

The Analysis Of Supporting Factors And Challenges On Implementing Kaizen Culture In Small And Medium Enterprises (SMEs) In Indonesia: A Literature Review

Analisis Faktor Pendukung Dan Tantangan Dalam Implementasi Budaya Kaizen Pada Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Indonesia: Sebuah Studi Literatur

Hendry Kurniawan

Universitas Pasir Pengaraian

Email: hendrykurniawan@upp.ac.id

**Corresponding Author*

Abstrak

Diperkenalkannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada tahun 2015 memberikan tantangan lain bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia untuk tetap kompetitif di pasar ASEAN. Penting bagi UKM untuk tetap kompetitif dengan berkontribusi secara signifikan terhadap perekonomian. Salah satu cara untuk meningkatkan daya saing bisnis adalah dengan menerapkan konsep *continuous improvement* yang disebut juga dengan Kaizen. Review ini bertujuan untuk menganalisis faktor pendukung dan tantangan dalam implementasi budaya Kaizen pada UKM dengan membahas faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan penerapan Kaizen dan tantangannya pada UKM. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, strategi perusahaan yang jelas, kehadiran personel ahli Kaizen dalam organisasi, manajemen pengetahuan yang baik, dan pemberdayaan karyawan berkontribusi pada keberhasilan penerapan Kaizen. Hasil review juga menemukan bahwa resistensi terhadap perubahan, kegagalan memotivasi karyawan, kurangnya pemahaman tentang jalur strategis perusahaan, dan kesulitan dalam mengelola perbaikan berkelanjutan merupakan tantangan dalam menerapkan Kaizen. Melalui identifikasi dini faktor-faktor pendukung dan tantangan dalam menerapkan perbaikan berkelanjutan dapat membuat UKM lebih menyadari kemampuan dan kelemahan yang dapat menghambat dalam memulai kegiatan Kaizen.

Kata Kunci: Kaizen, UKM, Perbaikan berkelanjutan

Abstract

ASEAN Economic Community in 2015 gives challenges to the development of Small and Medium Enterprises (SMEs) to contribute in a competitive ASEAN market. The SMEs should increase the competitive values in the market, because SMEs are important business units that contribute significantly to the development of economy in Indonesia. One approach to improve the competitiveness is by implementing the concept of continuous improvement, known as Kaizen. This review aims to analyse the supporting factors and challenges on implementing Kaizen culture in SMEs in Indonesia. The results showed that good communication between management and the employees, detailed organization strategy, Kaizen expert, well established skill and knowledge, and employees' empowerment can contribute significantly to the successful implementation of Kaizen culture in organization. However, the changes resistency, no work motivation in employees, not understanding of organization strategies showed to cause challenges in Kaizen implementation. Through early identification of the supporting factors and challenges in implementing Kaizen, it is hoped that SMEs can be more aware of the capabilities and weaknesses that can hinder the initiation of Kaizen activities.

Keywords: Kaizen, SMEs, Sustainable Improvement

1. Pendahuluan

Era globalisasi memberikan dampak pada industri manufaktur di seluruh dunia. Persaingan global yang ketat merupakan salah satu dari berbagai tantangan yang dihadapi oleh

produsen yang disebabkan oleh globalisasi. Akibatnya, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) perlu melakukan inovasi untuk menjaga pasar tetap kompetitif. Salah satu strategi yang diterapkan oleh banyak UKM untuk meningkatkan daya saingnya adalah dengan menerapkan konsep continuous improvement atau Kaizen dalam organisasinya (Teece, 2007). Filosofi Kaizen didasarkan pada pemahaman bahwa cara hidup manusia membutuhkan perbaikan yang konsisten. Oleh karena itu, cara terbaik untuk menyikapi peningkatan daya saing global adalah dengan melakukan perbaikan secara terus menerus dengan tujuan untuk mengurangi waste.

Kata Kaizen berasal dari dua kata dalam bahasa Jepang yaitu “Kai” yang berarti perubahan dan “zen” yang berarti menjadi lebih baik (Palmer, 2001). Kaizen adalah filosofi Jepang yang mempromosikan perbaikan kecil yang dilakukan secara berkelanjutan. Perbaikan kecil tersebut melibatkan partisipasi semua orang dalam organisasi, dimulai dari manajemen teratas hingga karyawan tingkat bawah. Peningkatan jangka panjang dicapai dengan membuat karyawan bekerja secara bertahap menuju standar kerja yang lebih tinggi. Strategi Kaizen telah berhasil diterapkan oleh industri Jepang setelah Perang Dunia II (Imai, 1986). Kaizen digagas sebagai respon terhadap permasalahan yang dihadapi industri Jepang pasca Perang Dunia II, seperti keterbatasan sumber daya dan kesulitan mendapatkan bahan baku. Oleh karena itu, perusahaan Jepang mulai mencari cara untuk meningkatkan proses produksi mereka dengan meminimalkan waste dan mengoptimalkan efisiensi proses. Awalnya inisiatif Kaizen dipimpin oleh Perusahaan Otomotif Toyota dalam upaya untuk menjadi pemimpin otomotif global yang menekankan pada perubahan bertahap, solusi biaya rendah, pemberdayaan karyawan dan pengembangan organisasi yang mengadakan perbaikan terus-menerus dengan penekanan pada perbaikan proses daripada hasil. (Imai, 1986).

Menurut Marie et al (2005), salah satu pendekatan terbaik yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya adalah melalui benchmarking. Melalui benchmarking, perusahaan dapat mempelajari dan mengadopsi proses bisnis tertentu yang dianggap bermanfaat untuk kemudian diterapkan pada suatu organisasi. Oleh karena itu, banyak kegiatan Kaizen, yang juga dikenal sebagai Toyota Production System (TPS), dijadikan tolok ukur berdasarkan inisiatif yang dilakukan di Perusahaan Otomotif Toyota. Kaizen berfokus pada perubahan inkremental daripada perubahan radikal, sehingga setiap orang yang terlibat dalam kegiatan Kaizen dapat dengan mudah beradaptasi, untuk kemudian diformalkan ke dalam kegiatan rutin sehari-hari (De Lange-Ros dan Boer, 2001). Konsep Kaizen diperkenalkan oleh Imai (1986) yang terdiri dari berbagai kegiatan perbaikan berkelanjutan yang juga dikenal sebagai payung Kaizen. Di bawah konsep payung Kaizen ini, berbagai kegiatan berlangsung seperti orientasi pelanggan, Total Quality Management (TQM), robotika, Quality Control Circles (QCC), sistem saran, otomatisasi, disiplin di tempat kerja, Total Preventive Maintenance (TPM), Kanban, Peningkatan kualitas, Just-In-Time (JIT), nol cacat, peningkatan produktivitas, dan pengembangan produk baru (Imai, 1986).

Imai (1986) lebih lanjut menyatakan bahwa terdapat tiga pilar untuk menerapkan Kaizen, yaitu housekeeping, eliminasi waste, dan standardisasi. Menurut Womack dan Jones (2003), terdapat tujuh jenis waste yang harus dieliminasi, yaitu kelebihan produksi, transportasi, waktu tunggu, inventaris, pergerakan, pemrosesan berlebih, dan cacat. Untuk memastikan keberhasilan dalam menerapkan tiga pilar keberhasilan Kaizen, tiga faktor harus diperhatikan, yaitu manajemen visual, peran supervisor, dan pentingnya pelatihan dan menciptakan organisasi pembelajaran. Tujuan dari review ini adalah untuk menganalisis faktor pendukung dan tantangan dalam implementasi budaya Kaizen pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia.

2. Metode Penelitian

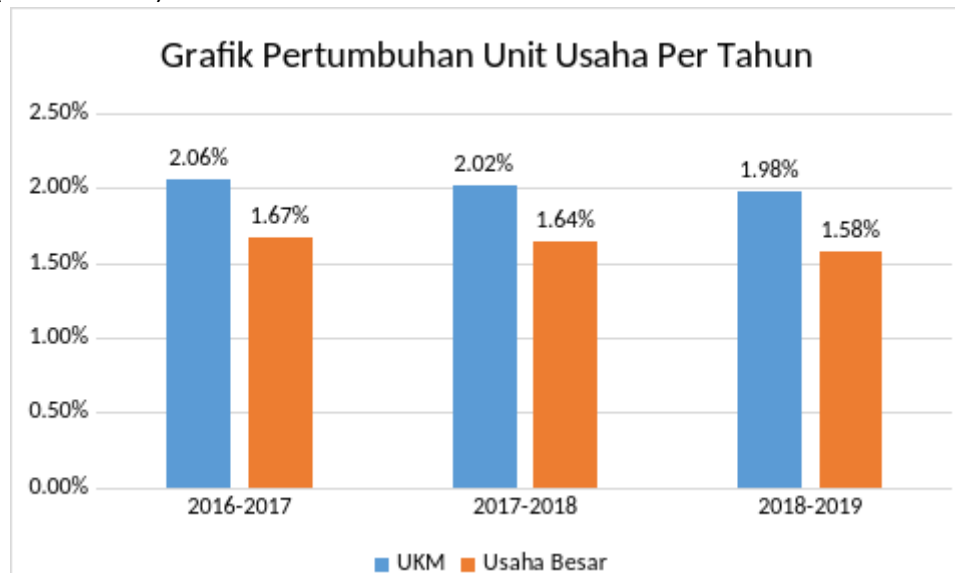
Studi ini merupakan tinjauan literatur yang bertujuan menganalisis faktor pendukung dan tantangan dalam implementasi budaya Kaizen pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia. Pencarian sumber-sumber literatur dilakukan secara sistematis dari jurnal-jurnal

yang berhubungan yang memenuhi kriteria inklusi yang diambil dari PubMed dan Google Scholar. Kriteria inklusi meliputi: jurnal terbitan 10 tahun terakhir, artikel menggunakan bahasa Inggris ataupun bahasa Indonesia, artikel dalam bentuk lengkap, dan memenuhi kata kunci "Kaizen", "Indonesia", "UKM". Seleksi hasil pencarian mempertimbangkan kesesuaian dengan tujuan dan sasaran studi, sehingga diperoleh 10 jurnal yang kemudian dilakukan review.

3. Hasil dan Pembahasan

Usaha Kecil dan menengah (UKM)

UKM memberikan kontribusi besar bagi perkembangan perekonomian di Indonesia. UKM merupakan entitas bisnis mayoritas di Indonesia. Berdasarkan laporan tahunan UKM Indonesia dari Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia (KEMENKOP-UKM), laju pertumbuhan UKM di Indonesia setiap tahunnya lebih tinggi jika dibandingkan dengan Usaha Besar (lihat Grafik 1).



Grafik 1. Pertumbuhan Unit Usaha UMKM dan Usaha Besar per Tahun

Sumber: KemenkopUKM

Dengan diperkenalkannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada tahun 2015, kebutuhan UKM untuk meningkatkan inovasi dan produktivitas menjadi lebih penting. Hal ini disebabkan kebijakan MEA untuk menciptakan pasar potensial bagi penduduk di negara-negara ASEAN. Selain itu, globalisasi telah menyebabkan masuknya produk-produk berbiaya rendah yang berasal dari negara-negara seperti China, Vietnam dan India. Kondisi tersebut membuat perusahaan, khususnya UKM di Indonesia meningkatkan biaya agar lebih kompetitif. Oleh karena itu, Kaizen dapat digunakan sebagai alat untuk membantu UKM untuk meningkatkan produktivitas, sehingga lebih hemat biaya dan kompetitif.

Prinsip Kaizen

Pertama, Kaizen harus berorientasi pada proses. Orientasi proses menyatakan bahwa sebelum hasil dapat ditingkatkan, proses harus mengalami peningkatan terlebih dahulu (Martichenko, 2004). Konsep ini menempatkan fokus pada proses berkualitas tinggi yang memberikan hasil positif dengan tujuan untuk mencapai 'nol cacat' (Hammer et al., 1993). Berger (1997) mengidentifikasi dua konsekuensi praktis dari prinsip ini, yaitu: tanggung jawab manajemen untuk merangsang perbaikan proses dan penerapan kriteria evaluasi (seperti upaya karyawan, penyelia dan dukungan manajer lini pertama). Dalam implementasi Kaizen, budaya *pull-flow* diterapkan, dimana pasokan didasarkan pada permintaan, sehingga memungkinkan informasi dan aliran material yang optimal (Coimbra, 2013).

Kedua, Kaizen dibentuk dari perubahan terus-menerus. Banyak penelitian menyoroti pentingnya Kaizen sebagai strategi berkelanjutan jangka panjang (Cheser, 1998; Manos, 2007). Handyside (1997) berpendapat bahwa Kaizen tidak boleh digunakan untuk keuntungan instan, melainkan menjadi cara hidup dan kebiasaan dalam organisasi. Menciptakan budaya perbaikan terus-menerus sangat penting dan merupakan prinsip dari filosofi Kaizen.

Ketiga, Kaizen harus terdiri dari perubahan bertahap. Agmoni (2016) mencirikan Kaizen sebagai tindakan tambahan harian yang memerlukan perbaikan untuk semua aspek organisasi. Konsep tersebut didukung oleh Bessant dan Caffyn (1997) yang menyatakan bahwa perubahan tidak perlu berupa reorganisasi atau inovasi teknologi yang diprakarsai oleh manajemen, tetapi bersifat kecil dan bertahap. Perubahan ini juga harus dekat dengan 'gemba' (Tempat kerja yang sebenarnya) dan difokuskan pada minimalisir *waste*. Prinsip ini juga menguraikan bahwa agar berhasil dengan perubahan bertahap, fokus harus ditempatkan pada pemeliharaan standar *supply chain*. Imai (1986) menyatakan bahwa perbaikan tidak akan terjadi jika tidak ada standar. Peningkatan bertahap Kaizen tidak dapat dipisahkan dari pemeliharaan standar yang ketat.

Selanjutnya, Kaizen harus menjadi upaya kolaboratif di seluruh perusahaan. Kaizen perlu memasukkan keterlibatan dan kecerdasan tenaga kerja serta menghasilkan manfaat psikologis dan kualitas kehidupan kerja bagi karyawan (Brunet & New, 2003). Imai (1986) menyatakan bahwa Kaizen didasarkan pada keyakinan pada kualitas dan nilai, sehingga manajemen harus percaya bahwa itu keuntungan dapat diperoleh dalam jangka panjang. Kaizen harus sepenuhnya diterapkan di seluruh *supply chain* dari manajemen untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Implementasi Kaizen dalam Dunia Industri

Globalisasi menyebabkan keputusan atau tindakan bisnis di satu negara berdampak signifikan di negara lainnya. Dunia yang semakin terhubung, terutama dengan kemajuan teknologi informasi, telah menciptakan persaingan baru di antara para pelaku industri. Oleh karena itu, UKM tidak dapat mengabaikan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja dalam hal kualitas, biaya, dan pengiriman. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat bersaing dengan sukses, mengurangi biaya jika diperlukan, dan pada saat yang sama meningkatkan kualitas dan kinerja (Bane, 2002; Gulbro et al, 2000). Dalam beberapa kasus, karena persaingan yang ketat, UKM dapat mengalami kesulitan untuk memperoleh kontrak bisnis baru atau memperbarui kontrak saat ini, kecuali mereka dapat membuktikan kepada pelanggan bahwa mereka lebih baik daripada pesaing mereka. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Samad (2007) pada perusahaan UKM, ditemukan bahwa salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh UKM adalah tingkat produktivitas yang rendah. Oleh karena itu UKM perlu menerapkan Kaizen untuk membantu mengurangi biaya, serta meningkatkan kualitas dan kinerja.

Tujuan dilakukannya Kaizen adalah untuk melakukan perbaikan dalam hal biaya, kualitas, fleksibilitas (Bessant et al, 1994) dan juga produktivitas (Choi et al, 1997). Melalui Kaizen, fokus pada tiga bidang perbaikan dapat dilakukan, yaitu Muda (pemborosan), Mura (ketidaksesuaian) dan Muri (regangan) (Imai, 1986).

Kaizen adalah strategi yang dapat diadopsi oleh suatu perusahaan, dimana tim karyawan di berbagai tingkatan bekerjasama secara proaktif untuk meningkatkan kualitas (Imai, 1986). Dalam menerapkan Kaizen, perusahaan perlu menekankan keterlibatan karyawan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang terkait dengan masalah tempat kerja. Kaizen, jika diterapkan dengan tepat, dapat mendorong karyawan untuk berpikir secara berbeda tentang pekerjaan mereka dan meningkatkan moral dan rasa tanggung jawab di antara karyawan mengenai tempat kerja mereka. Hal ini disebabkan melalui pemberdayaan yang diberikan oleh manajemen, karyawan akan merasa bahwa mereka juga ikut terlibat dalam pengambilan keputusan dan proses perbaikan.

Dalam menerapkan Kaizen, perusahaan dapat mengadopsi siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) untuk memecahkan masalah, baik unit fungsional dan lintas fungsional (Imai, 1986). Selama tahap perencanaan, karyawan dapat mencoba mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Setelah mereka mengidentifikasi area masalah, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan Kaizen. Untuk menerapkan Kaizen, karyawan dapat menggunakan berbagai teknik untuk mengembangkan pemahaman yang lebih jelas tentang area *waste* yang ditemukan melalui teknik *5-Whys* atau teknik *Value Stream Mapping* (VSM).

Dalam teknik *5-Whys* yang dikembangkan oleh Toyota, karyawan akan menanyakan "mengapa" lima kali dan menjawab masing-masing dari lima "mengapa". Tujuan dari lima mengapa ini adalah untuk mengungkap akar penyebab suatu masalah. Pemetaan Aliran Nilai, di sisi lain, melibatkan pembuatan diagram alur dari langkah-langkah, proses, atau aktivitas yang terlibat. Melalui cara ini, karyawan dapat mengidentifikasi aktivitas *waste* yang terjadi dalam proses dan mencoba menemukan cara untuk menghilangkan atau mengurangnya. Seringkali perusahaan akan meminta karyawannya untuk menggunakan tim lintas fungsional untuk bekerja sama dalam proyek. Setelah tim mengumpulkan data yang diperlukan, menganalisis dan menilainya, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan realistis yang ingin dicapai. Area yang dapat ditingkatkan akan didasarkan pada area masalah yang diidentifikasi, seperti tingkat kualitas produk, tingkat scrap, total jarak perjalanan dalam pembuatan produk, jumlah ruang yang digunakan, jumlah barang dalam proses, atau jumlah staf yang digunakan untuk tugas tertentu. Setelah beberapa sesi *brainstorming*, tim akan mencoba mengidentifikasi apa yang bisa menjadi pilihan atau ide untuk memperbaiki situasi atau masalah saat ini. Tim akan memilih opsi terbaik dan menerapkannya dalam organisasi.

Tahap ketiga dalam siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) adalah melakukan tindak lanjut dari kegiatan Kaizen untuk melihat apakah perbaikan dapat memberikan efek positif atau negatif terhadap masalah. Tim akan mencatat pencapaian pada kartu skor dan mempresentasikannya kepada manajemen, sehingga dapat dinilai oleh semua karyawan. Tahap keempat adalah meninjau semua pencapaian dan melihat apakah tindakan yang perlu diambil untuk menstandarisasi kegiatan Kaizen ke proses serupa di dalam perusahaan.

Faktor Pendukung dalam Keberhasilan Implementasi Kaizen

Hiam (2003) menekankan bahwa perusahaan yang menggunakan budaya kerja biasa-biasa saja dalam organisasinya akan cenderung memiliki pemahaman yang kurang antara manajemen dan karyawannya tentang perlunya menghasilkan saran atau ide yang konstruktif. Memiliki sistem saran perbaikan yang baik dan mendorong komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan adalah penting. Hal ini karena sistem Kaizen dapat mendorong karyawan untuk menyumbangkan ide-ide perbaikan berdasarkan pengalaman yang mereka peroleh sepanjang kehidupan kerja sehari-hari (Womack dan Roos, 2007). Karyawan yang melakukan rutinitas harian cenderung mengembangkan cara yang lebih baik untuk membuat proses Kaizen dilakukan lebih mudah dan lebih cepat. Keberhasilan sistem Kaizen memungkinkan perusahaan Jepang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan indeks produktivitas, mencapai standar kelas dunia, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Faktor kedua yang berkontribusi pada keberhasilan Kaizen adalah komitmen manajemen dalam menerapkan strategi, kebijakan, dan tujuan perusahaan yang jelas dan merangsang budaya Kaizen dalam organisasi (Imai, 1986). Strategi Kaizen melalui komitmen manajemen yang dipandu oleh siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) dapat digunakan sebagai alat untuk memecahkan masalah lintas fungsi dalam organisasi. Strategi dan kebijakan Kaizen yang jelas dapat memberikan dukungan dan arahan yang baik terhadap implementasi Kaizen, seperti alokasi sumber daya yang lebih efektif. Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Bateman (2003) pada 21 produsen komponen otomotif Inggris menemukan bahwa ketersediaan sumber daya seperti kemudahan untuk mengarahkan sumber daya manusia

untuk melakukan kegiatan perbaikan diidentifikasi sebagai salah satu faktor utama yang berkontribusi signifikan dalam mempertahankan proses perbaikan. Bateman (2003) mengidentifikasi bahwa pendekatan manajemen yang memiliki budaya terbuka dan antusiasme terhadap perubahan cenderung mengembangkan budaya Kaizen yang positif dalam organisasi. Selain itu, gaya manajemen dengan konsep Kaizen cenderung memperlancar penyebaran sumber daya, terutama ketika upaya lintas fungsi diperlukan.

Kehadiran tim ahli yang paham konsep Kaizen di dalam suatu organisasi merupakan faktor ketiga yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi Kaizen. Seorang tim ahli Kaizen yang memiliki pemahaman pribadi yang baik dalam penerapan Kaizen, serta keinginan dan komitmen pribadi yang tinggi untuk memimpin kegiatan perbaikan terus-menerus dapat menjadi agen perubahan dalam suatu organisasi (Bateman, 2003). Selain itu, komunikasi yang efektif dan manajemen pengetahuan juga harus dimiliki seorang tim ahli Kaizen agar dapat menerapkan Kaizen dengan sukses (Nonaka & Takeuchi, 1995; Pagell, 2004). Dengan demikian, manajer operasi yang memiliki keterampilan tersebut lebih mungkin menjadi tim ahli Kaizen yang cocok untuk memimpin perubahan (Hill, 1991). Hal ini disebabkan peran tim ahli Kaizen sebagai penghubung antara manajemen dan karyawan sangat dibutuhkan, terutama selama intervensi perubahan. Tim ahli perlu bertindak sebagai pendorong dan motivator bagi pekerja dibawah pengawasannya. Menurut Bateman (2003) kehadiran tim ahli yang berpengaruh akan memberikan dampak yang signifikan, terutama di perusahaan kecil.

Struktur organisasi merupakan faktor penting lainnya yang dapat mempengaruhi hasil implementasi Kaizen. Organisasi dengan struktur horizontal yang menggunakan hubungan ad-hoc dan keanggotaan kolektif dengan tingkat otonomi, disiplin diri, dan keterbukaan yang tinggi cenderung lebih berhasil dibandingkan dengan organisasi birokrasi (Watanabe, 2011). Keterlibatan manajemen, pengaturan dan pengukuran tujuan yang jelas, kehadiran pemimpin yang melakukan perbaikan terus-menerus, keterlibatan pekerja yang aktif, ketersediaan sumber daya, keberadaan tim lintas fungsi, dan struktur organisasi yang jelas adalah beberapa faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi Kaizen (Garcia-Sabater et al, 2011). Keberadaan tim pemecah masalah, seperti tim kontrol kualitas dan kelompok lintas fungsi yang bekerja sama untuk mengimplementasikan Kaizen juga merupakan katalis dalam penerapan Kaizen (Marin-Garcia et al., 2008). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan sangat penting untuk keberhasilan penerapan Kaizen (Bessant, 2000; Womack et al, 2007; Liker & Hoseus, 2008). Hal ini karena melalui pemberdayaan karyawan, lebih banyak pekerja yang terlibat secara aktif dalam proses pemecahan masalah, dan juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab untuk menemukan solusi yang tepat.

Sebagian besar studi yang dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi Kaizen terutama difokuskan pada organisasi besar. Dalam studi kasus yang dilakukan oleh Puvansvaran, et al. (2010) tentang UKM menunjukkan bahwa memiliki pola pikir yang benar dan keterlibatan manajemen yang kuat sangat penting dalam memastikan keberhasilan implementasi Kaizen. Pola pikir yang benar menunjukkan bahwa karyawan harus memiliki sikap dapat menerapkan Kaizen. Selain itu, manajemen di perusahaan juga harus mendorong dan mendukung upaya terhadap perbaikan yang dilakukan oleh karyawannya.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Chapman et al (1999) berdasarkan survei yang dilakukan pada UKM dan perusahaan besar di Australia menemukan bahwa faktor pendukung keberhasilan implementasi pada Unit Usaha Besar juga dapat diterapkan dalam UKM. Perbedaan signifikan yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah cara perusahaan mendukung implementasi Kaizen. Perusahaan besar cenderung melakukan pelatihan yang lebih terstruktur dibandingkan dengan UKM yang menggunakan sistem insentif dan skema saran sebagai cara untuk mendukung mekanisme pelaksanaan kegiatan Kaizen di perusahaan mereka.

Keuntungan Implementasi Kaizen

Efek positif dari implementasi Kaizen antara lain:

- a. **Manajemen Waste**
Dalam produksi *Lean*, tujuan utama Kaizen adalah untuk mengidentifikasi area yang potensial untuk mengurangi *waste* (Womack, Roos & Jones, 1990). Manos (2007) berpendapat bahwa Kaizen merupakan metode yang efektif dalam mencapai produksi *Lean*. Melalui minimalisir *waste* ini akan memberikan dampak positif terhadap *supply chain*, termasuk peningkatan produktivitas dan efisiensi, kontrol kualitas, fleksibilitas, dan pengurangan biaya (Bessant et al., 2001).
- b. **Kepuasan Pelanggan**
Chen dan Tjosvold (2006) mengidentifikasi Kaizen mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan, meningkatkan indeks produktivitas, mencapai standar kelas dunia, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan pendapatan perusahaan.
- c. **Keterlibatan Pekerja**
Partisipasi pekerja dapat mendorong karyawan untuk mengubah cara pikir tentang pekerjaan mereka dan meningkatkan moral dan rasa tanggung jawab di antara karyawan mengenai tempat kerja mereka (Maarof & Mahmud, 2015). Kebutuhan untuk pengembangan keterampilan, kualitas, dan nilai yang dikombinasikan dengan pengakuan manajemen atas upaya yang dilakukan pekerja dapat meningkatkan motivasi dalam berpartisipasi pada kegiatan perubahan (Berger, 1997).
- d. **Risiko Rendah**
Berbeda dengan Kaizen, sebagian besar bentuk perbaikan bergantung pada inovasi atau perubahan besar. Inman (1993) menyatakan bahwa perubahan melalui inovasi membutuhkan perubahan besar. Sedangkan Kaizen merupakan bentuk perubahan kecil dalam sebuah organisasi. Imai (1986) menyatakan bahwa Kaizen bukanlah tentang memperlengkapi kembali, mengembangkan kembali, atau berinvestasi besar-besaran dalam teknologi terbaru. Kaizen adalah konsep bisnis secara keseluruhan yang mencakup sejumlah konsep kualitas yang dikembangkan terus menerus. Kaizen memungkinkan perusahaan untuk membuat perubahan secara perlahan dengan biaya yang rendah, serta berisiko rendah.
- e. **Kesegeraan**
Pandey (2012) mengidentifikasi bahwa efek utama Kaizen adalah manfaat dari hasil langsung. Jadi Kaizen tidak berfokus pada peningkatan skala besar (Terziovski, 2002), tetapi pada investasi kreatif yang dilakukan secara terus-menerus, sehingga dapat memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam dunia kerja.
- f. **Fokus Jangka Panjang**
Pengaruh utama Kaizen adalah proses jangka panjang untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan tujuan strategis untuk menurunkan total biaya dan mencapai efisiensi yang lebih besar (Recht & Wilderom, 1998), Kaizen adalah alat yang ampuh untuk mencapai keunggulan operasional jangka panjang (Kii, 2013).

Tantangan dalam Implementasi Kaizen

Meskipun banyak organisasi memahami pentingnya menerapkan Kaizen di tempat kerja, tidak semua perusahaan berhasil dalam implementasinya. Alasannya karena mengelola kegiatan Kaizen bukanlah tugas yang mudah (Pullin, 2005). Sebuah studi yang dilakukan oleh Garcia-Sabater, et al. (2011) mengidentifikasi tantangan Kaizen, seperti resistensi terhadap perubahan terutama di kalangan pekerja dewasa, dan kebingungan pada konsep perbaikan terus-menerus. Temuan dari penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bateman dan Rich (2003), Bessant et al (1994), Dale et al (1997), Jorgensen et al (2003), serta Kaye dan Anderson (1999).

Sebuah studi yang dilakukan di antara produsen Amerika Serikat menunjukkan bahwa hanya 11% dari perusahaan yang melakukan perbaikan terus-menerus menganggap inisiatif mereka berhasil (Mendelbaum, 2006). Beberapa organisasi telah gagal untuk memotivasi karyawan mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan Kaizen, karena tidak adanya kompensasi atau penghargaan, kurangnya pelatihan yang tepat untuk karyawan, dan penundaan yang lama dalam mendapatkan saran (Robinson & Schroeder, 2004). Manajemen perlu mengembangkan sistem penghargaan yang mengakui upaya yang dilakukan oleh karyawan dan manajer untuk memastikan keberhasilan implementasi Kaizen (Imai, 1986). Namun, perusahaan yang ingin memperkenalkan Kaizen dalam organisasi juga harus mengambil tindakan pencegahan ekstra sebelum memulai Kaizen. Hal ini disebabkan perusahaan cenderung mengembangkan jalur strategis yang tidak memiliki pemahaman yang baik antara manajemen dan karyawan (Hiam, 2003).

Tantangan lain yang dihadapi oleh manajemen operasi dalam menerapkan Kaizen di organisasi adalah metode dalam mengelola perbaikan terus-menerus (Kiernan, 1996; Pullin, 2005). Selain itu, kurangnya sumber daya untuk menjalankan kegiatan, kurang fokus karena tekanan bisnis, dan kurangnya pemahaman tentang perlunya perubahan juga menjadi tantangan penerapan Kaizen. Manajer misalnya, tidak mengerti kegiatan yang perlu dilakukan untuk mengubah budaya yang melekat pada organisasi, dan gagal meyakinkan karyawan untuk melakukan perubahan (Bateman et al., 2003).

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Dora (2013) tentang UKM yang beroperasi di sektor makanan menemukan bahwa kurangnya pengetahuan, ketersediaan sumber daya, dan partisipasi karyawan yang buruk merupakan hambatan yang dihadapi UKM untuk menerapkan perbaikan berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Studi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti komunikasi antara manajemen dan karyawannya, strategi yang jelas, kebutuhan personel yang dapat mendukung penerapan Kaizen di perusahaan, memiliki pengetahuan yang baik, dan memberi karyawan tingkat pemberdayaan tertentu merupakan hal penting dalam keberhasilan implementasi Kaizen. Namun, tantangan yang dihadapi organisasi dalam menerapkan Kaizen antara lain faktor-faktor seperti kurangnya kemampuan untuk mengelola perbaikan berkelanjutan, penolakan terhadap perubahan, dan kurangnya motivasi di antara karyawan karena sistem penghargaan yang buruk. Dengan persaingan pasar yang dihadapi UKM di Indonesia, perbaikan terus-menerus diperlukan oleh UKM untuk meningkatkan kinerjanya. Identifikasi dini faktor-faktor pendukung dan tantangan dalam menerapkan perbaikan berkelanjutan dapat membuat UKM lebih menyadari kemampuan dan kelemahan yang dapat menghambat dalam memulai kegiatan Kaizen.

Daftar Pustaka

- KemenkopUKM. (2020). Data UMKM. <https://www.kemenkopukm.go.id/data-umkm>; diakses pada 20 Januari 2020.
- Agmoni, E. (2016). The role of Kaizen in creatinf radical performance results in a logistics provider. *Logforum*, 12(3).
- Bane, R. (2002). Leading edge quality approaches in non-manufacturing organization. *Annual Quality Congress Proceedings, ABI/INFORM Global*, pp. 245-50.
- Bateman, N., & Rich, N. (2003). Companies perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 185-199.
- Berger, A. (1997). Continuous improvement and Kaizen: standardization and organizational designs. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), 110-117.

- Bessant, J., Caffyn, S., & Gilbert, J. (1994). Mobilizing continuous improvement for strategic advantage. *EUROMA*, 1, 175-180.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7.
- Bessant, J. (2000). Creating and maintaining high involvement innovation. Paper presented at Seminar on Kaizen from Understanding to Action, Institute of Electrical Engineers: London.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.
- Brunet, A., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446.
- Chapman, R.L., & Sloan, T.R. (1999). Large firms versus small firms- do they implement CI the same way?. *The TQM Magazine*, 11 (2), 105-110.
- Chen, Y., & Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.
- Cheser, R. (1998). The effect of Japanese Kaizen on employee motivation in u.s. manufacturing. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 197- 217.
- Choi, T.Y., Rungtusanatham, M., & Kim, J.S. (1997). Continuous improvement on the shop floor: lessons from small to midsize firms. *Business Horizons*, 40(6), 45-50.
- Coimbra, E. (2013). *Kaizen in Logistics and Supply Chain*. New York. McGraw- Hill Education.
- Dale, B.G., Boaden, R.J., Wilcox, M., & McQuater, R.E. (1997). Sustaining total quality management: What are the key issues? *The TQM Magazine*, 9(5), 372-380.
- De Lange-Ros, E. & Boer, H. (2001). Theory and practice of continuous improvement in shop-floor teams. *International Journal of Technology Management*, 22(4), 344-358.
- Dora, M., Van Goubergen, D., Kumar, M., Molnar, A., & Gellynck, X. (2013). Application of lean practices in small and medium-sized food enterprises. *British Food Journal*, 116(1), 125-141.
- Garcia-Sabater, J.J., & Marin-Garcia, J.A. (2011). Can we still talk about continuous improvement? Rethinking enablers and inhibitors for successful implementation. *International Journal Technology Management*, 55, 28-42.
- Gulbro, D.R., Shonesy, L. & Dreyfus, P. (2000). Are small manufactures failing the quality test? *Industrial Management & Data Systems*, 100(2).
- Hammer, M., Champy, J., & Tathan, R. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins.
- Handyside, E. (1997). *Genba Kanri*. Aldershot, Hampshire: Gower.
- Hiam, A. (2003). *Motivational Management: Inspiring your people for maximum performance*. New York: American Management Association.
- Hill, T. (1991). *Manufacturing Strategy*. 2nd ed. Basingstoke: Macmillan.
- Imai, M. (1986). *Kaizen, the key to Japan's competitive success*. Singapore: McGraw-Hill.
- Inman, R. (1993). Inventory is the flower of all evil. *Prod. Inventory Mgmt. Journal*, 31, 41-45.
- Jorgensen, F., Boer, H., & Gertsen, F. (2003). Jump-starting Continuous Improvement through self-assessment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1260-1278.
- Kii, K. (2013). Kaizen Teian: The bottom up approach for productivity improvement. *Kaizen Institute*.
- Maarof, M., & Mahmud, F. (2015). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 35(35), 522-531.
- Kaizen in Small and Medium Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 35, 522-531.
- Kaye, M., & Anderson, R. (1999). Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(5), 485-509.

- Kiernan, M.J. (1996). Get innovative or get dead. *Business Quarterly*, 61(1), 51-58.
- Liker, J.K. & Hoseus, M. (2008). *Toyota Culture: The heart and Soul of the Toyota way*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Manos, A. (2007). The Benefits of Kaizen and Kaizen Events. *Quality Progress*, 40(2), 47-48.
- Marie, J.L, Bronet, V and Pillet, M. (2005). A typology of 'best practices' for a benchmarking process. *Benchmarking: An International Journal*, 12(1), 45-60.
- Marin-Garcia, J.A., Pardo del Val, M. and Bonavia, T. (2008). Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company. *Team Performance Management*, 14(1/2), 56-69.
- Martichenko, R. (2004). What's the Problem with Continuous Improvement. *Leancor*.
- Mendelbaum, G. (2006). Keep your eye on the ball. *APICS Magazine*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operation Management*, 22(5), 459-487.
- Palmer, V.S. (2001). Inventory Management Kaizen. *Proceedings of 2nd International Workshop on Engineering Management for Applied Technology*, 55-56.
- Pandey, P. (2012). *Benefits of Kaizen*. Presentation.
- Puvanasvaran A.P, Kerk S.T, & Ismail A.R (2010). A Case Study of Kaizen Implementation in SMI. *Proceeding of National Conference in Mechanical Engineering Research and Postgraduate Studies (2nd NCMER 2010)*, 374-392.
- Pullin, J. (2005). Room for improvement. *Professional Engineering*, 18(15), 38 – 138.
- Recht, R., & Wilderom, C. (1998). Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems. *International Business Review*, 7(1), 7-22.
- Robinson, A.G., & Schroeder, D.M. (2004). *Ideas are free: How the idea revolution is liberating people and transforming organizations*. USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Samad, N.A. (2007). Positioning Malaysia SMEs in the global. *Proceedings of Persidangan Kebangsaan IKS 2007*, Universiti Utara Malaysia.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1319 – 1350.
- Terziovski, M. (2002). Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 5-14.
- Watanabe, R.M. (2011). Getting ready for Kaizen: organization and knowledge management enablers. *The Journal of Information and Knowledge Management System*, 41(4), 428-445.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world* (1st ed.). London: Simon & Schuster.
- Womack, J., Jones, D. (2003). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (2007). *The Machine that Changed the World Published*. New York: Simon & Schuster.