

Analisis Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Budaya Kaizen pada Perusahaan Manufaktur

Nur Fatimah, Naning Wessiani dan Yani Rahmawati
 Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
 Jl. Arief Rahman Hakim, Surabaya 60111 Indonesia
e-mail: nurfatimah1024@gmail.com

Abstrak—Keberhasilan konsep Kaizen menyebabkan banyaknya perusahaan yang menerapkan konsep tersebut dewasa ini, terutama perusahaan manufaktur. Namun perusahaan menemui beberapa kendala dalam penerapannya diantaranya adalah pendekatan eksploratif dengan strategi studi kasus pada salah satu perusahaan manufaktur di Sidoarjo diterapkan dalam penelitian ini dan adanya penolakan dari karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan pada responden dan selanjutnya diolah dengan membandingkan nilai rata-rata dan standar deviasi responden terhadap masing-masing factor. 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 2,716 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 kurang mempengaruhi budaya Kaizen pada perusahaan.

Kata Kunci—Budaya Perusahaan, Kaizen, Gaya Kepemimpinan.

I. PENDAHULUAN

KAIZEN merupakan sebuah proses perbaikan terus menerus secara fokus dan terstruktur. Kesuksesan Kaizen membuat banyak perusahaan ingin menerapkan Kaizen pada perusahaannya [1]. Berbagai negara berusaha untuk menerapkannya diantaranya adalah negara-negara pada budaya Amerika dan Eropa serta beberapa negara pada Asia tentunya seperti China juga tertarik pada penerapan budaya yang berasal dari negara Jepang. 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 [2]. PT Indobatt Industri Permai merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang juga sedang berusaha menerapkan budaya Kaizen pada perusahaannya. Perusahaan mencari berbagai alternatif untuk memenangkan persaingan. 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 tersebut terkait dengan penerapan budaya Kaizen. Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dapat diketahui bahwa 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. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan budaya kaizen pada perusahaan manufaktur.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian eksploratif diterapkan dalam penelitian ini, dimana penelitian tersebut diaplikasikan melalui empat prosedur [4]. Pertama adalah mencari dan mewawancarai beberapa orang ahli dibidang yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti (survey pendahuluan). Kedua adalah mengambil data melalui penyebaran kuisisioner dan yang terakhir adalah pengujian ulang terhadap data yang telah diperoleh untuk memperoleh jawaban dari permasalahan yang ada. Identifikasi variabel dalam penelitian diperoleh dari kajian literatur dan survey pendahuluan. Sampel dari penelitian ini adalah para manajer, supervisor dan karyawan pada perusahaan. Teknik pengambilan data menggunakan *purposive sampling*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Studi Literatur dan Survey Pendahuluan

Studi literatur dan survey pendahuluan dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplor faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan budaya Kaizen di perusahaan manufaktur. Berdasarkan studi, ditemukan 22 faktor seperti yang disajikan pada tabel 1. Dua puluh faktor ditemukan dari studi literatur. Kemudian dari survey pendahuluan melalui wawancara pada manajer dan supervisor, ditemukan validasi bahwa dua puluh faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan penerapan budaya Kaizen, hal ini disimpulkan dari nilai rata-rata dan standard deviasi dari masing-masing faktor. Selain itu, ditemukan tambahan dua faktor dari survey pendahuluan yaitu

faktor monitoring *action* dalam setiap kegiatan bekerja dan faktor *visual management*.

Tabel 1.
Faktor Budaya Kaizen Hasil Survey Pendahuluan

No	Nilai/ Faktor	Mean	STD
Hasil dari kajian literatur			
X1	Situasi dan kondisi perusahaan	2,766	0,428
X2	Pemilihan ide dalam menerapkan budaya Kaizen	2,6809	0,4712
X3	Kinerja yang terkait dengan imbalan& pengakuan	2,6596	0,479
X4	Konsistensi perusahaan	2,6596	0,479
X5	Motivasi karyawan dalam menerapkan budaya Kaizen	2,6596	0,479
X6	Pemahaman karyawan tentang budaya Kaizen	2,6596	0,479
X7	Budaya perusahaan	2,6596	0,479
X8	Standarisasi (SOP) penerapan budaya Kaizen	2,6383	0,4857
X9	Komunikasi internal karyawan dalam perusahaan	2,6383	0,4857
X10	Komprehensif rekrutment	2,6383	0,4857
X11	Kemampuan orang-orang dalam menerapkan budaya Kaizen	2,6383	0,4857
X12	Visual Management	2,617	0,4914
X13	Proses penerapan Kaizen	2,617	0,4914
X14	Pelatihan dan peluang karir	2,617	0,4914
X15	Kualitas kerja sama tim dalam bekerja	2,617	0,4914
X16	Keterlibatan karyawan	2,5745	0,4998
X17	Potensi atau kemampuan karyawan	2,5532	0,5025
X18	Monitoring action dalam setiap kegiatan bekerja	2,5532	0,5025
X19	Dukungan manajemen (perusahaan)	2,5319	0,5044
X20	Efektifitas karyawan dalam bekerja	2,5319	0,5044
Hasil dari survey pendahuluan			
X21	Waktu implementasi penerapan	2,6596	0,5224
X22	Gaya kepemimpinan	2,4468	0,5441

B. Gambaran Obyek dan Responden Penelitian

Dari 60 kuesioner yang disebar oleh peneliti, 47 kuesioner kembali sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 47 orang. Gay dan Diehl [3] mengungkapkan bahwa syarat minimum dalam pengambilan sampel adalah sebanyak 30 responden, sehingga jumlah sampel tersebut telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan. Rata-rata responden memiliki rentang usia 32-45 tahun, memiliki pengalaman kerja selama lebih dari 10 tahun, berpendidikan terakhir SMA/ SMK dan memiliki jabatan sebagai operator produksi.

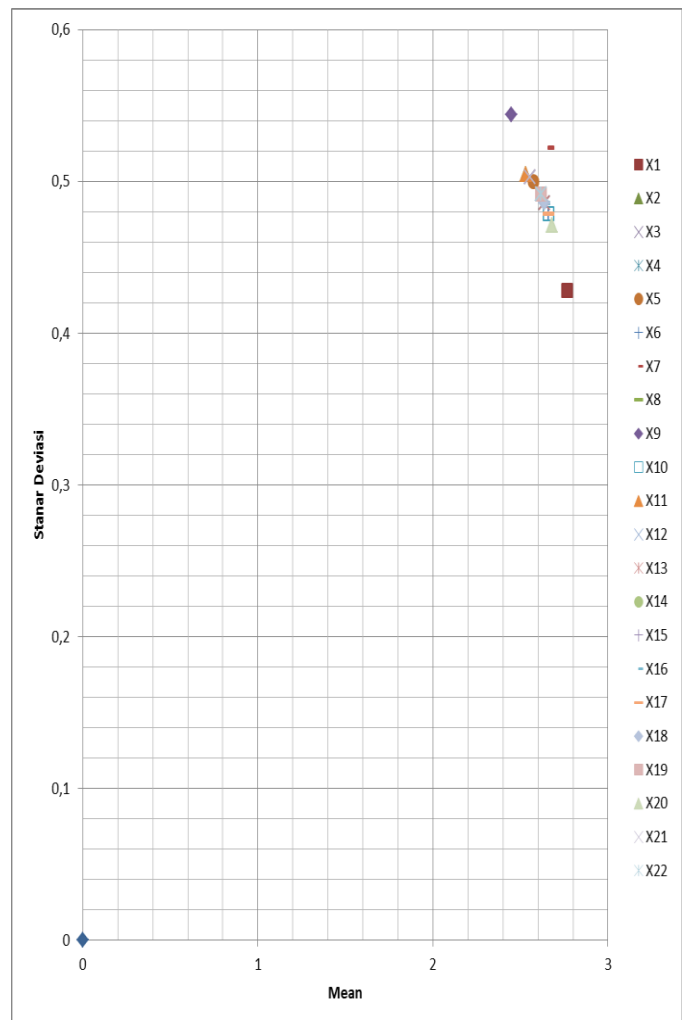
C. Hasil Analisis Data

Hasil analisis data disajikan pada Gambar 1 dan Tabel 2. Berdasarkan analisis, ditemukan bahwa rata-rata penilaian responden menunjukkan nilai 2,63. Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memberikan penilaian cukup setuju atau sangat setuju pada faktor-faktor tersebut. Dalam perhitungan diketahui bahwa faktor gaya kepemimpinan memiliki nilai kemunculan yang paling rendah yaitu sebanyak 22 kali. Senada dengan perhitungan tersebut, nilai rata-rata untuk faktor gaya kepemimpinan adalah sebesar 2,44. Hasil analisis dan temuan tersebut tidak sesuai dengan hasil analisis pada penelitian [5] dan [6], dimana pada penelitian tersebut ditemukan bahwa faktor gaya kepemimpinan berperan penting.

Sedangkan 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. Faktor situasi dan kondisi perusahaan merupakan salah satu faktor social yang menurut [7] juga berperan penting. Dilihat dari grafik *scatter-plot mean* dan standar deviasi dapat terlihat

bahwa hasil survey mengelompok pada nilai 2,5 sampai nilai 3 yang menunjukkan bahwa kebanyakan responden setuju dengan faktor-faktor tersebut.

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 Kazien pada perusahaan. 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. Berdasarkan analisis juga ditemukan bahwa faktor komunikasi turut berperan dalam keberhasilan penerapan budaya Kaizen, dimana hal ini juga sejalan dengan penelitian [7].



Gambar 1 Grafik *scatter-plot* nilai mean dan standar deviasi

Tabel 2.
Urutan Dominasi Faktor Keberhasilan Penerapan Kaizen

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

IV. SIMPULAN

Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa budaya Kaizen memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perusahaan. Dari 22 faktor yang didapatkan dari hasil studi literatur dan survey pendahuluan diketahui bahwa faktor mengenali situasi dan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya Kaizen memiliki nilai dominasi 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.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] W. G. Macpherson, J.C. Lockhart, H. Kavan, dan A. L. Iaquinto, "Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence," *Journal of Business Strategy*, Vol. 36, No. 5 (2015) 3-9.
- [2] G. Shang, dan L.S. Pheng, "Understanding the application of Kaizen methods in construction firms in China", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 8, No. 1, (2013) 18-33.
- [3] L.R. Gay, dan P.L. Diehl, *Research Methods for Business and Management*, New York : Macmillan, (1992).
- [4] Y. Rahmawati, C. Utomo, dan F. Rahmawati, "Analisis Deskriptif Penempatan Fabrikasi Pembesian Terhadap Waktu Pelaksanaan Proyek Konstruksi", *Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII*, Surabaya, 5 Pebruari (2011).
- [5] Y. Ulfiyati, C. Utomo, Y. Rahmawati, dan Rafli, "Theoretical Model on The Effect of Leadership Style and Knowledge Management toward Successful Collaborative Design", *1st International Conference on Engineering Technology and Industrial Application*, 4 Desember (2014).
- [6] C. Utomo, N. Krisnawaty, dan Y. Rahmawati, "Automated Negotiation for Non-Producing Management Decision", *IEEE International Conference on Advance Mechatronics, Intelligent Manufacture, and Industrial Automation – ICAMIMIA* (2015).
- [7] Y. Rahmawati, dan C. Utomo, "Exploring Socio-Technical Factors to Successful Collaborative Design in Product Development: A Review", *International Conference of Organization Innovation*, 10 Juli (2012).