

PENERAPAN BUDAYA KAIZEN PADA SEWING LINE GC7 (STUDI KASUS DI PT SS)

IMPLEMENTATION OF KAIZEN IN SEWING LINE GC7 (CASE STUDY AT PT SS)

Tina Martina¹, Irfandhani Fauzi^{2*}, Zinata Dara Moerdani³

1, 2. Dosen Politeknik STTT Bandung, 40272, Indonesia

3. Mahasiswa Produksi Garmen Politeknik STTT Bandung, 40272, Indonesia

E-mail: fauzi.fandhani@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan studi kasus pada industri tekstil otomotif PT. SS yang dilakukan dengan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif. Fokus penelitian ini untuk melakukan pengamatan penerapan budaya *Kaizen* pada *line sewing GC7 part Armrest*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui budaya *Kaizen* yang telah diterapkan serta tantangan yang dihadapi dalam penerapannya pada *line* tersebut.

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan wawancara. Wawancara dilakukan dengan tidak terstruktur pada 3 orang *purposive sample*. Narasumber merupakan orang yang memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai konsep *Kaizen* dan penerapannya, serta mengetahui tantangan yang dihadapi selama melakukan upaya penerapan *Kaizen* di perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 3 konsep budaya *Kaizen*: 5S, 3M dan Standardisasi *Kaizen* telah diterapkan dengan baik dan efektif. Adapun tantangan yang dihadapi dalam upaya penerapan *Kaizen* adalah kesadaran dan konsistensi dari seluruh operator di *line sewing* tersebut, namun dapat diatasi berkat kerja sama dari semua pihak.

Kata kunci: *Kaizen*, studi kasus, tekstil otomotif

ABSTRACT

This research is a case study at textile automotive industry PT. SS carried out by qualitative methods and descriptive approaches. This research is to observe the application of Kaizen in sewing line GC7 Armrest parts. The purpose is to determine Kaizen that has been applied and the challenges in its application.

Data collection was carried out by questionnaires and interviews. Unstructured interviews were conducted with 3 purposive samples. Interviewees are person who have knowledge and understanding of the concept of Kaizen and its application, as well as knowing the challenges during the implementation.

The results show that Kaizen concepts (5S, 3M and Kaizen Standardization) have been implemented properly and effectively. Meanwhile, the challenges are the awareness and consistency of all operators on that sewing line, but it can be overcome by the cooperation of all parties.

Keywords: case study, Kaizen, textile automotive

1. PENDAHULUAN

PT SS merupakan industri yang bergerak pada bidang tekstil otomotif (*automotive textile*) dan garmen. Dalam menjalankan kegiatannya, PT SS menerapkan budaya *Kaizen*. Secara umum *Kaizen* memiliki arti perbaikan secara terus menerus, dengan diterapkannya budaya *Kaizen* tersebut menjadi salah satu upaya untuk menunjang *zero defect* di perusahaan.

Secara sederhana *Kaizen* diartikan sebagai “perubahan menjadi lebih baik”. Kata *Kaizen* diterjemahkan dari bahasa Jepang dalam tiga pendekatan. Pendekatan pertama yaitu melalui etimologi atau asal usul kata, *Kaizen* berasal dari karakter tulisan Jepang yang ditunjukkan pada Gambar 1.1. Pada karakter tersebut terdiri dari dua kata, yaitu “*Ka*” berarti perubahan, dan “*zen*” berarti kebaikan, sehingga dengan demikian *Kaizen* bisa diartikan sebagai kegiatan perubahan dalam meningkatkan suatu hal menjadi lebih baik.



Sumber: *healthcare Kaizen*, 2018

Gambar 1.1 Karakter kanji dari kata *Kaizen*

Pendekatan yang kedua adalah pendekatan metodologi dan filosofi yang berkelanjutan dalam memberdayakan sumber daya manusia (SDM) di suatu organisasi agar bisa menggunakan ide-ide kreatif yang dimiliki untuk meningkatkan pekerjaan agar lebih baik.

Pendekatan terakhir adalah yang paling efektif, tentang suatu tindakan membuat perbaikan yang berhubungan dengan hasil yang terukur dan tujuan lebih mendalam yaitu untuk meningkatkan QCDES (*Quality, Cost, Delivery, Environment, Services*) masing-masing perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, *Kaizen* beriringan dengan beberapa konsep yang dapat membantu agar *Kaizen* bisa terlaksana, diantaranya adalah konsep gerakan 5S, 3M dan standardisasi *Kaizen*. (Paramitha, 2012).

Konsep Budaya *Kaizen*

Kaizen memiliki beberapa konsep yang dapat digunakan perusahaan dalam melakukan perbaikan, konsep tersebut yaitu: Konsep gerakan 5S (*Seiri*,

Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke), Konsep 3M (*Muda, Mura, Muri*), dan konsep Standardisasi *Kaizen*, Paramitha (2012).

Konsep 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*)

Konsep 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan,

dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar (Jimantoro, 2016). Apabila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja seseorang dapat tercipta. Berikut adalah tabel definisi dari poin-poin 5S:

Tabel 1.1 Definisi poin-poin 5S

No.	5S	Definisi Umum
1	<i>Seiri</i> Ringkas	Memilah sesuatu yang perlu dan yang tidak perlu, lalu membuang barang yang tidak perlu
2	<i>Seiton</i> Rapi	Menetapkan tempat yang tepat untuk menaruh barang dan memikirkan bagaimana cara penempatannya agar barang yang diperlukan bisa mudah diambil, dan memastikan petunjuknya.
3	<i>Seiso</i> Resik	Membersihkan barang. Mesin dan peralatan disekitar kita, dan memeriksa hingga detail.
4	<i>Seiketsu</i> Rawat	Melaksanakan 3S di atas secara tuntas dan memelihara kondisi bersih tanpa adanya kotoran.
5	<i>Shitsuke</i> Rajin	Membiasakan diri agar kita bisa melaksanakan hal-hal yang telah ditetapkan sesuai aturan yang disepakati.

Konsep 3M (*Mura, Muda, Muri*)

Konsep 3M dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mencapai efisiensi. Tujuan dari metode produksi dalam *Kaizen* adalah menghilangkan faktor 3M (*Muda, Mura, dan Muri*) secara tuntas. Dengan menghilangkan faktor 3M beban kerja tiap operator bisa dikurangi dan perusahaan bisa mengurangi biaya pokok produksi.

1. *Muda* (無)

Muda diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan dalam bekerja. Kato dan Art Smalley (2011) menjelaskan bahwa *Muda* adalah segala kegiatan yang tidak bernilai atau aktivitas pemborosan yang tidak menambahkan nilai pada produk atau jasa.

2. *Mura* (村)

Mura diartikan sebagai pengurangan perbedaan. Perbedaan yang dimaksud

ialah ketidakmerataan, ketimpangan, ketidakteraturan dalam bekerja. Kato dan Art Smalley (2011) menjelaskan bahwa *Mura* dapat diartikan sebagai suatu proses yang tidak merata atau tidak teratur dalam kegiatan produksi.

3. *Muri* (無理)

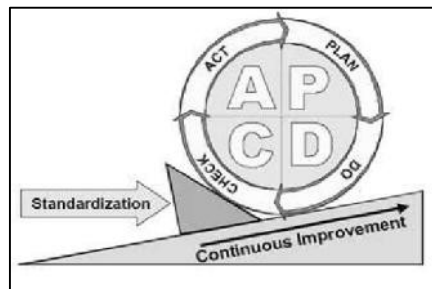
Menurut Kato dan Art Smalley (2011) diartikan sebagai pengurangan ketegangan, pembebanan yang berlebihan, keterpaksaan, atau

melampaui batas yang diberikan kepada sumber daya.

Standardisasi Kaizen

Pada Konsep PDCA terdapat siklus yang disebut sebagai SDCA (*Standardize-Do-Check-Action*).

Menurut Bwemolo, Gordian (2014) Untuk mendukung Penerapan Strategi *Kaizen*, diperlukan standardisasi dalam proses produksi maupun prosedur kerja.



Gambar 1.2 Ilustrasi Standardisasi Kaizen dalam Siklus PDCA

Berikut ini adalah beberapa hal yang penting untuk melakukan Standardisasi, diantaranya yaitu:

1. Standardisasi Teknik Pengerjaan (*Standard Work Technique*)

Standardisasi terhadap proses kerja, peralatan dan juga metode pemrosesan dilakukan dengan tujuan agar waktu kerja dapat diprediksi dengan baik dan dapat diteruskan ke pekerja lain dengan menggunakan metode kerja yang sama.

2. Standardisasi Siklus Waktu Pengerjaan (*Cycle Time Standard*)

Sangat penting untuk melakukan perhitungan terhadap siklus waktu untuk memproses suatu pekerjaan sehingga dapat mengetahui proses mana yang perlu ditingkatkan. Misalnya seperti pemasangan komponen, waktu inspeksi, waktu pemuatan mesin, waktu pengelasan dan sebagainya.

3. Standardisasi Urutan Kerja (*Work Sequence Standard*)

Supaya dapat mempertahankan siklus kerja yang baik, maka sangat penting untuk melakukan standardisasi terhadap urutan dan juga metode kerja, sehingga semua karyawan dengan orang dan mesin yang berbeda akan mengerjakan hal yang sama.

4. Standardisasi Jumlah WIP (*Work In Process*)

Fase proses produksi terkadang membutuhkan jumlah minimum untuk melanjutkan ke proses selanjutnya, misalnya seperti membutuhkan waktu pendinginan atau pemanasan yang lebih lama, sehingga perlu menyimpan lebih banyak unit agar proses selanjutnya tetap berjalan.

Sangat penting bahwa jumlah WIP tersebut ditentukan sambil menunggu proses yang selanjutnya. Apabila terdapat kelebihan atau kekurangan WIP, hal ini dapat dikatakan sebagai tanda bahwa ada masalah yang perlu diselidiki dalam siklus waktu atau metode kerja.

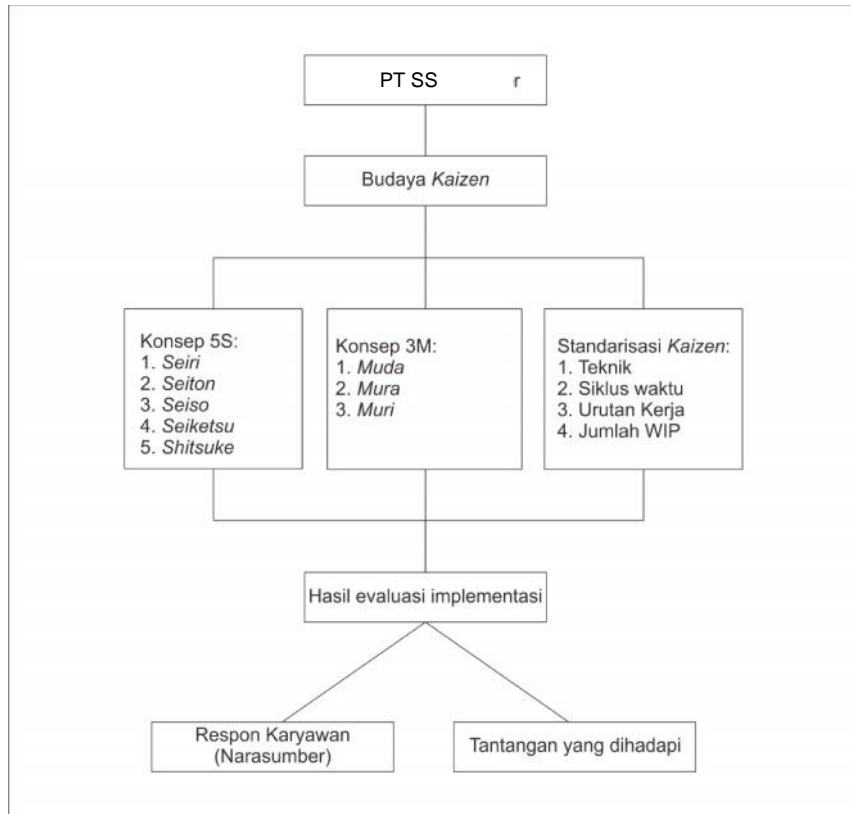
Budaya *Kaizen* sudah diadopsi dalam Perusahaan, namun yang menarik

untuk diteliti adalah apakah PT SS menerapkan semua konsep *Kaizen* yang ada atau hanya mengimplementasikan beberapa dari konsep yang ada dan tantangan yang dihadapi dalam menerapkan Budaya *Kaizen* di dalam perusahaan.

2. POKOK BAHASAN

Dalam aktivitas perusahaannya, PT SS telah mengimplementasikan sebagian dari konsep Budaya *Kaizen* yaitu konsep gerakan 5S. Budaya *Kaizen* di PT SS dalam penerapannya diorientasikan pada tiga segmen, yaitu orientasi pada Manajemen, Kelompok dan Individu.

Untuk mendukung penerapan *Kaizen* dalam tiga segmen tersebut terdapat tiga konsep *Kaizen* yaitu konsep 5S, 3M, dan standardisasi *Kaizen*. Dalam penelitian ini akan terjawab apakah PT SS hanya mengimplementasikan 5S saja atau semua konsep *Kaizen* di *line sewing GC7 part armrest* di PT SS. Berdasarkan hal tersebut, dapat digambarkan kerangka pemikiran pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka pemikiran konsep *Kaizen*

Untuk melakukan pengamatan dan penelitian penerapan konsep *Kaizen* di *line sewing GC7 part armrest* di PT SS, maka dilakukan beberapa metode berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner yang digunakan oleh peneliti adalah kuesioner tertutup yang dilakukan di laman *googleform*. Kuesioner tersebut dibuat menggunakan skala *likert*.

2. Wawancara

Sumber data primer dalam penelitian didapatkan melalui hasil wawancara langsung dari narasumber di PT SS. Teknik yang digunakan untuk

memilih narasumber adalah *purposive sampling*, yaitu pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu yang memiliki pengalaman, pemahaman dan pengetahuan mendalam mengenai budaya *Kaizen* yang diterapkan perusahaan.

Narasumber yang dipilih adalah:

- Narasumber 1: Manajer R&D,
- Narasumber 2: Manajer HRD,
- Narasumber 3: Kepala Bagian *Sewing GC7*.

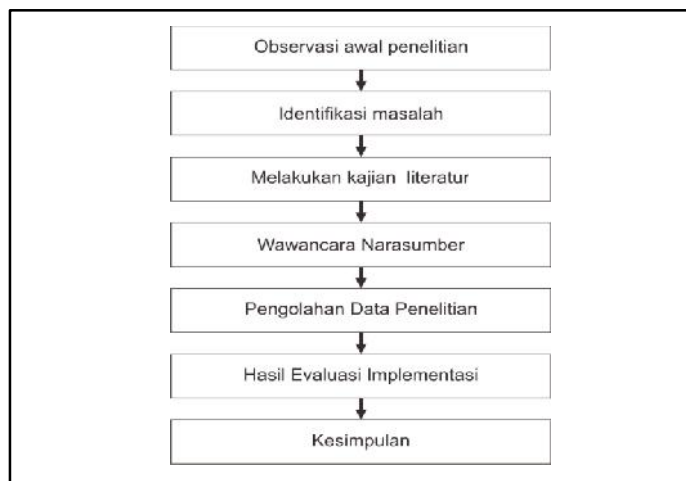
3. Studi Literatur

Penelitian dilakukan dengan cara pengumpulan data, referensi, dan

teori yang berhubungan dengan topik pembahasan yang diteliti dari berbagai sumber literatur. Untuk mendapatkan keabsahan informasi mengenai topik penelitian dan digunakan sebagai perbandingan antara teori dengan hasil wawancara.

4. Pengamatan (observasi)

Pengamatan dilakukan dengan cara mengamati lingkungan kerja di PT SS khususnya pada *line sewing GC7 part Armrest*. Observasi dilakukan untuk mengetahui penerapan budaya *Kaizen* pada *line sewing GC7 part Armrest*, atau menjadi suatu bentuk verifikasi data dari hasil wawancara.



Gambar 2.2 Diagram alir penelitian

2.1 Hasil Kuesioner

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui metode survei dengan kuesioner kepada beberapa orang responden PT SS yang memenuhi kriteria, yaitu karyawan yang bekerja dan hubungan langsung dengan order *GC7 Part Armrest*. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus solvin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1+N.(e)^2)} = \frac{2}{(1+2.(1\%)^2)}$$

n = 20,63 orang 21 orang

Berdasarkan perhitungan tersebut, kuesioner disebarkan kepada 21 responden, yang terdiri dari Manager R&D, Manager HRD, Kepala Bagian Penjahitan GC7 dan 18 operator.

Total pernyataan dalam kuesioner sebanyak 40 pernyataan, yang terdiri dari 4 pernyataan mengenai data responden, 23 pernyataan mengenai 5S, 7 pernyataan mengenai 3M, dan 6 pernyataan mengenai standardisasi *kaizen*. Hasil kuesioner disajikan dalam bentuk tabel-tabel berikut:

Tabel 2.2 Responden Kuesioner

No	Departemen	Jabatan Pekerjaan	Jumlah
1	R&D	Manajer R&D	1 orang
2	Produksi	Kepala Bagian Sewing GC7	1 orang
3	HRD	Manajer HRD	1 orang
4	Produksi	Operator Sewing GC7 Part Armrest	18 orang
Total Responden			21 orang

Tabel 2.3 Pemahaman Responden mengenai budaya Kaizen

No.	Jabatan Pekerjaan	Pemahaman Mengenai Budaya Kaizen					Jumlah	Total	%
		1	2	3	4	5			
1	Manajer R&D					1	5	97	92%
2	Manajer HRD					1	5		
3	Kepala Bagian Sewing GC7					1	5		
4	Operator Sewing GC7 Part Armrest				8	10	82		
Keterangan :									
1: Sangat Tidak Paham 2 : Kurang Paham 3 : Cukup Paham 4: Paham 5: Sangat Paham									
Indeks 0% – 20% : Sangat Tidak paham									
Indeks 21% – 40% : Kurang Paham									
Indeks 41% – 60% : Cukup Paham									
Indeks 61% – 80% : Paham									
Indeks 81% – 100% : Sangat Paham									

Untuk melihat kesesuaian pemilihan responden mengenai topik yang dibahas dalam penelitian ini, maka dilakukan survey pemahaman responden mengenai *Kaizen*. Hasil survey menunjukkan bahwa persentase nilai indeks total yang diperoleh adalah 92%. Responden

“Sangat Paham” mengenai topik yang dibahas pada kuesioner. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa jawaban yang diberikan oleh responden pada setiap pertanyaan yang disajikan pada kuesioner merupakan data yang valid dan sesuai.

Tabel 2.4 Hasil kuesioner pelaksanaan Budaya Kaizen: 5S

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah	%	Kesimpulan
1	Pada <i>line sewing GC7 Part Armrest</i> kegiatan Seiri atau memilah barang yang diperlukan dan tidak diperlukan telah diterapkan dengan sangat efektif.					21	105	100%	Sangat Setuju
2	Pada <i>line sewing GC7 Part Armrest</i> barang-barang yang sering digunakan diletakan dekat dengan operator.					21	105	100%	Sangat Setuju
3.	Pada <i>line sewing GC7 Part Armrest</i> barang-barang yang jarang digunakan diletakan jauh dengan operator.				1	20	104	99%	Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah	%	Kesimpulan
4	Pada <i>line sewing GC7 Part Armrest</i> barang-barang yang tidak pernah digunakan disingkirkan dari <i>line</i> .				6	15	99	94%	Sangat Setuju
5	Pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> , kegiatan <i>Seiton</i> atau penempatan barang, tempat penyimpanan dan mesin-mesin yang digunakan sudah berjalan dengan sangat efektif.				7	14	98	93%	Sangat Setuju
6	Pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> , barang, tempat penyimpanan dan mesin-mesin yang digunakan sudah ditempatkan pada tempat yang tepat.				6	15	99	94%	Sangat Setuju
7	Penempatan barang pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> bisa memudahkan operator dalam kegiatan mengambil dan mengembalikan barang				6	15	99	94%	Sangat Setuju
8	pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> terdapat papan penunjuk nama pada tempat penyimpanan.				3	18	102	97%	Sangat Setuju
9	Pelaksanaan kegiatan <i>Seiso</i> atau menjaga kebersihan dan kerapian di <i>line sewing GC7 part armrest</i> telah berjalan dengan sangat efektif				7	14	98	93%	Sangat Setuju
10	Terdapat jadwal membersihkan area kerja dan area perusahaan.					21	105	100%	Sangat Setuju
11	kegiatan pembersihan sekala besar dilaksanakan oleh perusahaan.					21	105	100%	Sangat Setuju
12	Operator telah konsisten menjaga kebersihan area kerja dari minyak, debu, noda dan sampah.			4	7	10	90	86%	Sangat Setuju
13	pelaksanaan kegiatan <i>seiketsu</i> atau mempertahankan kegiatan <i>Seiri Seiton</i> dan <i>Seiso</i> di <i>line sewing GC7 part Artmrest</i> telah berjalan dengan sangat efektif			3	5	13	94	90%	Sangat Setuju
14	Perusahaan memiliki cara tertentu agar area kerja <i>line sewing GC7 part armrest</i> dapat terawat dengan sangat baik.				5	16	100	95%	Sangat Setuju
15	Setiap operator dapat mengikuti upaya atau cara perusahaan dalam usaha merawat area kerja.			3	5	13	94	90%	Sangat Setuju
16	upaya perusahaan dalam meningkatkan kegiatan <i>Shitsuke</i> atau meningkatkan kesadaran operator dalam melaksanakan aturan-aturan untuk mewujudkan budaya 5S berjalan dengan sangat efektif.				6	15	99	94%	Sangat Setuju
17	terdapat kegiatan untuk meningkatkan kesadaran tiap operator dalam melakukan aturan-aturan untuk mewujudkan 5S				6	15	99	94%	Sangat Setuju
18	Kegiatan meningkatkan kesadaran tiap operator dapat meningkatkan konsistensi dan kesadaran tiap operator.				9	12	96	91%	Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah	%	Kesimpulan
	Rata-Rata							95%	Sangat Setuju
Keterangan : 1: Sangat tidak setuju 2: Tidak setuju 3: Kurang setuju 4: Setuju 5: Sangat setuju Indeks 0% – 20% : Sangat Tidak setuju Indeks 21% – 40% : Tidak Setuju Indeks 41% – 60% : Kurang setuju Indeks 61% – 80% : Setuju Indeks 81% – 100% : Sangat Setuju									

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa budaya Kaizen 5S di *line GC7 part armrest* telah dilaksanakan dengan baik dan efektif. Nilai indeks rata-rata yang diperoleh sebesar 95%. Dengan demikian

Tabel 2.5 Hasil kuesioner pelaksanaan 3M (*Mura, Muda, dan Muri*)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah	%	Kesimpulan
1	Pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> tidak pernah terjadi kegiatan yang menimbulkan pemborosan (<i>Mura</i>).				4	17	101	96%	Sangat Setuju
2	Ketika kegiatan pemborosan terdeteksi, perusahaan langsung berupaya menghilangkan faktor pemborosan.					21	105	100%	Sangat Setuju
3.	Upaya perusahaan dalam menghilangkan segala macam pemborosan yang pernah terjadi di <i>line sewing GC7 part armrest</i> telah dilaksanakan dengan sangat efektif.					21	105	100%	Sangat Setuju
4	pemborosan yang terjadi dapat hilang setelah dilakukan kegiatan menghilangkan pemborosan tersebut.					21	105	100%	Sangat Setuju
5	Proses pembagian beban kerja selalu merata pada <i>line sewing GC7 part armrest</i>					21	105	100%	Sangat Setuju
6	Pada <i>line sewing GC7 part Armrest</i> tidak pernah terjadi ketidakteraturan kondisi kerja.					21	105	100%	Sangat Setuju
7	Pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> sangat tidak pernah terjadi <i>bottle neck</i> .				8	13	97	92%	Sangat Setuju
8	Pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> sangat tidak pernah terjadi pembebanan yang berlebihan kepada operator.				5	16	100	95%	Sangat Setuju
	Rata-Rata							98%	Sangat Setuju
Keterangan : 1: Sangat tidak setuju 2: Tidak setuju 3: Kurang setuju 4: Setuju 5: Sangat setuju Indeks 0% – 20% : Sangat Tidak setuju Indeks 21% – 40% : Tidak Setuju Indeks 41% – 60% : Kurang setuju Indeks 61% – 80% : Setuju Indeks 81% – 100% : Sangat Setuju									

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa pelaksanaan konsep Kaizen, 3M (*Mura, Muda, dan Muri*) telah dilaksanakan dengan baik dan efektif. Nilai indeks rata-rata yang diperoleh sebesar 98%. Dengan demikian

Muda, dan Muri) di *line GC7 part armrest* telah dilaksanakan dengan baik dan efektif.

Tabel 2.6 Hasil kuesioner pelaksanaan Standardisasi *Kaizen*

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah	%	Kesimpulan
1	<i>Line Sewing GC7 part armrest</i> telah menerapkan standardisasi teknik atau metode roses pengerjaan dengan sangat efektif.					21	105	100%	Sangat Setuju
2	<i>Line Sewing GC7 part armrest</i> telah menerapkan standardisasi siklus waktu pengerjaandengan sangat efektif.					21	105	100%	Sangat Setuju
3.	<i>Line Sewing GC7 part armrest</i> telah menerapkan standardisasi urutan waktu pengerjaan dengan sangat efektif.					21	105	100%	Sangat Setuju
4	<i>Line Sewing GC7 part armrest</i> telah menerapkan standardisasi <i>Work in process</i> (WIP) dengan sangat efektif.					21	105	100%	Sangat Setuju
5	Penerapan standardisasi <i>kaizen</i> pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> berjalan dengan sangat efektif					21	105	100%	Sangat Setuju
6	Standardisasi <i>kaizen</i> yang diterapkan bisa diikuti oleh operator dengan sangat baik				7	14	98	93%	Sangat Setuju
7	Operator menjalankan standardisasi <i>kaizen</i> pada <i>line sewing GC7 part armrest</i> dengan sangat konsisten.				7	14	98	93%	Sangat Setuju
	Rata-rata							98%	
Keterangan : 1: Sangat tidak setuju 2: Tidak setuju 3: Kurang setuju 4: Setuju 5: Sangat setuju Indeks 0% – 20% : Sangat Tidak setuju Indeks 21% – 40% : Tidak Setuju Indeks 41% – 60% : Kurang seuju Indeks 61% – 80% : Setuju Indeks 81% – 100% : Sangat Setuju									

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa nilai indeks rata-rata yang diperoleh sebesar 98%. Dengan demikian pelaksanaan standardisasi *Kaizen* di *line GC7 part armrest* telah dilaksanakan dengan baik dan efektif. Dari hasil kuesioner di atas dapat disimpulkan bahwa konsep *Kaizen*: 5S, 3M dan Standardisasi *Kaizen* telah

diimplementasikan dengan baik dan efektif di *line sewing GC7 part armrest*.

2.2 Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara bersama tiga Narasumber dari PT SS dibahas mengenai budaya *Kaizen* yang diterapkan pada *line GC7 Part Armrest* di PT SS yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini, berikut adalah

Hasil dari Penerapan Budaya *Kaizen* di *line sewing GC7 Part Armrest*.

Tabel 2.7 Hasil wawancara penerapan budaya *kaizen* pada line GC7 part *armrest*

No	Konsep Budaya <i>Kaizen</i>	Penerapan Konsep	
		Diterapkan	Tidak
1	5S (<i>Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke</i>)		
2	3M (<i>Mura, Muda, dan Muri</i>)		
3	Standardisasi <i>Kaizen</i>		

2.2.1 Penerapan Konsep 5S

Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber, penerapan konsep 5S di *line sewing GC7 part armrest* sudah berjalan dengan baik bahkan

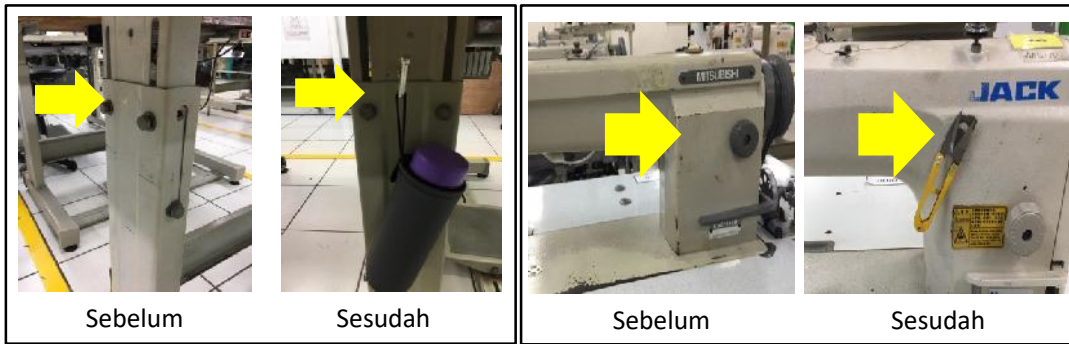
mendekati sempurna, walaupun masih ada beberapa tantangan tak terduga yang harus dihadapi, namun sejauh ini penerapan Konsep 5S sudah terlaksana dengan baik.

Tabel 2.8 Hasil wawancara penerapan konsep *kaizen*: 5S

No	Konsep 5S	Penerapan pada line GC 7 Part <i>armrest</i>
1	<i>Seiri</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memilah <i>part</i> (komponen) dan alat-alat yang masih bisa digunakan atau tidak dapat digunakan • Menyingkirkan alat-alat yang tidak dibutuhkan • Membuang komponen yang sebelumnya (dihancurkan)
2	<i>Seiton</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun <i>layout</i> produksi yang efektif dan efisien • Membuat papan nama di setiap tempat penyimpanan • Menempatkan alat-alat, komponen dan material sesuai dengan tempatnya. • Menempatkan magnet pada mesin sebagai tempat penyimpanan gunting benang • Membuat tempat penyimpanan botol minum
3	<i>Seiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan kegiatan pembersihan dengan jadwal tertentu
4	<i>Seiketsu</i>	<p>Upaya perawatan dilakukan dengan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan sepatu khusus untuk digunakan di pabrik • Menerapkan aturan untuk mendukung perawatan area pabrik
5	<i>Shitsuke</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menanamkan kesadaran pada operator, salah satunya dengan cara saling memberikan contoh yang baik, sesuai aturan • Melakukan pemeriksaan mendadak yang dilakukan oleh tim inti Pelaksana 5S.

Hasil observasi yang dilakukan, konsep 5S pada *line sewing GC7 part Armrest* sudah dilaksanakan dengan baik, dan semua operator bisa melaksanakan poin-poin 5S, hal tersebut terlihat dari

keadaan dan kondisi di *line sewing GC7 part Armrest* yang rapi, bersih, dan semua hal tertata sesuai pada tempatnya.



Gambar 2.1 Penerapan kegiatan seiton pada line sewing GC7 part Armrest

2.2.2 Penerapan Konsep 3M

Narasumber 1 mengatakan bahwa 3M (*Muda, Mura, Muri*) pada line GC7 part armrest sangat erat kaitannya dengan

faktor *man, machine, material*. Ketika konsep *Kaizen* diterapkan di perusahaan, perusahaan bisa menghindari *muda, mura, dan muri*

Tabel 2.9 Hasil wawancara penerapan konsep *kaizen* : 3M

No	Konsep 3M	Penerapan pada line GC7 part Armrest
1	<i>Muda</i>	1) Pemborosan dihindari dengan pendekatan <i>Man, Machine, Material</i> 2) Menerapkan standar WIP (<i>Work In Progress</i>)
2	<i>Mura</i>	Menentukan keseimbangan lintasan berdasarkan <i>checktime</i>
3	<i>Muri</i>	Memberikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan operator line sewing GC7 Part Armrest

2.2.3 Penerapan Standardisasi Kaizen

Berdasarkan penuturan narasumber, standardisasi yang diterapkan di PT SS dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.10 Hasil wawancara penerapan konsep *kaizen* : standardisasi

No	Standardisasi	Penerapan
1	<i>Standard Work Technique</i>	Penerapan dilakukan dalam bentuk <i>Standard Operational Procedure</i>
2	<i>Standard Work Sequence</i>	
3	<i>Standard Cycle Time</i>	<i>Standard Check Time</i>
4	Standardisasi Jumlah WIP (<i>Work In Progress</i>)	Instruksi WIP (<i>Work In Progress</i>)
5	Standardisasi lainnya	<i>Standard Fabric & Accecoris Sample</i> <i>Standard Limit Sample standard</i> Spesifikasi Produk <i>Standard Keeping Sample Standard</i>

2.3 Tantangan yang dihadapi dalam menerapkan Budaya *Kaizen* pada *line sewing GC7 part Armrest*

Berdasarkan wawancara dengan narasumber 1, 2 dan 3, semua narasumber sepakat bahwa kendala terbesar yang dihadapi dalam menerapkan budaya *Kaizen* di perusahaan ada pada Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaan. Dua faktor dari SDM adalah perbedaan budaya Indonesia dan Jepang, dan faktor kesadaran dari masing-masing karyawan.

Kaizen merupakan budaya Jepang yang dalam pelaksanaannya mengharuskan untuk disiplin, terutama untuk konsep 5S, dan semua pihak harus saling bekerja sama jika *kaizen* ingin diterapkan di dalam perusahaan. Perlu adaptasi dan disiplin diri bagi semua pihak untuk menjalankan budaya ini. Walaupun tidak mudah dilaksanakan oleh semua karyawan, konsep *kaizen* masih mungkin untuk dilaksanakan, dengan bukti penerapan *kaizen* di PT SS khususnya pada *line sewing GC7 part Armrest* masih diterapkan dengan baik dan efektif.

Tantangan dalam *line sewing GC7 Part armrest* adalah setelah dilakukan

sosialisasi atau pemahaman standar kerja kepada para operator dan melakukan teknik *try*, operator sebagian besar bisa memahami dan menguasai, namun ketika pelaksanaannya operator jahit masih kurang konsisten. Untuk membangun kebiasaan operator agar bisa konsisten melakukan standar kerja dan target sesuai jadwal, memerlukan waktu pembiasaan kurang lebih satu sampai dengan dua minggu, setelah itu baru bisa stabil dan konsisten pelaksanaannya seperti pernyataan yang disampaikan narasumber.

Kesadaran masing-masing karyawan menjadi tantangan dalam menerapkan budaya *kaizen* karena masih ada karyawan yang sulit untuk mengikuti segala aturan dalam upaya penerapan *kaizen* sehingga dalam pelaksanaannya tingkat manajemen yang lebih tinggi memberikan contoh sikap, dan adanya pemantauan yang dilakukan oleh tim Inti Pelaksana 5S, agar karyawan bisa terbiasa dan menanamkan kesadarannya dari waktu ke waktu.

3. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. Konsep Budaya Kerja *Kaizen* yang diterapkan di PT SS bukan hanya konsep 5S saja, tetapi Konsep 3M, dan Standardisasi *Kaizen* sudah diterapkan di PT SS khususnya pada *line sewing GC7 Part Armrest*.
 - a. Konsep 5S telah diterapkan sangat efektif di *line* oleh operator, Kabag, dan dibantu upaya implementasinya secara berkesinambungan dengan membentuk Tim Inti Pelaksana 5S.
 - b. Konsep *Kaizen* untuk menghindari 3M (*Muda, Mura, Muri*) diterapkan dengan efektif dengan mengeliminasi kegiatan yang terindikasi 3M berdasarkan pendekatan *man, machine, dan material* di *line GC7 part Armrest*.

- c. Untuk penerapan Standardisasi Kaizen, *line sewing GC7 part Armrest* telah menerapkan SOP, *Check Time*, dan WIP dengan efektif, serta ada standardisasi lainnya yang diterapkan yaitu, *Standard Fabric & Accecoris Sample* , *Limit Sample Standard*, Spesifikasi Produk , dan *Keeping Sample Standard*.
2. Tantangan dari penerapan Budaya Kaizen pada *line sewing GC7 part armrest* adalah kesadaran dan konsistensi dari seluruh operator untuk menerapkan *Kaizen* secara terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bwemelo & Gordian. (2014). *Kaizen as a Strategy for Improving SSME'S Performance*. European Journal OF Business and Management.
2. Ekoanindiyo, (2013). *Pengendalian Kualitas Menggunakan pendekatan Kaizen*. *Jurnal Manajemen*, hal 1-10
3. Fitriani. (2018). *SIKLUS PDCA DAN FILOSOFI KAIZEN*. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 625-640
4. Graban, M., & Swartz, J. E. (2018). *Healthcare Kaizen: engaging front-line staff in sustainable continuous improvements*. CRC Press.
5. Jimantoro, R. (2016). *Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen Pada PT Istana Mobil Surabaya Indah*. *Agora*, 4(2), 127-132.
6. Kato dan Art Smalley (2011). *Tokyo Kaizen Methods*. Jakarta: Gradien Mediatama
7. Paramita, P. D. (2012). *Penerapan Kaizen Dalam Perusahaan*. *Dinamika Sains*, 10(23).
8. Smadi, 2010. *Kaizen Strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities*. *An International Businnes Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, volume 19
9. Wahyudi D. (2017). *Mengurangi Delay Produksi Dengan Metode Kaizen Pdca Pada Proses Customer Order PT. Multistrada Arah Sarana, Tbk. Cikarang, Bekasi, Jawa Barat* (Doctoral Dissertation, President University).