat akibat penerapan Kaizen. Kaizen dapat menyelesaikan, setidaknya mengurangi konflik yang jelas tanpa adanya pengorbanan yang dilakukan oleh non-Kaizen. Dengan demikian, Kaizen dapat melayani <i>outcomes</i> baik secara individu maupun secara organisasi tanpa mengorbankan salah satunya.
5	Patricia Dhiana Paramita	2012	Penerapan Kaizen Dalam Perusahaan	-	Mengetahui apa itu Kaizen dan bagaimana penerapannya	Kaizen sangat menarik untuk diterapkan dalam perusahaan karena hasil dari perbikan terus menerus dengan Kaizen tidak dapat dilihat dalam jangka waktu singkat. Para pimpinan dan manajer harus mampu menetapkan dan menjalankan suatu standart serta mengontrol kualitas.
6	Gao and Pheng	2013	<i>Understanding the Application of Kaizen Methods in Construction Firms in China</i>	Wawancara yang diuji degan metode kualitatif	Mengetahui seauh mana implementasi budaya Kaizen di China.	Kaizen sangat disarankan untuk menyikapi ketidak efektifitasan dalam memecahkan suatu permasalahan. Sebagian besar perusahaan di China telah menerapkan Kaizen namun mereka tidak tahu bahwa apa yang telah diterapkan itu adalah Kaizen

2.3. Identifikasi Faktor

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, telah didapatkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan penerapan Kaizen pada perusahaan di dunia. Berikut merupakan faktor-faktor yang mendukung penerapan budaya Kaizen pada perusahaan.

Tabel 2.3. Identifikasi Faktor yang Mendukung

No	Faktor	Sumber
1	Kerja sama tim	Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol (2009)
2	Kinerja yang terkait dengan intentif dan pengakuan	
3	Pelatihan dan peluang karir	
4	Komunikasi internal	
5	Komprehensif rekrutment	
6	Gaya kepemimpinan	
7	Budaya perusahaan (perilaku dan nilai-nilai yang mempengaruhi lingkungan dari perusahaan tersebut)	Tsao, et all (2015)
8	Efektifitas karyawan dalam bekerja	
9	Pemahaman karyawan tentang Kaizen	Macpherson, et all (2015)
110	Konsistensi perusahaan dalam penerapan Kaizen	Paramita (2012)
11	Kemampuan orang-orang dalam memahami budaya Kaizen	
12	Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen	
13	Proses penerapan Kaizen	
14	Motivasi karyawan dalam menerapkan Kaizen	Cheser (1998)
15	Waktu implemntasi	
16	Mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen	Shang dan Pheng (2013)
17	Potensi/ kemampuan karyawan untuk berkeaktifitas dalam penerapan budaya Kaizen	
18	Standarisasi penerapan Kaizen	
19	Dukungan manajemen	
20	Keterlibatan karyawan	

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab metodologi penelitian ini akan disebutkan tahap-tahap yang dilakukan dalam melakukan penelitian skripsi. Tahapan yang terdapat di dalam metodologi penelitian ini telah disesuaikan dengan topik yang diteliti dan juga disesuaikan dengan PT Indobatt Industri Permai sebagai objek amatan. Pada bab ini juga akan dijelaskan lebih lanjut terkait pengertian dan maksud dari tiap tahapan yang akan disebutkan.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian jenis eksploratif, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kesiapan penerapan Kaizen pada PT Indobatt Industri Permai. Penelitian eksploratif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan dugaan atau pengetahuan yang sifatnya masih baru dan memberikan arahan bagi penelitian selanjutnya.

Rahmawati (2011) menjelaskan dalam prakteknya, penelitian eksploratif bisa dilaksanakan dengan empat prosedur. Pertama adalah mencari dan mewawancarai beberapa orang ahli dibidang yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Kedua adalah membuat forum diskusi dari beberapa orang dengan tema diskusi sesuai dengan tema penelitian. Ketiga adalah mengambil data melalui penyebaran kuisioner dan yang terakhir adalah pengujian ulang terhadap data yang telah diperoleh untuk memperoleh jawaban dari permasalahan yang ada.

3.2. Model dan Identifikasi Variabel Penelitian

Identifikasi variabel dalam penelitian diperoleh dari kajian literatur dan pilot survey yang dilakukan oleh penulis. Berikut identifikasi variabel penelitian yang akan digunakan dalam penelitian

Tabel 3.1 Daftar identifikasi faktor yang mendukung penerapan budaya Kaizen

No	Faktor (hasil studi literatur)	Faktor (hasil pilot survey)
1	Situasi dan kondisi perusahaan	Monitoring action dalam setiap kegiatan bekerja
2	Dukungan manajemen (perusahaan)	Visual Management
3	Potensi atau kemampuan karyawan	
4	Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen	
5	Keterlibatan karyawan	
6	Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen	
7	Waktu implementasi penerapan	
8	Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen	
9	Gaya kepemimpinan	
10	Budaya perusahaan	
11	Efektifitas karyawan dalam bekerja	
12	Kualitas kerja sama tim dalam bekerja	
13	Kinerja yang terkait dengan imbalan& pengakuan	
14	Pelatihan dan peluang karir	
15	Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan	
16	Komprehensif rekrutment	
17	Konsistensi perusahaan	
18	Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya Kaizen	
19	Proses penerapan Kaizen	
20	Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen	

Dari kedua puluh dua faktor tersebut nantinya akan dianalisa menggunakan metode analisa deskriptif sehingga pada akhir penelitian akan dihasilkan faktor-faktor yang dapat dijadikan acuan dalam menentukan tingkat kesiapan keberhasilan penerapan Kaizen pada perusahaan.

3.3. Pengukuran Variabel Penelitian

Dalam penilaian faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan penerapan Kaizen pada perusahaan, dipergunakan skala likert, karena dalam skala likert responden hanya perlu memberikan penilaian persetujuan terhadap faktor yang diberikan sehingga hal tersebut dapat menghindari keambiguan jawaban. Ketiga penilaian tersebut diberikan bobot sebagai berikut:

- a. Penilaian persepsi tidak setuju bobot 1
- b. Penilaian persepsi cukup setuju diberikan bobot 2
- c. Penilaian persepsi setuju diberikan bobot 3

3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

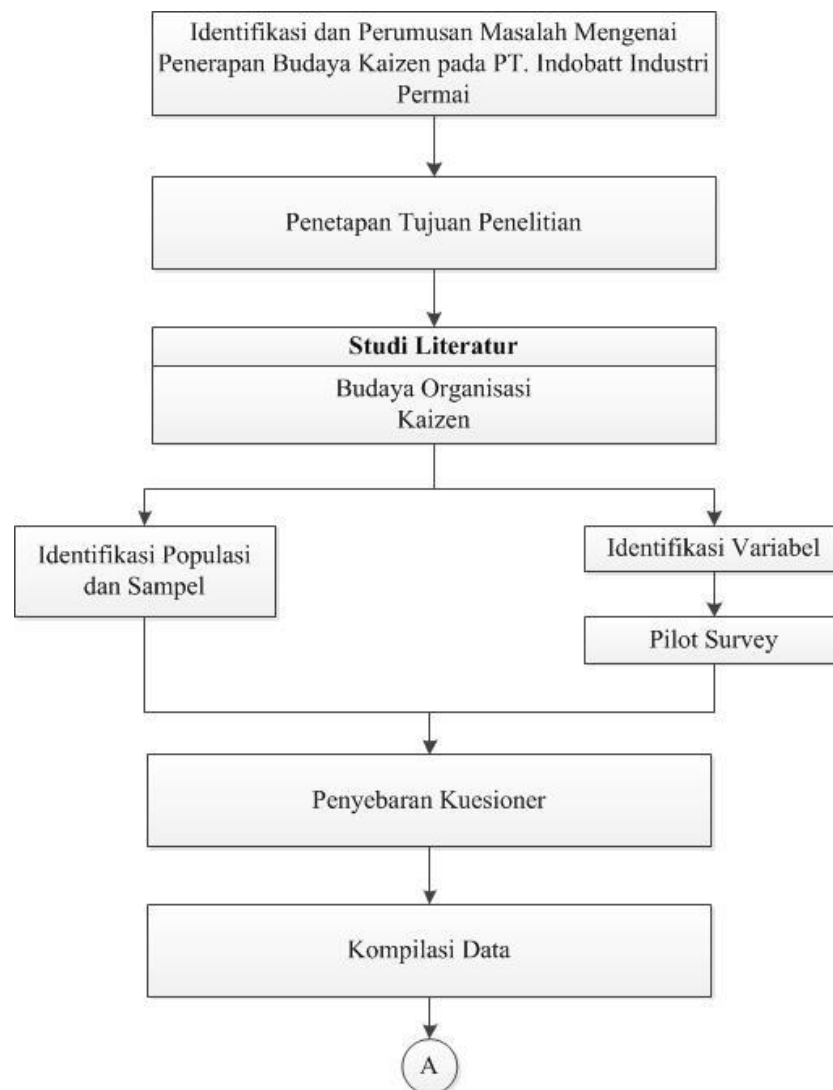
Populasi dari penelitian ini adalah *stakeholder* yang ada di PT Indobatt Industri Permai khususnya pada manager, supervisor dan karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah para manajer, supervisor dan karyawan pada perusahaan.

3.5. Teknik Pengambilan Data

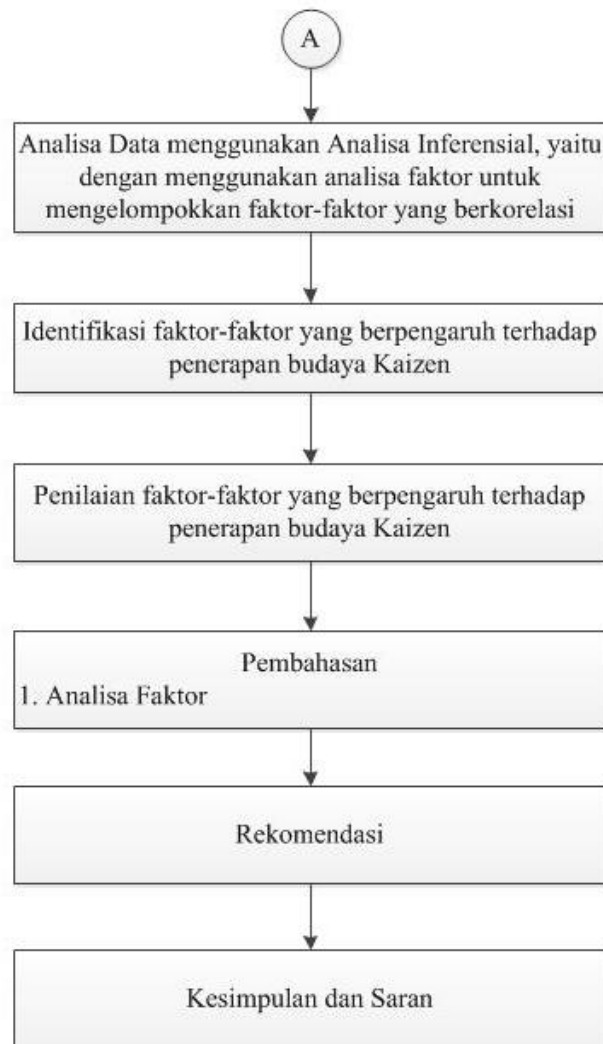
Teknik pengambilan data berupa penilaian persepsi responden dilakukan dengan cara mendistribusikan kuisisioner kepada para manager, supervisor dan karyawan. Kemudian dari hasil penilaian persepsi responden terhadap faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan budaya Kaizen tersebut akan menjadi data yang diolah penulis.

3.6. Flowchart Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat *flowchart* yang merupakan ringkasan penelitian yang akan dilakukan:



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian



Gambar 3.2 *Flowchart* Penelitian (lanjutan)

3.7. Rancangan Kuesioner

Berikut merupakan rancangan kuisisioner yang akan digunakan untuk mengambil data pada sampel data.

Tabel 3.2 Rancangan Kuesioner

Faktor	Nilai/ Pengaruh (mohon beri tanda centang (✓) pada pilihan anda)
Mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Adanya upaya untuk mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya kaizen.
	<input type="checkbox"/> Perusahaan memahami situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya kaizen.
Dukungan manajemen (perusahaan)	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada dukungan dari manajemen
	<input type="checkbox"/> Adanya upaya dari perusahaan untuk memfasilitasi beberapa penerapan budaya kaizen pada perusahaan.
	<input type="checkbox"/> Perusahaan memfasilitasi penuh untuk penerapan budaya kaizen pada perusahaan.
Potensi atau kemampuan karyawan untuk berkekrativitas dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada potensi/ kemampuan karyawan untuk berkekrativitas dalam menerapkan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Terdapat langkah-langkah kecil dari karyawan untuk berinovasi dalam menerapkan budaya Kaizen setelah mendapat arahan.
	<input type="checkbox"/> Karyawan berinisiatif untuk berkreasi dalam menerapkan budaya kaizen.
Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada standarisasi penerapan budaya Kaizen pada perusahaan.
	<input type="checkbox"/> Terdapat SOP yang jelas dan tertulis mengenai standarisasi sebuah proses kerja dan bagaimana menerapkan budaya Kaizen.

	<input type="checkbox"/> Terdapat SOP yang jelas dan tertulis mengenai standarisasi sebuah proses kerja serta adanya perbaikan SOP pada jangka waktu tertentu untuk menerapkan budaya Kaizen
Keterlibatan karyawan	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada keterlibatan karyawan dalam penerapan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Sebagian karyawan dalam beberapa divisi pada perusahaan menerapkan budaya kaizen pada pekerjaan mereka.
	<input type="checkbox"/> Seluruh karyawan perusahaan menerapkan budaya kaizen pada pekerjaan mereka.

Tabel 3.3 Rancangan Kuesioner (lanjutan)

Faktor	Nilai/ Pengaruh (mohon beri tanda centang (✓) pada pilihan anda)
Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Karyawan menerapkan budaya kaizen pada sebagian pekerjaan mereka dengan setengah hati.
	<input type="checkbox"/> Karyawan bersemangat dan termotivasi untuk menerapkan budaya kaizen pada seluruh pekerjaan mereka
Waktu implementasi penerapan	<input type="checkbox"/> Waktu implementasi budaya Kaizen memakan waktu lebih dari satu tahun
	<input type="checkbox"/> Karyawan membutuhkan waktu lebih dari enam bulan namun kurang dari satu tahun untuk menerapkan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Karyawan membutuhkan waktu kurang dari enam bulan untuk menerapkan budaya Kaizen di perusahaan.
Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Karyawan sama sekali tidak paham tentang budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Karyawan memandang Kaizen sebagai alat bantu dalam mencapai tujuan perusahaan.
	<input type="checkbox"/> Karyawan memandang Kaizen sebagai alat bantu dan dengan sadar dapat menjalankannya

	serta dapat memahami serta merasakan manfaatnya.
Gaya kepemimpinan (gaya atasan dalam memimpin bawahan)	<input type="checkbox"/> Gaya kepemimpinan para atasan di perusahaan tidak mencerminkan sifat budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Gaya kepemimpinan para atasan di perusahaan berhasil membentuk pola pikir tentang Kaizen
	<input type="checkbox"/> Gaya kepemimpinan para atasan di perusahaan berhasil membentuk pola pikir dan menjalankan budaya Kaizen dengan suka rela
Budaya perusahaan (perilaku dan nilai-nilai yang mempengaruhi lingkungan dari perusahaan tersebut)	<input type="checkbox"/> Budaya perusahaan yang lama tidak mendukung penerapan budaya Kaizen pada perusahaan
	<input type="checkbox"/> Budaya perusahaan yang telah ada menyesuaikan dengan budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Budaya perusahaan telah dirubah dan dibuat persis dengan budaya Kaizen
Efektifitas karyawan dalam bekerja	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, karyawan sama sekali tidak efektif dalam bekerja sehingga masih banyak menyisakan pekerjaan yang lainnya

Tabel 3.4 Rancangan Kuesioner (lanjutan)

Faktor	Nilai/ Pengaruh (mohon beri tanda centang (√) pada pilihan anda)
	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, karyawan terkadang bekerja dengan efektif sehingga masih menyisakan sebagian pekerjaan lainnya
	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, karyawan selalu bekerja dengan efektif sehingga tidak menyisakan pekerjaan lainnya.
Kualitas kerja sama tim dalam bekerja	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, sama sekali tidak ada kerja sama tim dalam bekerja.

	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, terkadang karyawan memutuskan untuk kerja sama tim dalam bekerja.
	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, selalu atau sering terdapat kerja sama tim antar karyawan dalam bekerja.
Kinerja yang terkait dengan imbalan (insentif) dan pengakuan dari perusahaan	<input type="checkbox"/> Kinerja karyawan sama sekali tidak diakui dalam pengakuan maupun insentif.
	<input type="checkbox"/> Kinerja karyawan mendapat pengakuan dari perusahaan namun tidak dikaitkan dengan insentif.
	<input type="checkbox"/> Kinerja karyawan mendapat pengakuan dan dikaitkan dengan insentif oleh perusahaan.
Pelatihan dan peluang karir	<input type="checkbox"/> Karyawan sama sekali tidak mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan budaya Kaizen maupun mendapat peluang kenaikan karir.
	<input type="checkbox"/> Perusahaan memberikan pelatihan namun tidak berhubungan dengan kerja karyawan.
	<input type="checkbox"/> Perusahaan memberikan pelatihan yang berhubungan dengan kerja karyawan dan dibutuhkan oleh perusahaan.
Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak dipergunakan dalam penerapan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Kadang-kadang komunikasi internal tim dipergunakan dalam bekerja
	<input type="checkbox"/> Komunikasi internal selalu dipergunakan tim dalam bekerja
Komprehensif rekrutment (kesesuaian dalam rekrutmen)	<input type="checkbox"/> Proses perekrutan karyawan yang dilakukan sama sekali tidak memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
	<input type="checkbox"/> Proses perekrutan karyawan yang dilakukan sedikit memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/> Proses perekrutan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
Konsistensi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Perusahaan sama sekali tidak konsisten dalam menerapkan budaya Kaizen

Tabel 3.5 Rancangan Kuesioner (lanjutan)

Faktor	Nilai/ Pengaruh (mohon beri tanda centang (√) pada pilihan anda)
	<input type="checkbox"/> Perusahaan menerapkan budaya Kaizen pada suatu waktu dan tidak menerapkannya di waktu yang lain
	<input type="checkbox"/> Perusahaan konsisten dan selalu menerapkan budaya Kaizen pada perusahaan
Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Seluruh karyawan sulit untuk memahami budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Sebagian karyawan perusahaan dapat memahami budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Seluruh karyawan perusahaan dapat memahami budaya Kaizen
Proses penerapan Kaizen	<input type="checkbox"/> Perusahaan langsung menerapkan budaya Kaizen dengan paksaan dan tanpa sosialisasi
	<input type="checkbox"/> Perusahaan mensosialisasikan penerapan budaya Kaizen namun dengan paksaan
	<input type="checkbox"/> Perusahaan mensosialisasikan penerapan budaya Kaizen dan melakukan perubahan secara bertahap
Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Perusahaan tidak selektif dalam pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Perusahaan terkadang selektif dalam pemilihan ide dalam menerapkan budaya kaizen
	<input type="checkbox"/> Perusahaan selalu selektif dalam pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen.

Monitoring <i>action</i> dalam setiap kegiatan bekerja	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada monitoring dari perusahaan
	<input type="checkbox"/> Terdapat monitoring namun tidak semuanya direkap sebagai data perusahaan
	<input type="checkbox"/> Terdapat monitoring dari perusahaan dan seluruh <i>action</i> terdapat rekapan datanya.
<i>Visual Management</i> (manajemen untuk membuat segala sesuatu di tempat kerja menjadi jelas)	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada <i>visual management</i> pada lokasi kerja di perusahaan.
	<input type="checkbox"/> Sebagian lokasi kerja terdapat <i>visual management</i> namun kurang jelas.
	<input type="checkbox"/> Seluruh lokasi kerja terdapat <i>visual management</i> dan jelas.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

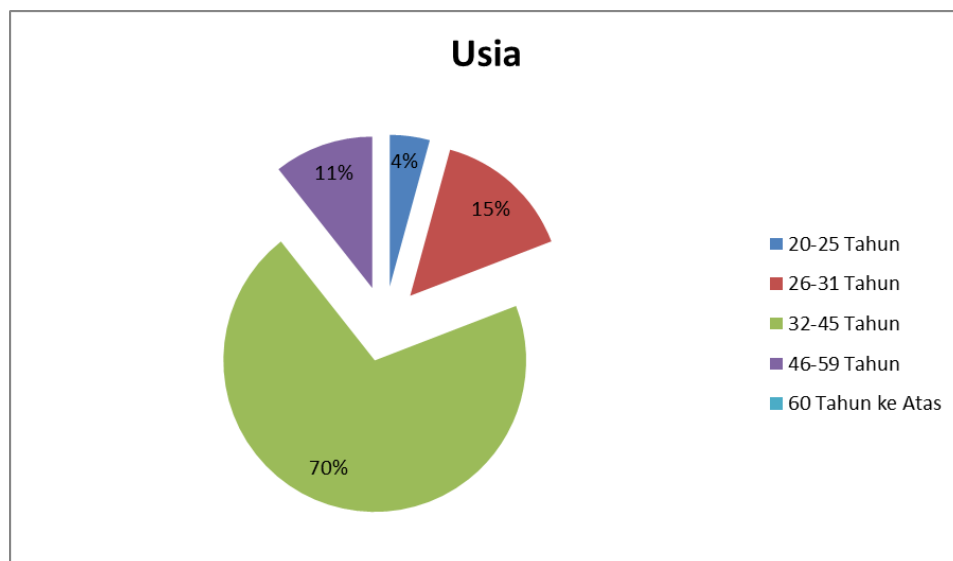
4.1. Gambaran Obyek dan Responden Penelitian

Dari 60 kuesioner yang disebar oleh peneliti, hanya 47 kuesioner yang kembali sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 47 orang. Menurut Gay dan Diehl (1998) dalam Rahmawati (2011) mengungkapkan bahwa syarat minimum dalam pengambilan sampel adalah sebanyak 30 responden, sehingga jumlah sampel tersebut telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan.

4.2. Profil Responden

Profil responden menggambarkan tentang usia, pengalaman kerja, pendidikan terakhir serta jabatan dari responden.

4.2.1. Usia Responden



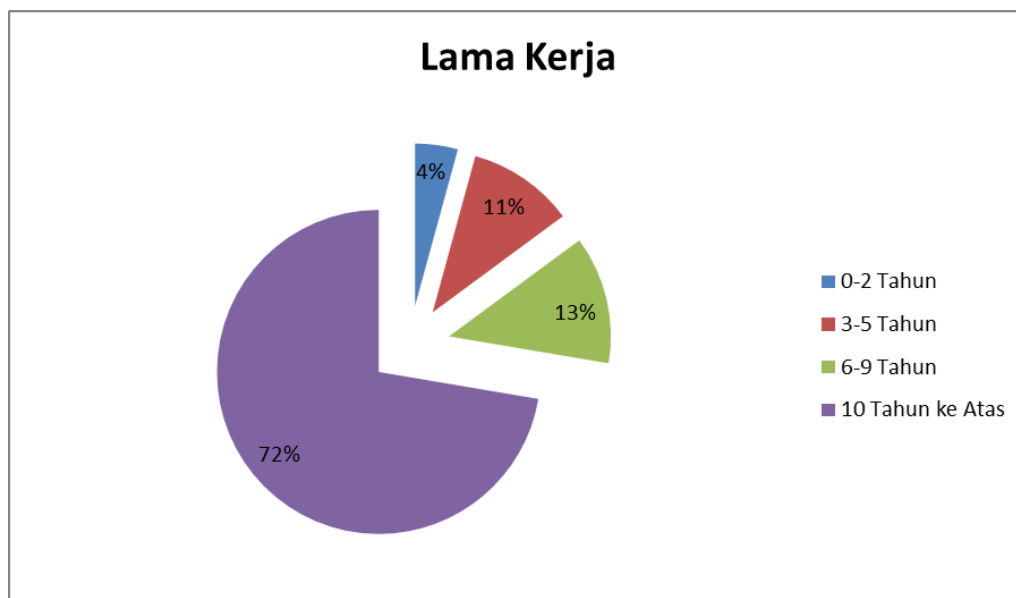
Gambar 4.1 Grafik rentang usia responden (Hasil olah data penulis, 2016)

Empat puluh tujuh responden yang termasuk dalam sampel penelitian, terdiri dari berbagai rentang usia. Pada gambar 4.1 tersaikan empat rentang usia responden yaitu rentang usia 20-25 tahun, 26-31 tahun, 32-45 tahun serta 46-59 tahun. Dari empat rentang usia tersebut, lebih dari setengahnya memiliki rentang usia antara 32-45 tahun, yaitu sebanyak 70%, kemudian disusul dengan responden

yang memiliki rentang usia 26-31 tahun sebanyak 15%. Selanjutnya terdapat sebanyak 11% responden yang memiliki rentang usia 46-59 tahun. Terakhir, terdapat sebanyak 4% responden yang memiliki rentang usia 20-25 tahun.

4.2.2 Lama Kerja Responden

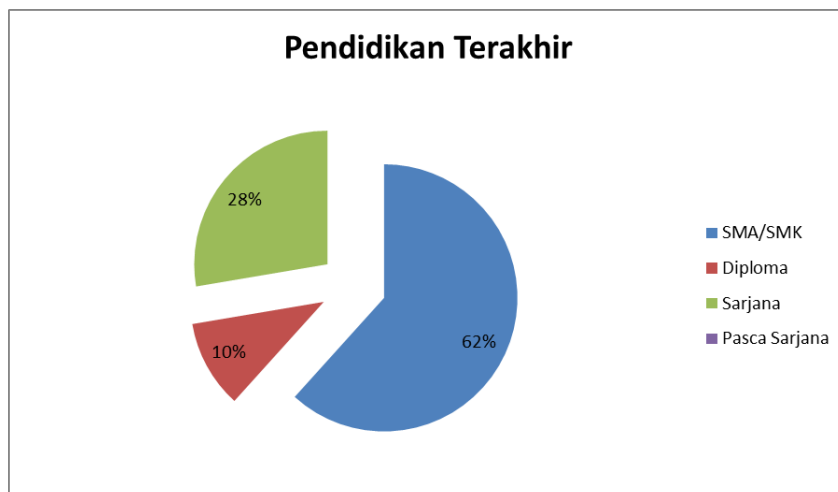
Ada empat pilihan lama kerja responden yang diajukan oleh penulis yaitu 0-2 tahun, 3-5 tahun, 6-9 tahun dan di atas 10 tahun. Dari empat puluh tujuh responden, sebanyak 72% memiliki pengalaman kerja selama 10 tahun ke atas. Pilihan 10 tahun ke atas merupakan pilihan terbanyak dari seluruh responden sedangkan paling sedikit adalah pemilik pengalaman kerja selama 0-2 tahun dengan jumlah sebesar 4%. Sebanyak 13% memiliki pengalaman kerja selama 6-9 tahun dan sebanyak 11% responden memiliki pengalaman kerja selama 3-5 tahun.



Gambar 4.2 Grafik lama kerja responden (Hasil olah data penulis, 2016)

4.2.3 Pendidikan Terakhir Responden

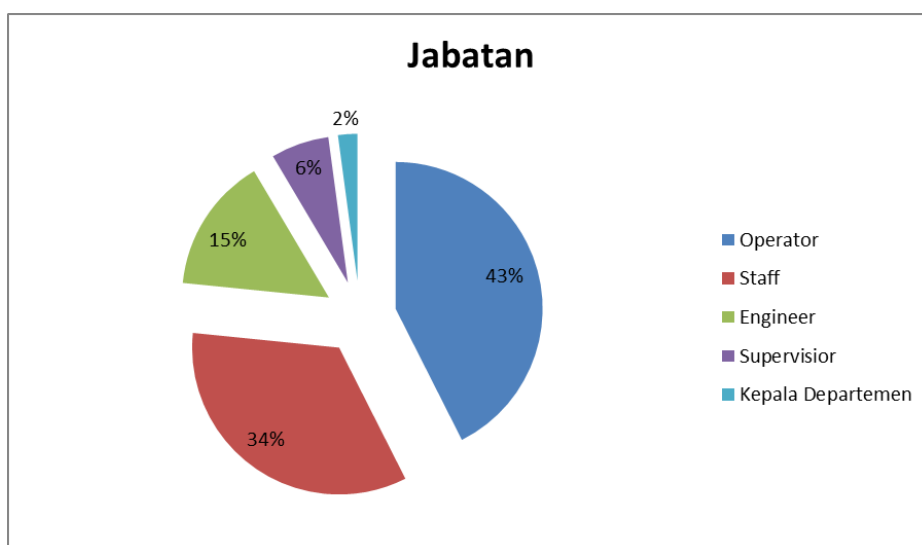
Terdapat empat pilihan pendidikan terakhir yang penulis ajukan pada responden yaitu SMA/SMK, Diploma, Sarjana dan Pasca Sarjana. Sebanyak 62% responden berpendidikan terakhir SMA/SMK, selanjutnya terdapat sebanyak 28% responden berpendidikan terakhir Sarjana dan terakhir sebanyak 10% berpendidikan terakhir Diploma.



Gambar 4.3 Grafik pendidikan terakhir responden (Hasil olah data penulis, 2016)

4.2.4 Jabatan Responen

Pada empat puluh tujuh responden yang ada, terdiri dari berbagai macam jabatan. Seperti yang tersaji pada gambar gambar 4.4 terdapat lima macam jabatan yaitu Kepala Departemen, Supervisor, Engineer, Staff dan Operator. Dari kelima jabatan tersebut, sebanyak 43% memiliki jabatan sebagai Operator, sebanyak 34% memiliki jabatan sebagai Staff. Untuk jabatan Engineer terdapat sebesar 15%, jabatan Supervisor terdapat sebesar 6% dan jabatan Kepala Departemen sebesar 3%.



Gambar 4.4 grafik jabatan responden (Hasil olah data penulis, 2016)

4.3. Penjelasan Variabel

Dari beberapa literatur dan sumber responden yang berpengalaman dibidang yang sejenis dengan penelitian ini, didapatkan variabel-variabel yang digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian, diantaranya adalah:

1. Mengenal situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen

Perusahaan dituntut untuk dapat mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen. Jika memang tidak bisa mengetahuinya secara langsung, setidaknya terdapat upaya dari perusahaan untuk mengenali situasi dan kondisi perusahaan. Shang dan Pheng (2013) menyatakan budaya perusahaan saat ini memasuki era inovasi, dimana hal tersebut berbeda dengan era tradisional sehingga mengenali situasi dan kondisi perusahaan dibutuhkan untuk menerapkan budaya Kaizen.

2. Dukungan manajemen (perusahaan)

Dukungan manajemen (perusahaan) merupakan prasyarat untuk penerapan Kaizen pada perusahaan dimana hal tersebut merupakan upaya untuk menjaga komitmen secara berkelanjutan (Shang dan Pheng, 2013). Perusahaan pun diharapkan untuk dapat memfasilitasi secara penuh untuk dapat menerapkan budaya Kaizen dengan baik pada perusahaan.

3. Potensi atau kemampuan karyawan untuk berkreaitivitas dalam menerapkan budaya Kaizen

Karyawan dalam perusahaan melakukan langkah-langkah dalam berinovasi untuk menerapkan budaya Kaizen dalam perusahaan baik dalam langkah kecil maupun dengan langkah yang besar setelah mendapatkan arahan dari perusahaan ataupun secara mandiri melakukan gerakan inovasi untuk melakukan penerapan budaya Kaizen. Potensi karyawan yang dapat meningkatkan keuntungan untuk perusahaan dalam penerapan budaya Kaizen adalah keterampilan memecahkan permasalahan (Jha et al, 1996; Liker 2004; Imai, 1986), perbaikan mutu (Jha et al, 1996), mengurangi pemborosan biaya (Malloch, 1997) dan pemborosan bahan baku (Ikuma et al., 2010) (Shang dan Pheng, 2013).

4. Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen

Standarisasi merupakan sebuah kebutuhan pada sebuah perusahaan. Budaya Kaizen tidak akan bisa tercapai tanpa adanya standarisasi karena saat perbaikan mencapai level yang baru dengan setiap permasalahan yang telah diselesaikan, perbaikan tersebut harus distandarisasi untuk mengkonsolidasikan kondisi terbaru (Shang dan Pheng, 2013). Terdapatnya standarisasi yang jelas dan tertulis serta adanya perubahan standarisasi yang dikondisikan dengan berbagai perubahan yang terjadi pada perusahaan merupakan suatu faktor yang penting.

5. Keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan pada penerapan budaya Kaizen sangat penting karena dengan keterlibatan mereka dalam usaha untuk pengurangan *waste*, maka mereka juga akan memahami cara kerja perusahaan (shang dan Pheng, 2013). Banyak sedikitnya karyawan yang terlibat dalam penerapan budaya Kaizen menjadi faktor yang penting.

6. Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen

Motivasi karyawan adalah salah satu faktor utama dalam perusahaan manufaktur. Cara kerja perusahaan dapat mempengaruhi psikologis karyawan dan hal tersebut juga berpengaruh pada motivasi kerja seorang karyawan (Cheser, 1998). Semangat dan motivasi karyawan merupakan hal yang dibutuhkan untuk menerapkan budaya Kaizen pada perusahaan.

7. Waktu implementasi penerapan

Waktu menjadi faktor yang sangat penting dalam menjalankan tugas yang memiliki tingkat kerumitan yang cukup tinggi. Oleh karena itu, waktu implementasi penerapan budaya Kaizen pun dirasa sangat penting agar karyawan dapat segera beradaptasi dengan lingkungan yang baru (Cheser, 1998).

8. Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen

Karyawan memerlukan keterampilan dan pengetahuan serta pemahaman mengenai budaya Kaizen (Macpherson et al, 2015). Bagaimana karyawan memandang budaya Kaizen, menjalankannya dengan sadar dan dapat merasakan manfaatnya merupakan hal yang diperhatikan.

9. Gaya kepemimpinan (gaya atasan dalam memimpin bawahannya)

Gaya kepemimpinan atasan dituntut untuk mencerminkan sifat budaya Kaizen. Tujuannya adalah agar para atasan di perusahaan dapat membentuk pola pikir karyawan tentang Kaizen dan selanjutnya karyawan dapat dengan sukarela menjalankan budaya Kaizen pada pekerjaannya.

10. Budaya perusahaan (perilaku dan nilai-nilai yang mempengaruhi lingkungan dari perusahaan tersebut)

Akhir-akhir ini banyak perusahaan yang mengadaptasi budaya Kaizen yang berasal dari Jepang. Menggabungkan antara budaya perusahaan yang telah ada sebelumnya dengan budaya Kaizen merupakan hal yang sedang banyak dicoba oleh perusahaan pada seluruh dunia (Tsao, 2015). Banyak hal yang dilakukan oleh perusahaan diantaranya adalah penyesuaian budaya perusahaan yang sudah ada dengan budaya Kaizen maupun ada yang benar-benar merubah budaya perusahaan yang telah ada dengan budaya Kaizen.

11. Efektifitas karyawan dalam bekerja

Faktor ini didapatkan berdasarkan dari penelitian Tsao pada tahun 2015. Efektifitas kerja karyawan merupakan hal yang penting karena efektifitas kerja akan berpengaruh pada hasil kerja yang akan dilakukan oleh karyawan. Diharapkan dengan karyawan yang dapat bekerja secara efektif maka mereka tidak akan menyisakan pekerjaan lainnya.

12. Kualitas kerja sama tim dalam bekerja

Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol (2009) mengungkapkan terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi penerapan budaya Kaizen pada perusahaan salah

satunya adalah kerja sama tim. Dibutuhkan kerja sama tim yang sangat baik untuk dapat menerapkan budaya Kaizen dengan baik sehingga dibutuhkan rasa saling mempercayai dan yakin bahwa mereka memiliki orang-orang yang tepat untuk menerapkan budaya Kaizen. Sebelum itu, harus dipastikan juga bahwa orang-orang yang berada dalam tim adalah orang-orang yang memahami budaya Kaizen.

13. Kinerja yang terkait dengan imbalan (insentif) dan pengakuan dari perusahaan

Faktor ini merupakan faktor kedua yang dicantumkan oleh Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol (2009). Pengakuan merupakan suatu hal yang penting dimana hal ini bisa membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Terlebih jika pengakuan tersebut dihubungkan dengan insentif maka hal tersebut juga bisa membuat karyawan bisa lebih bersemangat lagi.

14. Pelatihan dan peluang karir

Sebuah pelatihan untuk karyawan akan menghasilkan *output* yang akan membuat karyawan menghargai performa dan produktivitas perusahaan (Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol, 2009). Pelatihan merupakan salah satu faktor utama dalam menjaga karyawan agar tetap berada dalam perusahaan dan meningkatkan kemampuan setiap individu karyawan. Namun perlu diperhatikan juga jenis pelatihan apa yang akan diberikan pada karyawan. Pelatihan yang diberikan pada karyawan hendaknya sebuah pelatihan yang berhubungan dengan kompetensinya agar karyawan juga bisa semangat mengikuti pelatihan tersebut.

15. Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan

Komunikasi merupakan faktor penting dalam praktek pencapaian produktivitas yang lebih tinggi dan meningkatkan kinerja dalam organisasi (Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol, 2009). Sudah seharusnya komunikasi terjadi pada seluruh pekerja pada perusahaan. Namun, komunikasi yang diinginkan adalah komunikasi internal yang cukup dalam agar tidak ada kesalah pahaman dalam bekerja.

16. Komprehensif rekrutment

Komprehensif rekrutmen merupakan salah satu faktor yang disebutkan oleh Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol (2009). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), komprehensif adalah kesesuaian yang lengkap. Perusahaan dituntut untuk

melakukan atau mengarahkan karyawan pada rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta sesuai dengan kompetensi karyawan.

17. Konsistensi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen

Konsistensi perusahaan dalam hal ini berarti tim manajemen akan menentukan motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen dalam pekerjaannya. Faktor ini telah disebutkan oleh Paramita (2012). Selain itu, jika tidak ada konsistensi dari perusahaan maka hasil dari penerapan budaya Kaizen ini tidak akan maksimal karena konsep dari budaya Kaizen sendiri adalah perbaikan secara terus menerus.

18. Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya kaizen

Kemampuan karyawan dalam menerapkan budaya kaizen dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam memahami Kaizen itu sendiri. Semakin banyak karyawan yang memahami budaya Kaizen maka akan semakin mudah bagi perusahaan untuk menerapkan budaya Kaizen pada perusahaan. Faktor ini merupakan salah satu faktor yang diungkapkan oleh Paramita (2012).

19. Proses penerapan Kaizen

Faktor ini merupakan salah satu faktor yang ditulis oleh Paramita (2012). Perusahaan tidak bisa untuk segera menerapkan budaya Kaizen karena penerapan budaya Kaizen dibutuhkan berbagai macam persiapan dan pastinya perlu dilakukan sosialisasi pada karyawan agar karyawan dapat memahami apa yang dilakukan perusahaan dan perubahan pada perusahaan dapat berubah secara bertahap dan berkelanjutan.

20. Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen

Pemilihan ide ini perlu dilakukan agar perusahaan memiliki pilihan yang terbaik dari pilihan yang ada. Sudah seharusnya bahwa dalam kerja sama tim muncul banyak ide yang diajukan untuk pemecahan sebuah kasus. Faktor ini merupakan salah satu faktor yang diungkapkan oleh Paramita (2012).

21. Monitoring *action* dalam setiap kegiatan bekerja

Faktor ini didapatkan dari hasil pilot survey yang dilakukan dengan bapak Imrahur selaku supervisor engineer. Beliau mengungkapkan bahwa faktor ini sangat penting karena perusahaan dituntut untuk melakukan monitoring aksi karyawannya agar tidak ada salah langkah dalam bekerja.

22. Visual Management

Faktor ini didapatkan dari hasil pilot survey dengan pak Hari selaku manager produksi. *Visual management* merupakan manajemen untuk membuat segala sesuatu pada tempat kerja menjadi jelas. Bapak Hari berpendapat bahwa kepentingan faktor ini sangat penting dan hal ini telah diterapkan pada perusahaan. Penerapannya berupa penggambaran segala aktifitas pada perusahaan dalam bentuk grafik seperti presentase produk cacat pada produksi hari tersebut atau grafik presentase produk jenis custom sesuai dengan permintaan dari konsumen.

4.4. Hasil Survey Pendahuluan/ Pilot Survey

Survey pendahuluan atau pilot survey telah dilakukan penulis pada dua elemen yaitu elemen akademis dan elemen empiris. Pada elemen akademis dilakukan pada satu orang dosen dan tiga orang pada elemen empiris. Tujuan dari survey pendahuluan atau pilot survey adalah untuk memberi peringatan lebih awal mengenai kemungkinan utama gagalnya kuesioner dan memastikan apakah instrumen yang diusulkan sudah pantas atau belum.

4.4.1. Gambaran Penerapan

Pertama-tama, survey pendahuluan atau pilot survey dilakukan pada elemen empiris yaitu kepada Manager Produksi, Supervisor Engineer dan Supervisor Elektrikal. Survey pendahuluan dilakukan pada hari Senin tanggal 27 Juni 2016. Pada tahap awal survey pendahuluan terlebih dahulu dilakukan wawancara pada para elemen empiris. Wawancara pertama dilakukan sekitar pukul 12.00 saat istirahat kantor dengan Bapak Hari selaku Manager Produksi. Dari hasil wawancara didapatkan informasi bahwa Kaizen adalah sebuah proses yang terus menerus harus dilakukan, bukan hanya dilakukan beberapa hari dalam suatu kurun waktu tertentu. Hal serupa juga telah disampaikan oleh Patricia (2012) bahwa Kaizen merupakan perbaikan secara terus menerus dan hasilnya tidak dapat dilihat dalam jarak waktu dekat. Budaya Kaizen ingin diterapkan pada perusahaan karena ingin melakukan penghematan yang signifikan sehingga dapat mengurangi pengeluaran perusahaan untuk hal-hal yang seharusnya tidak perlu dilakukan. Lebih lanjut pak Hari mengatakan bahwa penghematan yang diharapkan bukan hanya penghematan secara materi namun juga penghematan bahan baku, *space* gudang, serta tenaga kerja pada perusahaan khususnya pada rantai produksi mengingat PT Indobatt

Industri Permai adalah sebuah perusahaan yang memiliki pabrik dan melakukan produksi setiap harinya.

Wawancara selanjutnya dilakukan dengan bapak Kristanto selaku Supervisor Elektrikal dan bapak Imrahur selaku Supervisor Engineering pada hari dan tanggal yang sama sekitar pukul 14.15. Menambahkan hasil wawancara dengan bapak Hari, bapak Kristanto menyatakan bahwa cukup banyak karyawan yang telah memahami mengenai penghilangan pemborosan, bekerja secara efektif, melakukan kerja sama namun kebanyakan mereka belum paham bahwa hal tersebut merupakan Kaizen. Hal serupa pun telah disampaikan oleh Tsao, et all (2015) bahwa penelitiannya yang mengambil objek pekerja di China mengungkapkan bahwa pekerja di sana telah menerapkan berbagai macam aksi Kaizen seperti penghematan atau kerja sama tim namun mereka belum menyadari bahwa hal tersebut adalah Kaizen. Secara lanjut bapak Imrahur juga menambahkan bahwa sebenarnya tidak ada kendala berarti pada penerapan budaya Kaizen pada perusahaan. Penerapan budaya Kaizen sebenarnya bukanlah sesuatu yang susah namun sebagian dari karyawan banyak yang masih bermalasan untuk menerapkan budaya Kaizen pada perusahaan khususnya operator yang ada pada rantai produksi. Jika mereka menyadari fungsi dari budaya Kaizen maka mereka tidak akan melakukan penolakan namun jika mereka belum sadar maka tentunya mereka akan melakukan penolakan terhadap budaya Kaizen.

Pada hari Rabu tanggal 29 Juni 2016 pukul 13.00 telah dilakukan pelatihan Kaizen untuk para karyawan di perusahaan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan pada kesempatan tersebut adalah karyawan yang berada pada rantai produksi yang didominasi oleh operator yang rata-rata berpendidikan terakhir SMA/SMK dan juga beberapa karyawan lainnya yang juga berasal dari departemen Produksi. Pada kesempatan ini pula penulis mendapatkan izin untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Pelatihan ini bukanlah pelatihan yang besar. Peserta pelatihan berjumlah kurang lebih 15 orang dan pengisi materinya adalah bapak Hari selaku Manager Produksi perusahaan. Pada pelatihan ini, penulis lebih lanjut mendapatkan informasi mengenai budaya Kaizen dan penerapannya pada perusahaan. Hasil pelatihan yang disampaikan oleh pak Hari menjelaskan bahwa Kaizen merupakan salah satu bagian dari Lean, yaitu suatu aktivitas untuk

menghilangkan pemborosan yang dapat diterapkan jika akar permasalahannya diketahui. Aktivitas Kaizen merupakan suatu tantangan dan harus terdapat aksi nyata pada penerapannya. Dalam penerapan Kaizen pada perusahaan, seluruh karyawan harus mampu untuk mencurahkan waktu pribadinya secara penuh terhadap aktifitas Kaizen ini dan tentunya dibutuhkan kerja sama tim yang sangat baik untuk dapat menerapkan ini dengan baik sehingga dibutuhkan rasa saling mempercayai dan yakin bahwa mereka memiliki orang-orang yang tepat untuk menerapkan budaya Kaizen. Respon dari peserta pelatihan sendiri terbilang cukup baik. Banyak terjadi diskusi dan tidak sedikit dari mereka yang mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang membuat suasana pelatihan semakin hidup dan tidak datar.

4.4.2. Hasil Uji Kuesioner Pendahuluan

Hasil survey pendahuluan pada elemen empiris menghasilkan adanya penambahan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan penerapan Kaizen pada perusahaan. Terdapat dua faktor tambahan yang ditambahkan yaitu faktor monitoring *action* dalam setiap kegiatan bekerja dan faktor *visual management* (manajemen untuk membuat segala sesuatu pada tempat kerja menjadi jelas). Penambahan faktor tambahan ini merupakan faktor-faktor yang telah diterapkan oleh perusahaan namun belum ada pada kuesioner. Faktor monitoring *action* dalam setiap kegiatan bekerja ditambahkan oleh bapak Imrahur selaku Supervisor Engineer. Bapak Imrahur berpendapat bahwa faktor tersebut memiliki kepentingan yang sangat penting namun penerapannya pada perusahaan belum terlalu diterapkan. Selain bapak Imrahur, bapak Hari selaku Manager Produksi menambahkan faktor *visual management*. *Visual management* merupakan manajemen untuk membuat segala sesuatu pada tempat kerja menjadi jelas. Bapak Hari berpendapat bahwa kepentingan faktor ini sangat penting dan hal ini telah diterapkan pada perusahaan. Penerapannya berupa penggambaran segala aktifitas pada perusahaan dalam bentuk grafik seperti presentase produk cacat pada produksi hari tersebut atau grafik presentase produk jenis custom sesuai dengan permintaan dari konsumen.

Selain melakukan survey pendahuluan uji kuesioner pada elemen empiris, uji kuesioner juga dilakukan pada elemen akademisi. Uji kuesioner dilakukan pada

bapak Bustanul Arifin selaku dosen jurusan Manajemen Bisnis. Tujuan dari dilakukannya survey pendahuluan pada elemen akademisi adalah agar keilmuan yang didapatkan tidak hanya berasal dari sudut pandang empiris saja namun juga berasal dari sudut pandang akademisi. Hasil uji kuesioner ini ini menghasilkan kepastian bahwa isi kuesioner ini sudah jelas dan layak untuk disebarakan.

4.5. Hasil Survey

Empat puluh tujuh kuesioner yang telah terkumpul akan diolah secara statistik inferensial. Tujuannya adalah untuk mengelompokkan variabel-variabel yang memiliki kesamaan korelasi atau hubungan. Hasil dari analisa ini adalah ditemukannya faktor-faktor yang memiliki pengaruh terbesar dari beberapa faktor yang telah di survey. Penentuan dari penting tidaknya faktor-faktor yang diajukan dalam kuesioner adalah dengan mencari nilai yang sering muncul (modus) dan seberapa sering nilai tersebut muncul (countif) juga dengan mencari nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi untuk mengetahui kesepakatan responden terhadap satu faktor. Semakin besar nilai modus dari setiap faktor tersebut menggambarkan bahwa masing-masing responden memberikan nilai pada faktor-faktor tersebut. Pada survey kali ini skala penilaiannya adalah 1 sampai 3. Apabila nilai modus responden terhadap suatu faktor mendekati 3, maka faktor tersebut semakin berpengaruh. Sedangkan untuk nilai standar deviasinya, jika semakin kecil standar deviasinya maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden sepakat terhadap jawaban tersebut, sebaliknya jika nilai standar deviasinya semakin besar maka dapat disimpulkan bahwa responden tidak sepakat dengan jawaban tersebut.

4.5.1. Hasil Pengolahan Data

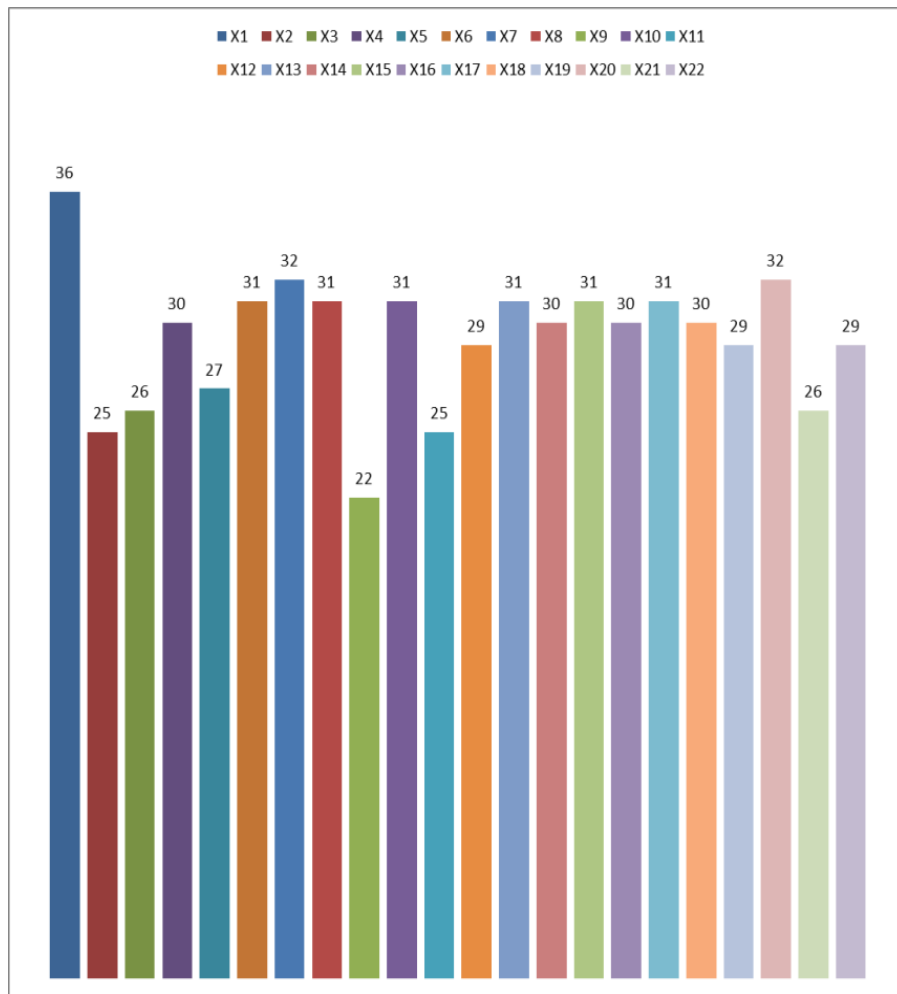
Hasil perhitungan nilai maksimal kuesioner didapatkan bahwa nilai 3 paling sering muncul. Hasil perhitungan rata-rata kuesiner pun menunjukkan nilai 2,63. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan penilaian cukup setuju atau sangat setuju pada faktor-faktor tersebut. Dalam perhitungan countif diketahui bahwa faktor gaya kepemimpinan memiliki nilai kemunculan yang paling

rendah yaitu sebanyak 22 kali. Senada dengan nilai countif, nilai rata-rata untuk faktor gaya kepemimpinan adalah sebesar 2,44.

Menurut Widya, staff divisi DCC departemen Produksi menyatakan bahwa perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang cukup santai dan cenderung untuk memecahkan suatu permasalahan secara kekeluargaan. Bukan berarti perusahaan tidak memiliki nilai profesionalitas namun Widya menuturkan bahwa sering kali hal-hal yang berhubungan dengan peraturan perusahaan atau urusan administratif tidak berlaku sebagaimana mestinya.

Tabel 4.1 Daftar nilai maximal pada hasil survey (Hasil olahan data peneliti, 2016)

No	Faktor	Max
X1	Situasi dan kondisi perusahaan	3
X2	Dukungan manajemen (perusahaan)	3
X3	Potensi atau kemampuan karyawan	3
X4	Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen	3
X5	Keterlibatan karyawan	3
X6	Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen	3
X7	Waktu implementasi penerapan	3
X8	Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen	3
X9	Gaya kepemimpinan	3
X10	Budaya perusahaan	3
X11	Efektifitas karyawan dalam bekerja	3
X12	Kualitas kerja sama tim dalam bekerja	3
X13	Kinerja yang terkait dengan imbalan& pengakuan	3
X14	Pelatihan dan peluang karir	3
X15	Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan	3
X16	Komprehensif rekrutment	3
X17	Konsistensi perusahaan	3
X18	Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya Kaizen	3
X19	Proses penerapan Kaizen	3
X20	Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen	3
X21	Monitoring action dalam setiap kegiatan bekerja	3
X22	Visual Management	3

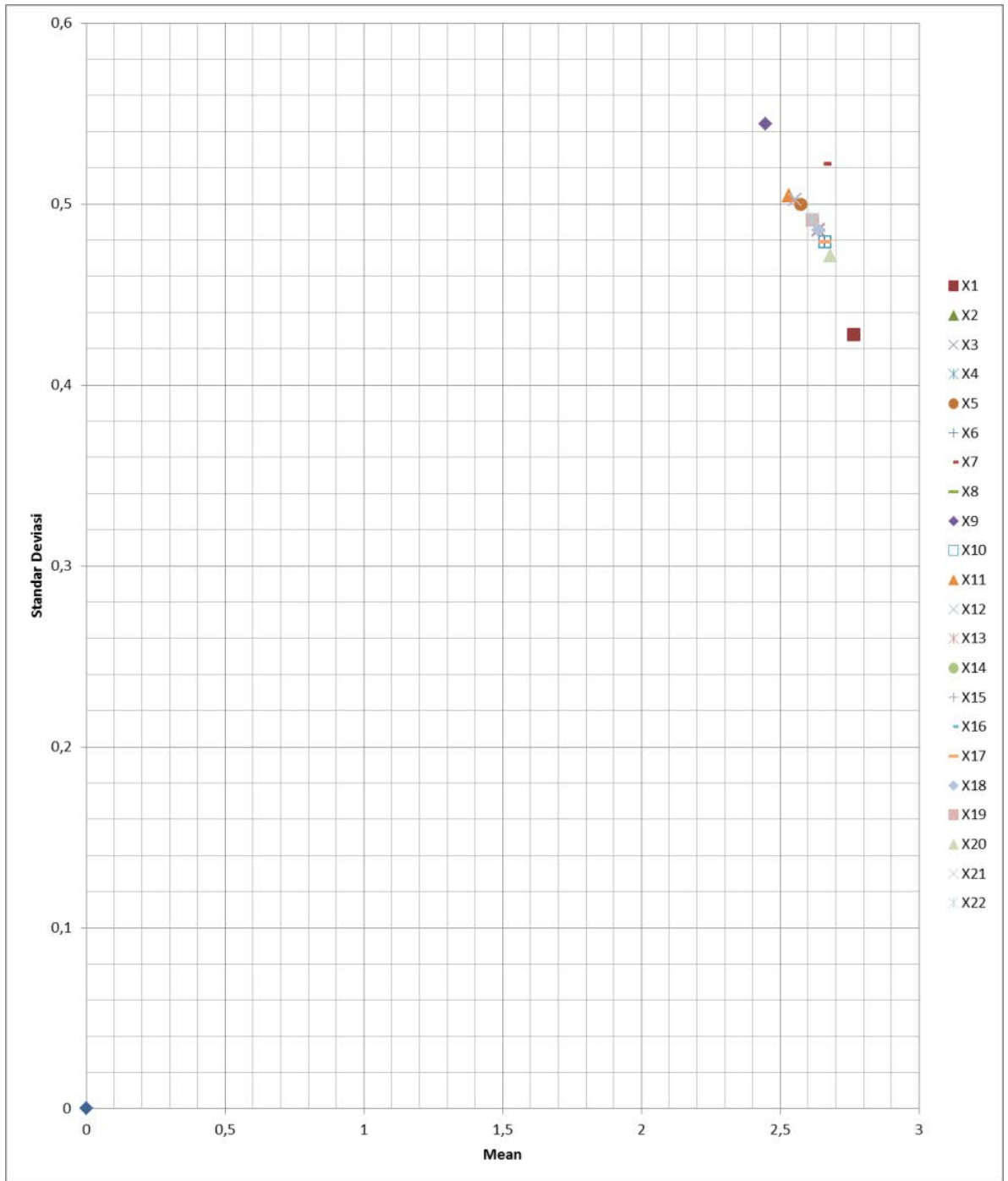


Gambar 4.5 Grafik *scatter-plot* countif (Hasil olahan data peneliti, 2016)

Selanjutnya terdapat faktor efektifitas karyawan dalam bekerja dimana faktor tersebut memiliki nilai kemunculan sebesar 25 kali dengan nilai rata-rata sebesar 2,53 dimana nilai ini merupakan nilai kedua yang memiliki nilai countif dan mean yang kecil. Faktor selanjutnya terdapat faktor monitoring *action* dalam setiap kegiatan bekerja dengan nilai kemunculan sebesar 26 kali dengan nilai rata-rata sebesar 2,55. Faktor ini merupakan faktor yang ditambahkan setelah adanya pilot survey dengan bapak Imrahur selaku supervisor Engineering. Dalam hasil wawancara dan uji kuesioner, pak Imrahur menyatakan bahwa faktor ini merupakan faktor yang sangat penting dalam penerapan budaya Kaizen pada perusahaan namun pada penerapannya memang belum terlalu diterapkan pada perusahaan sehingga wajar jika responden menganggap faktor ini tidak terlalu mempengaruhi penerapan budaya Kaizen pada perusahaan.

Faktor mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen memiliki suara terbesar yaitu nilai kemunculan sebesar 36 kali dengan nilai rata-rata sebesar 2,78 yang berarti nilai tersebut merupakan nilai yang paling mempengaruhi penerapan budaya Kaizen pada perusahaan. Berdasarkan materi pelatihan yang dilakukan perusahaan pada karyawannya pada tanggal 29 Juni 2016, pak Hari selaku Manager Produksi menyatakan bahwa perusahaan dituntut untuk sensitif terhadap situasi dan kondisi perusahaan. Bentuk sensitifitas yang harusnya ditimbulkan oleh perusahaan adalah sifat proaktif, antisipasi, pencegahan, mengetahui fakta di lapangan, membaur dengan seluruh *stakeholder* yang ada pada perusahaan dan selalu berpikiran “kenapa?” pada setiap permasalahan yang muncul pada perusahaan. Nilai terbesar selanjutnya adalah faktor pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen dengan nilai kemunculan sebesar 32 kali dan nilai rata-rata sebesar 2,68. Bagaimana perusahaan sampai pada suatu keputusan itu sama saja dengan pentingnya kualitas keputusan itu sendiri. Meluangkan waktu untuk melakukannya dengan benar adalah suatu kewajiban (Liker, 2006). Pemilihan ide tidak bisa langsung diterapkan setelah ide tersebut telah terpilih dan dirasa dapat memecahkan sebuah permasalahan namun perusahaan juga perlu memikirkan alternatif-alternatif lainnya dan dibandingkan dengan ide-ide yang sudah bermunculan sebelumnya. Faktor selanjutnya adalah terdapat faktor waktu implementasi penerapan budaya Kaizen dengan nilai kemunculan sebesar 32 kali dengan nilai rata-rata sebesar 2,65. Berdasarkan materi pelatihan yang telah penulis ikuti di perusahaan didapatkan bahwa membuat program penerapan budaya Kaizen merupakan hal yang penting karena dengan membuat program yang terencana akan memungkinkan anda untuk menyelesaikan sebanyak mungkin aktifitas selama Kaizen berlangsung.

Kerangka program dapat menggunakan PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) cycle untuk menstrukturkan aktifitas Kaizen. Pada kondisi *plan* biasanya membutuhkan waktu 4-6 minggu untuk melakukan perencanaan, *do* dan *check* selama 2-5 hari dan *act* selama 4-8 minggu untuk melihat perkembangan dari hasil penerapan rencana tersebut.



Gambar 4.6 Grafik *scatter-plot mean* dan standar deviasi (Hasil olahan data penulis, 2016)

Tabel 4.2 Keterangan variabel grafik *scatter-plot*

No	Faktor
X1	Situasi dan kondisi perusahaan
X2	Dukungan manajemen (perusahaan)
X3	Potensi atau kemampuan karyawan
X4	Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen
X5	Keterlibatan karyawan
X6	Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen
X7	Waktu implementasi penerapan
X8	Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen
X9	Gaya kepemimpinan
X10	Budaya perusahaan
X11	Efektifitas karyawan dalam bekerja
X12	Kualitas kerja sama tim dalam bekerja
X13	Kinerja yang terkait dengan imbalan & pengakuan
X14	Pelatihan dan peluang karir
X15	Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan
X16	Komprehensif rekrutment
X17	Konsistensi perusahaan
X18	Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya Kaizen
X19	Proses penerapan Kaizen
X20	Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen
X21	Monitoring action dalam setiap kegiatan bekerja
X22	Visual Management

Sedangkan perbedaan nilai standar deviasi menunjukkan tingkat kesepakatan persepsi responden terhadap masing-masing variabel. Semakin kecil standar deviasinya maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden sepakat terhadap jawaban tersebut, sebaliknya jika nilai standar deviasinya semakin besar maka dapat disimpulkan bahwa responden tidak sepakat dengan jawaban tersebut.

Faktor situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen memiliki nilai standar deviasi terkecil yaitu sebesar 0,427976 menunjukkan bahwa responden sepakat bahwa faktor ini memang faktor yang paling mempengaruhi penerapan budaya Kaizen pada perusahaan. Faktor pemilihan ide dalam

menerapkan budaya Kaizen juga menempati posisi ke dua dengan nilai standar deviasi sebesar 0,471186. Faktor selanjutnya adalah faktor kinerja yang terkait dengan imbalan dan pengakuan dari perusahaan, konsistensi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen, motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen, pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen dan budaya perusahaan dengan nilai standar deviasi sebesar 0,478975.

Tabel 4.3 Urutan faktor kepentingan dalam *Scatter-Plot*

No	Nilai/ Faktor	Mean	STD
1	Situasi dan kondisi perusahaan	2,7659574	0,4279763
2	Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen	2,6808511	0,4711864
3	Kinerja yang terkait dengan imbalan& pengakuan	2,6595745	0,4789752
4	Konsistensi perusahaan	2,6595745	0,4789752
5	Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen	2,6595745	0,4789752
6	Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen	2,6595745	0,4789752
7	Budaya perusahaan	2,6595745	0,4789752
8	Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen	2,6382979	0,4856879
9	Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan	2,6382979	0,4856879
10	Komprehensif rekrutment	2,6382979	0,4856879
11	Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya Kaizen	2,6382979	0,4856879
12	Visual Management	2,6170213	0,4913686
13	Proses penerapan Kaizen	2,6170213	0,4913686
14	Pelatihan dan peluang karir	2,6170213	0,4913686
15	Kualitas kerja sama tim dalam bekerja	2,6170213	0,4913686
16	Keterlibatan karyawan	2,5744681	0,4997687
17	Potensi atau kemampuan karyawan	2,5531915	0,5025375
18	Monitoring action dalam setiap kegiatan bekerja	2,5531915	0,5025375
19	Dukungan manajemen (perusahaan)	2,5319149	0,5043749
20	Efektifitas karyawan dalam bekerja	2,5319149	0,5043749
21	Waktu implementasi penerapan	2,6595745	0,522394
22	Gaya kepemimpinan	2,4468085	0,5440792

Sumber: Hasil olahan data penulis, 2016

Faktor gaya kepemimpinan merupakan faktor yang memiliki nilai standar deviasi terbesar yaitu sebesar 0,544079 yang berarti para responden memiliki keberagaman jawaban yang tinggi dan menunjukkan ketidaksetujuannya dengan faktor tersebut. Vrista, seorang engineer dengan pendidikan terakhir sarjana mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan perusahaan dapat dibidang cukup tegas. Belum lama ini Vrista mengungkapkan terjadi pemberhentian kerja terhadap

dua orang karyawan yang dinilai tidak rajin dan selalu tampak bermalas-malasan saat bekerja.

Faktor waktu implementasi penerapan budaya Kaizen merupakan faktor dimana responden tidak sepakatan karena memiliki standar deviasi terbesar kedua yaitu sebesar 0,52239394. Selanjutnya terdapat faktor efektifitas karyawan dalam bekerja dengan nilai standar deviasi sebesar 0,504375 dimana hal ini pun menunjukkan bahwa responden tidak sepakat dengan jawaban ini.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan dengan jelas mengenai simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu juga terdapat saran yang diberikan untuk perusahaan dan juga untuk penelitian selanjutnya.

5.1. Simpulan

Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa budaya Kaizen memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perusahaan. Dari berbagai studi literatur diketahui bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi budaya Kaizen dan penulis melakukan penelitian untuk mencari faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan budaya Kaizen serta penerapannya pada perusahaan.

Kaizen merupakan sebuah proses perbaikan secara terus menerus sehingga perlu disadari bahwa konsistensi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen menjadi faktor utama dalam kesuksesan penerapan budaya Kaizen pada perusahaan. Selain itu, kerja sama dan pemahaman tim mengenai budaya Kaizen dapat mendukung kelancaran dari pelaksanaan budaya Kaizen pada perusahaan.

Dari 22 faktor yang didapatkan dari hasil studi literatur dan pilot survey diketahui bahwa faktor mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen memiliki suara terbesar yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 2,78 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,4279. Sedangkan faktor gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata terkecil sebesar 2,45 dan nilai standar

deviasi tersesar yaitu 0, 5441 yang berarti faktor ini merupakan faktor yang paling tidak mempengaruhi budaya Kaizen pada perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Mengetahui impementasi lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan budaya Kaizen pada perusahaan manufaktur.
2. Faktor-faktor tersebut dapat diadakan sebagai alternatif perusahaan dalam mengambil keputusan khususnya dalam urusan dinamika organisasi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Carda Gomes, Faustino, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset Yogyakarta.
- Cheser, R. N. (1998). The effect of Japanese Kaizen on employee motivation in US manufacturing. *The international journal of organizational analysis*, 6(3), 197-217.
- Dehaghi, M. R., & Rouhani, A. (2014). Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Hartini, S., & Ciptomulyono, U. (2015). The Relationship between Lean and Sustainable Manufacturing on Performance: Literature Review. *Procedia Manufacturing*, 4, 38-45.
- L Gaol, Chr Jimmy, 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Grasindo, Jakarta.
- Liker, Jeffrey, 2006. *The Toyota Way*. Alih bahasa: Kristiaji, Sumiharti. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- 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*, 36(5), 3-9.
- Monden, Yasuhiro, 1993. *Toyota Production System: An Integreted Approach to Just-In-Time. Second Edition*. Alih Bahasa: Dr.Edi Nugroho, Jakarta.
- Muliyawati, Feni, 2015. Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia
- Oleghe, O., & Salonitis, K. (2016). Variation Modeling of Lean Manufacturing Performance Using Fuzzy Logic Based Quantitative Lean Index. *Procedia CIRP*, 41, 608-613.

- Paramita, P. D. (2012). PENERAPAN KAIZEN DALAM PERUSAHAAN. *Dinamika Sains, 10*(23).
- Purwoto, A. (2007). Panduan Lab Statistik Inferensial. Grasindo.
- Prastowo, Andi. 2011. Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian. Ar-Ruzz Media, Yogyakarta
- Rahman, N. A. A., Sharif, S. M., & Esa, M. M. (2013). Lean manufacturing case study with Kanban system implementation. *Procedia Economics and Finance, 7*, 174-180.
- Rahmawati, Yani (2011). Anlisa Faktor Penempatan Fabrikasi Pembesian Terhadap Waktu Pelaksanaan Konstruksi
- Ratna Sulistyarini, Wahyu, 2006. Pengaruh Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV Sahabat Di Klaten, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri, Surakarta.
- Robbins, Stephen, (2003). *Organizational Behavior Tenth Edition, Pearson Education International*
- Sarwono, J. (2012). PROSEDUR–PROSEDUR POPULER STATISTIK UNTUK MEMPERMUDAH RISET SKRIPSI.
- Setiowati, L. A. (2011). DAYA TARIK PADA DESAIN KEMASAN MIE INSTAN MEMPENGARUHI KEPUTUSAN PEMBELIAN (Studi Pada Mahasiswa Universitas Atma Jaya Yogyakarta) (Doctoral dissertation, UAJY).
- Shang, G., & Sui Pheng, L. (2013). Understanding the application of Kaizen methods in construction firms in China. *Journal of Technology Management in China, 8*(1), 18-33.
- Siswanto, B. I. (2015). Pengaruh pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Pembangunan perumahan tbk cabang kalimantan di balikpapan.
- Suárez-Barraza, M. F., & Ramis-Pujol, J. (2010). Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: a case study in a Mexican public service organisation. *Journal of manufacturing technology management, 21*(3), 388-410.
- Sukmadinata, N. S. (2007). Metode penelitian. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

- Tika, Moh Parundu. H, 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ke-4., Jakarta, PT Bumi Aksara
- Tsao, L., Rau, P. P., & Ma, L. (2015). Development of a Quick Instrument Measuring Kaizen Culture (for Chinese). *Procedia Manufacturing*, 3, 4708-4715.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner



Penelitian Skripsi Program Sarjana Jurusan Manajemen Bisnis
“Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Budaya Kaizen di
PT Indobatt Industri Permai”

Kepada Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari yang saya hormati,

Perkenalkan, nama saya Nur Fatimah mahasiswa Manajemen Bisnis ITS. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi, sebagai syarat untuk menyelesaikan studi yang saya tempuh. Dengan ini mengharapkan partisipasi Bapak/ Ibu/ Saudara/ i untuk dapat berpartisipasi menjadi responden dalam penelitian ini. Partisipasi Bapak/ Ibu/ Saudara/ i akan dapat membantu keberhasilan PT Indobatt Industri Permai dalam menerapkan budaya Kaizen. Terima kasih atas perhatian dan kerja sama Bapak/ Ibu/ Saudara/ i sekalian.

Salam hormat

Nur Fatimah
085648235566

Email: nurfatimah1024@gmail.com

Identitas Responden

Nama: (boleh tidak diisi)

Jabatan:

Mohon berikan tanda centang (√) pada kotak di bawah ini

Jenis Kelamin: Pria Wanita

Usia: 20-25 tahun 26-31 tahun 32-45 tahun

46-59 tahun 60 tahun ke atas

Lama kerja: 0-2 tahun 3-5 tahun 6-9 tahun
 10 tahun ke atas

Pendidikan terakhir: SMA/SMK Diploma Sarjana
 Pasca Sarjana

Kaizen merupakan proses untuk menghilangkan pemborosan. Kaizen mengajarkan keterampilan untuk bekerja secara efektif dalam berkelompok, memecahkan masalah, mendokumentasi dan meningkatkan proses dan manajemen diri sendiri dalam kelompok.

1. Apakah Bapak/ Ibu/ Saudara/ i mengenal budaya Kaizen?

Ya Tidak

2. Mohon tuliskan persepsi Bapak/ Ibu/ Saudara/ i mengenai budaya Kaizen

.....

Mohon bapak/ ibu/ saudara/ saudari memberikan penilaian terhadap penerapan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan budaya Kaizen pada perusahaan.

Faktor	Nilai/ Pengaruh (mohon beri tanda centang (√) pada pilihan anda)
Mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Adanya upaya untuk mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya kaizen.
	<input type="checkbox"/> Perusahaan memahami situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya kaizen.
Dukungan manajemen (perusahaan)	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada dukungan dari manajemen
	<input type="checkbox"/> Adanya upaya dari perusahaan untuk memfasilitasi beberapa penerapan budaya kaizen pada perusahaan.

	<input type="checkbox"/> Perusahaan memfasilitasi penuh untuk penerapan budaya kaizen pada perusahaan.
Potensi atau kemampuan karyawan untuk berkreaitivitas dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada potensi/ kemampuan karyawan untuk berkreaitivitas dalam menerapkan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Terdapat langkah-langkah kecil dari karyawan untuk berinovasi dalam menerapkan budaya Kaizen setelah mendapat arahan.
Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Karyawan berinisiatif untuk berkreasi dalam menerapkan budaya kaizen.
	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada standarisasi penerapan budaya Kaizen pada perusahaan. <input type="checkbox"/> Terdapat SOP yang jelas dan tertulis mengenai standarisasi sebuah proses kerja dan bagaimana menerapkan budaya Kaizen.

	<input type="checkbox"/> Terdapat SOP yang jelas dan tertulis mengenai standarisasi sebuah proses kerja serta adanya perbaikan SOP pada jangka waktu tertentu untuk menerapkan budaya Kaizen
Keterlibatan karyawan	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada keterlibatan karyawan dalam penerapan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Sebagian karyawan dalam beberapa divisi pada perusahaan menerapkan budaya kaizen pada pekerjaan mereka.
	<input type="checkbox"/> Seluruh karyawan perusahaan menerapkan budaya kaizen pada pekerjaan mereka.
Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Karyawan menerapkan budaya kaizen pada sebagian pekerjaan mereka dengan setengah hati.
	<input type="checkbox"/> Karyawan bersemangat dan termotivasi untuk menerapkan budaya kaizen pada seluruh pekerjaan mereka

Waktu implementasi penerapan	<input type="checkbox"/> Waktu implementasi budaya Kaizen memakan waktu lebih dari satu tahun
	<input type="checkbox"/> Karyawan membutuhkan waktu lebih dari enam bulan namun kurang dari satu tahun untuk menerapkan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Karyawan membutuhkan waktu kurang dari enam bulan untuk menerapkan budaya Kaizen di perusahaan.
Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Karyawan sama sekali tidak paham tentang budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Karyawan memandang Kaizen sebagai alat bantu dalam mencapai tujuan perusahaan.
	<input type="checkbox"/> Karyawan memandang Kaizen sebagai alat bantu dan dengan sadar dapat menjalankannya serta dapat memahami serta merasakan manfaatnya.
Gaya kepemimpinan (gaya atasan dalam memimpin bawahan)	<input type="checkbox"/> Gaya kepemimpinan para atasan di perusahaan tidak mencerminkan sifat budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Gaya kepemimpinan para atasan di perusahaan berhasil membentuk pola pikir tentang Kaizen
	<input type="checkbox"/> Gaya kepemimpinan para atasan di perusahaan berhasil membentuk pola

	pikir dan menjalankan budaya Kaizen dengan suka rela
Budaya perusahaan (perilaku dan nilai-nilai yang mempengaruhi lingkungan dari perusahaan tersebut)	<input type="checkbox"/> Budaya perusahaan yang lama tidak mendukung penerapan budaya Kaizen pada perusahaan
	<input type="checkbox"/> Budaya perusahaan yang telah ada menyesuaikan dengan budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Budaya perusahaan telah dirubah dan dibuat persis dengan budaya Kaizen
Efektifitas karyawan dalam bekerja	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, karyawan sama sekali tidak efektif dalam bekerja sehingga masih banyak menyisakan pekerjaan yang lainnya
	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, karyawan terkadang bekerja dengan efektif sehingga masih menyisakan sebagian pekerjaan lainnya
	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, karyawan selalu bekerja dengan efektif sehingga tidak menyisakan pekerjaan lainnya.

Kualitas kerja sama tim dalam bekerja	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, sama sekali tidak ada kerja sama tim dalam bekerja.
	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, terkadang karyawan memutuskan untuk kerja sama tim dalam bekerja.
	<input type="checkbox"/> Selama penerapan budaya Kaizen, selalu atau sering terdapat kerja sama tim antar karyawan dalam bekerja.
Kinerja yang terkait dengan imbalan (insentif) dan pengakuan dari perusahaan	<input type="checkbox"/> Kinerja karyawan sama sekali tidak diakui dalam pengakuan maupun insentif.
	<input type="checkbox"/> Kinerja karyawan mendapat pengakuan dari perusahaan namun tidak dikaitkan dengan insentif.
	<input type="checkbox"/> Kinerja karyawan mendapat pengakuan dan dikaitkan dengan insentif oleh perusahaan.
Pelatihan dan peluang karir	<input type="checkbox"/> Karyawan sama sekali tidak mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan budaya Kaizen maupun mendapat peluang kenaikan karir.
	<input type="checkbox"/> Perusahaan memberikan pelatihan namun tidak berhubungan dengan kerja karyawan.
	<input type="checkbox"/> Perusahaan memberikan pelatihan yang berhubungan dengan kerja

	karyawan dan dibutuhkan oleh perusahaan.
Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak dipergunakan dalam penerapan budaya Kaizen.
	<input type="checkbox"/> Kadang-kadang komunikasi internal tim dipergunakan dalam bekerja
	<input type="checkbox"/> Komunikasi internal selalu dipergunakan tim dalam bekerja
Komprehensif rekrutment (kesesuaian dalam rekrutmen)	<input type="checkbox"/> Proses perekrutan karyawan yang dilakukan sama sekali tidak memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
	<input type="checkbox"/> Proses perekrutan karyawan yang dilakukan sedikit memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan
	<input type="checkbox"/> Proses perekrutan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Konsistensi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Perusahaan sama sekali tidak konsisten dalam menerapkan budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Perusahaan menerapkan budaya Kaizen pada suatu waktu dan tidak menerapkannya di waktu yang lain
	<input type="checkbox"/> Perusahaan konsisten dan selalu menerapkan budaya Kaizen pada perusahaan
Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Seluruh karyawan sulit untuk memahami budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Sebagian karyawan perusahaan dapat memahami budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Seluruh karyawan perusahaan dapat memahami budaya Kaizen
Proses penerapan Kaizen	<input type="checkbox"/> Perusahaan langsung menerapkan budaya Kaizen dengan paksaan dan tanpa sosialisasi
	<input type="checkbox"/> Perusahaan mensosialisasikan penerapan budaya Kaizen namun dengan paksaan
	<input type="checkbox"/> Perusahaan mensosialisasikan penerapan budaya Kaizen dan melakukan perubahan secara bertahap

Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen	<input type="checkbox"/> Perusahaan tidak selektif dalam pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen
	<input type="checkbox"/> Perusahaan terkadang selektif dalam pemilihan ide dalam menerapkan budaya kaizen
	<input type="checkbox"/> Perusahaan selalu selektif dalam pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen.
Monitoring <i>action</i> dalam setiap kegiatan bekerja	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada monitoring dari perusahaan
	<input type="checkbox"/> Terdapat monitoring namun tidak semuanya direkap sebagai data perusahaan
	<input type="checkbox"/> Terdapat monitoring dari perusahaan dan seluruh <i>action</i> terdapat rekapan datanya.
<i>Visual Management</i> (manajemen untuk membuat segala sesuatu di tempat kerja menjadi jelas)	<input type="checkbox"/> Sama sekali tidak ada <i>visual management</i> pada lokasi kerja di perusahaan.
	<input type="checkbox"/> Sebagian lokasi kerja terdapat <i>visual management</i> namun kurang jelas.
	<input type="checkbox"/> Seluruh lokasi kerja terdapat <i>visual management</i> dan jelas.

Mohon Bapak/ Ibu/ Saudara/ i memberikan tambahan faktor-faktor yang dapat mendukung keberlangsungan penerapan budaya Kaizen pada perusahaan

Faktor	Tingkat kepentingan			Tingkat penerapan		
	Tidak penting \longleftrightarrow Sangat penting			Belum diterapkan \longleftrightarrow Sudah diterapkan		
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Lampiran 2: Hasil Survey

No	Faktor	Responden																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Situasi dan kondisi perusahaan	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
2	Dukungan manajemen (perusahaan)	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
3	Potensi atau kemampuan karyawan	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
4	Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
5	Keterlibatan karyawan	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
6	Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
7	Waktu implementasi penerapan	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
8	Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	Gaya kepemimpinan	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
10	Budaya perusahaan	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
11	Efektifitas karyawan dalam bekerja	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
12	Kualitas kerja sama tim dalam bekerja	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3
13	Kinerja yang terkait dengan imbalan& pengakuan	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
14	Pelatihan dan peluang karir	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
15	Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
16	Komprehensif rekrutment	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	Konsistensi perusahaan	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
18	Kemampuan karyawan dalam penerapan budaya Kaizen	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
19	Proses penerapan Kaizen	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
20	Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
21	Monitoring action dalam setiap kegiatan bekerja	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2
22	Visual Management	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

Responden																													
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	
3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	
3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	
3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	
3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	
2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	
2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	
3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	

Lampiran 3: Rangkuman Wawancara

- Penulis : Nur Fatimah
Lokasi : PT Indobatt Industri Permai, Krian, Jawa Timur
Waktu : 27 Juni 2016-4 Juli 2016
Narasumber :
1. Manager Produksi
 2. Supervisor Engineer
 3. Supervisor Elektrikal
 4. Staff Divisi DCC
 5. Engineer
 6. Operator Produksi

Wawancara dilakukan dua kali dengan tujuan untuk pilot survey dan pendalaman informasi mengenai kondisi perusahaan. Pertama, wawancara saat pilot survey dilakukan dengan manager produksi, supervisor engineer dan supervisor elektrikal. Wawancara pertama dilakukan dengan Pak Hari selaku manager produksi. Awal wawancara pak Hari menyampaikan pendapat dan pemahamannya mengenai Kaizen. Kaizen adalah sebuah proses yang terus menerus harus dilakukan, bukan hanya dilakukan beberapa hari dalam suatu kurun waktu tertentu. Awal pak Hari mengetahui Kaizen adalah saat beliau bekerja pada perusahaan asing yang menerapkan budaya tersebut. Karena penasaran, pak Hari memutuskan untuk mempelajarinya lebih lanjut. Dari sini pak Hari mengetahui bahwa Kaizen merupakan salah satu dari konsep Lean (penghematan). Berawal dari rasa penasaran akhirnya membawa pak Hari menjadi orang yang sangat paham mengenai dunia Lean Six Sigma, terbukti beliaunya memiliki Sertifikat Lean Six Sigma Black Belt (ICBB). Dengan keahamannya mengenai Kaizen, tidak salah jika pak Hari sangat ingin menerapkan budaya Kaizen pada PT Indobatt Industri Permai.

Budaya Kaizen ingin diterapkan pada perusahaan karena perusahaan ingin melakukan penghematan yang signifikan sehingga dapat mengurangi pengeluaran perusahaan untuk hal-hal yang seharusnya tidak perlu dilakukan. Saat pertama kali pak Hari mulai bekerja di PT Indobatt Industri Permai pada tahun 2014 beliau mengungkapkan bahwa terlihat banyak *waste* pada proses produksinya. Hal ini

tentu membuat pak Hari geram dan mengajukan pada perusahaan untuk menerapkan budaya Kaizen. Lebih lanjut pak Hari mengatakan bahwa penghematan yang diharapkan bukan hanya penghematan secara materi namun juga penghematan bahan baku, *space* gudang, serta tenaga kerja pada perusahaan khususnya pada rantai produksi.

Wawancara selanjutnya dilakukan dengan bapak Kristanto selaku Supervisor Elektrikal dan bapak Imrahur selaku Supervisor Engineering pada hari dan tanggal yang sama sekitar pukul 14.15. Menambahkan hasil wawancara dengan bapak Hari, bapak Kristanto menyatakan bahwa cukup banyak karyawan yang telah memahami mengenai penghilangan pemborosan, bekerja secara efektif, melakukan kerja sama namun kebanyakan mereka belum paham bahwa hal tersebut merupakan Kaizen. Menyiasati hal tersebut, perusahaan juga kerap memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai konsep Lean dimana didalamnya terdapat tentang Kaizen. Pelatihan diberikan pada seluruh pekerja mulai dari level operator sampai dengan level supervisor. Selain menambah pengetahuan dan kemampuan karyawan, perusahaan juga berharap hal ini dapat memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi.

Secara lanjut bapak Imrahur juga menambahkan bahwa sebenarnya tidak ada kendala berarti pada penerapan budaya Kaizen pada perusahaan. Karena perusahaan telah mendukung penuh penerapan Kaizen maka telah dilakukan pula penyesuaian antara budaya perusahaan yang telah ada sebelumnya dengan budaya Kaizen. Penerapan budaya Kaizen sebenarnya bukanlah sesuatu yang susah namun sebagian dari karyawan banyak yang masih bermalasan untuk menerapkan budaya Kaizen pada perusahaan khususnya operator yang ada pada rantai produksi. Memang dibutuhkan pendekatan khusus pada mereka yang ada pada rantai produksi karena kebanyakan operator merupakan orang-orang berpendidikan terakhir SMA/SMK sehingga membutuhkan waktu untuk membuat mereka menyadari pentingnya penerapan budaya Kaizen untuk perusahaan. Jika mereka menyadari fungsi dari budaya Kaizen maka mereka tidak akan melakukan penolakan namun jika mereka belum sadar maka tentunya mereka akan melakukan penolakan terhadap budaya Kaizen.

Wawancara kedua dilakukan saat penyebaran kuesioner. Narasumber pertama adalah Widya, staff divisi DCC yang baru saja satu tahun bekerja pada PT Indobatt Industri Permai. Tugas Widya selaku staff divisi DCC adalah melakukan rekapitulasi penghitungan mengenai jumlah produksi barang per hari, jenis produk yang akan diproduksi serta jumlah bahan mentah yang ada dalam gudang. Kesan pertama yang Widya miliki mengenai perusahaan ini adalah penerapan konsep *zero defect* pada rantai produksinya. Selalu ada rapat pada rantai produksi di setiap harinya dan dinamisasi untuk pengambilan keputusannya juga karena pada rantai produksi apapun bisa terjadi dengan cepat. Widya mengatakan bahwa dia belum pernah mengikuti pelatihan apapun yang dilakukan oleh perusahaan namun dia mengaku cukup bersemangat dan termotivasi untuk belajar mengenai Lean termasuk Kaizen dan berusaha menerapkan pada pekerjaannya. Sayangnya semangat dan motivasi Widya tidak sama dengan sikap yang ditunjukkan oleh atasan di perusahaan. Widya mengungkapkan bahwa perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang cukup santai dan cenderung untuk memecahkan suatu permasalahan secara kekeluargaan. Bukan berarti perusahaan tidak memiliki nilai profesionalitas namun Widya menuturkan bahwa sering kali hal-hal yang berhubungan dengan peraturan perusahaan atau urusan administratif tidak berlaku sebagaimana mestinya. Hal ini terdengar cukup janggal mengingat perusahaan telah memberikan dukungan untuk penerapan budaya Kaizen namun secara sikap mereka tidak melakukan hal yang serupa.

Wawancara selanjutnya adalah dengan Vrista, seorang engineer yang telah bekerja selama 10 tahun lebih pada perusahaan. Vrista mengungkapkan jika perusahaan benar-benar memahami situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen. Vrista juga mengungkapkan jika perusahaan termasuk cukup tegas dalam menerapkan nilai-nilai ini dan tidak segan untuk memberi peringatan atau sanksi pada pekerja yang dinilai tidak baik atau tidak patuh aturan dalam bekerja. Belum lama ini beliau mengungkapkan telah terjadi pemberhentian kerja terhadap dua orang karyawan yang dinilai tidak rajin dan selalu tampak bermalas-malasan saat bekerja. Sayangnya, perusahaan dinilai tidak konsisten dalam menerapkan budaya Kaizen. Suatu ketika perusahaan sangat menggebu-gebu

untuk menjalanka budaya Kaizen pada suatu kasus dan bisa menjadi sangat biasa untuk menghadapi kasus yang lainnya.

Narasumber terakhir adalah Sugiono, seorang operator yang berusia 42 tahun. Pelatihan yang telah dilaksanakan pada Rabu, 29 Juni 2016 lalu merupakan pelatihan pertama baginya. Mengikuti pelatihan kali ini membuat beliau semakin paham mengenai apa yang selama ini telah beliau lakukan dalam bekerja. Membandingkan hasil pelatihan dengan kondisi terkini dari perusahaan, Sugiono menyatakan bahwa sebenarnya tidak terlalu berbeda dengan apa yang sudah bapak Hari sampaikan dalam pelatihan dengan penerapannya pada perusahaan. Sugiono menilai bahwa perusahaan sudah sangat paham mengenai situasi dan kondisi perusahaan, sangat menjunjung tinggi kerja sama tim dan menghindari untuk bekerja sendiri, terdapat *visual management* pada seluruh lokasi kerja di perusahaan dan juga monitoring rutin dari perusahaan dan terdapat rekapan data dari seluruh kegiatan monitoring tersebut.

Lampiran 4: Rangkuman Hasil Pelatihan

Penulis : Nur Fatimah
Lokasi : PT Indobatt Industri Permai, Krian, Jawa Timur
Waktu : 29 Juni 2016 pukul 13.00-15.30 WIB
Narasumber : Hari Teguh Prasetyo selaku Manager Produksi

Kaizen merupakan salah satu bagian dari Lean, yaitu suatu aktivitas untuk menghilangkan pemborosan yang dapat diterapkan jika akar permasalahannya diketahui. Aktifitas Kaizen merupakan suatu tantangan dan harus terdapat aksi nyata pada penerapannya. Dalam penerapan Kaizen pada perusahaan, seluruh karyawan harus mampu untuk mencurahkan waktu pribadinya secara penuh terhadap aktifitas Kaizen ini dan tentunya dibutuhkan kerja sama tim yang sangat baik untuk dapat menerapkan ini dengan baik sehingga dibutuhkan rasa saling mempercayai dan yakin bahwa mereka memiliki orang-orang yang tepat untuk menerapkan budaya Kaizen.

Penerapan Kaizen bukanlah sesuatu yang bisa langsung jadi seketika sehingga semua tim harus merasakan adanya sebuah tantangan dalam menerapkan budaya Kaizen pada perusahaan. Tidak ada sesuatu yang sempurna, namun tetap diperlukan ketekunan untuk membuat sesuatu yang tampak rumit menjadi sederhana. Kesederhanaan merupakan kunci utama pada penerapan budaya Kaizen karena lebih baik cepat dan murah dari pada pelan dan rumit. Membuat program merupakan hal yang penting karena dengan membuat program yang terencana akan memungkinkan anda untuk menyelesaikan sebanyak mungkin aktifitas selama Kaizen berlangsung. Kerangka program dapat menggunakan PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) cycle untuk menstrukturkan aktifitas Kaizen. Pada kondisi *plan* biasanya membutuhkan waktu 4-6 minggu untuk melakukan perencanaan, *do* dan *check* selama 2-5 hari dan *act* selama 4-8 minggu untuk melihat perkembangan dari hasil penerapan rencana tersebut. Perusahaan dituntut untuk sensitif terhadap situasi dan kondisi perusahaan. Bentuk sensitifitas yang harusnya ditimbulkan oleh perusahaan adalah sifat proaktif, antisipasi, pencegahan, mengetahui fakta di lapangan, membaaur dengan seluruh *stakeholder* yang ada pada perusahaan dan

selalu berpikiran “kenapa?” pada setiap permasalahan yang muncul pada perusahaan.

Kaizen merupakan sebuah alat bantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Tentunya dalam menalankan budaya Kaizen dibutuhkan sebuah aturan-aturan agar dapat berjalan dengan baik dan lancar. Terdapat Aturan 9+1 yang digunakan untuk menerapkan budaya Kaizen. Aturan 9+1 itu adalah 1) bekerja menurut dokumen, 2) menantang permasalahan yang ada, 3) pergi menuju lokasi(*genba*) setiap hari, 4) menggunakan fakta-fakta yang ada dalam menyelesaikan masalah, 5) tanyakan “kenapa?” sebanyak lima kali, 6) rencanakan semua aktivitas, 7) hindari pemborosan, 8) membuat segalanya rapi(*house keeping*), 9) lakukan saja tanpa banyak mengeluh.



BIODATA PENULIS

Nur Fatimah merupakan mahasiswa jurusan Manajemen Bisnis Institut Teknologi 10 Nopember angkatan 2012. Penulis dilahirkan di Surabaya, 12 Maret 1994. Penulis merupakan putri pertama dari tiga bersaudara. Penulis lulus dari SMA Muhammadiyah 2 Surabaya.

Pada masa perkuliahan, penulis aktif dalam aktif dalam kegiatan organisasi, pelatihan dan kepanitiaan. Penulis aktif sebagai staff Departemen Pengembangan Sumber Daya Mahasiswa organisasi Himpunan Mahasiswa Teknik Industri dan staff Departemen Hubungan Luar Unit Kegiatan Mahasiswa Kendo pada tahun 2013-2014 dan *Orientation Manager Student Resource Development Division* organisasi Himpunan Mahasiswa Manajemen Bisnis dan staff Departemen Dalam Negeri Unit Kegiatan Mahasiswa Kendo pada tahun 2014-2015. Untuk pelatihan yang pernah diikuti adalah pelatihan LKMM Pra-TD FTI ITS(2012), LKMM TD Aurora HMTI ITS(2013) dan LKMM TM FTI ITS(2014). Sedangkan untuk pengalaman kepanitiaan terdapat berbagai kepanitiaan tingkat institut seperti ITS Expo(2013-2015) dan Gerigi ITS(2014), tingkat fakultas LKMM Pra-TD FTI ITS(2013), dan tingkat jurusan seperti IE Games(2013-2014) dan Manifest(2016). Pengalaman aplikasi ilmu yang pernah penulis dapatkan adalah ketika melaksanakan kerja praktek di PR Indokarlo Perkasa(Astra Aoutoparts Group) pada tahun 2015 dan bekerja pada suatu restoran selama tiga bulan pada tahun 2015. Penulis dapat dihubungi melalui email nurfatimah1024@gmail.com.