



KAIZEN DAN IMPLEMENTASINYA TERHADAP FAKTOR-FAKTOR YANG MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN

Boma Jonaldy Tanjung, Nur Anisah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Manajemen, bomajonaldytanjung@gmail.com, Universitas Panca Sakti Bekasi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Manajemen, nanisah76@gmail.com, Universitas Panca Sakti Bekasi

ABSTRACT

Kaizen is one of the company's strategies in increasing business productivity. In addition to being related to production management, kaizen is also related to human resource management. This can be in line with increase in employee performance. The implementation of kaizen on the factors of improving employee performance can not necessarily be done instantly, there needs to be a thorough adaptation that takes a long time to implement. In case, the researchers try to examine "Kaizen and its Implementation of Factors That Improve Company Employee Performance" through literature studies from various sources such as articles, books, and scientific journals. It was found that there are various point of performance improvement in the implementation of kaizen in a company. Not all factors can match one company to another. The implementation of kaizen that not all can be applied to the company also requires adjustments. This research is expected provide knowledge about kaizen & employee performance for all readers.

Keywords: *Kaizen, Kaizen Implementation, Employee Performance*

1. PENDAHULUAN

Budaya kaizen sudah dikenal sebagai salah satu metode terbaik dalam peningkatan kinerja perusahaan dengan penerapan alokasi biaya operasional paling rendah. Teknik yang diterapkan pada kaizen dikenal sebagai pemersatu karyawan, hal itu terbukti dari komunikasi yang semakin membaik yang terjalin diantara mereka. Fenomena global yang semakin ketat dalam persaingan bisnis, membuat perusahaan atau industri mulai membuat pola bisnis untuk menghasilkan sesuatu yang kreatif pada bidangnya masing-masing. Selain itu juga menyesuaikan perkembangan zaman yang semakin maju. Implementasi dengan cara kaizen dapat meningkatkan pelayanan perusahaan. Selain itu teknik ini juga diketahui bisa menumbuhkan daya jual perusahaan melalui penerapan langkah-langkah kecil (Titu, 2010).

Kaizen yang dapat dimaknai sebagai perbaikan berkelanjutan atau berkesinambungan, memiliki acuan dengan melakukan percobaan atau eksperimen pada hal dan cara baru dalam melakukan sesuatu melalui siklus yang disebut Plan-Do-Check-Act (PDCA). Pelaksanaan suatu pekerjaan atau proyek dengan peningkatan yang fokus serta terstruktur melalui kerjasama tim lintas fungsi, yang mana masing-masing fungsi berusaha untuk meningkatkan kinerja pada pekerjaan yang telah ditargetkan dengan tujuan tertentu, dan jangka waktu yang dipercepat (Farris, 2008).

Karyawan atau pegawai pada perusahaan merupakan sumber daya manusia yang memiliki potensi dalam menunjang keberlangsungan kegiatan operasional perusahaan. Adanya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sangat berpengaruh dalam penerapan strategi kaizen. Agar perusahaan tetap dapat eksis, maka perlunya peningkatan kualitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan (Koesmono, 2005). Sebagai potensi penting bagi perusahaan, kinerja karyawan dapat menjadi tolok ukur dalam implementasi berbagai strategi yang dilaksanakan perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia pada suatu perusahaan diharapkan

dapat mengoptimalkan kinerja dan tanggung jawabnya sebaik mungkin sesuai dengan fungsi dan bidang yang ada.

Pada penelitian kali ini, penulis berusaha untuk menganalisis berbagai faktor yang meningkatkan kinerja karyawan dalam implementasi budaya kaizen, dengan judul “Kaizen dan Implementasinya Terhadap Faktor-Faktor yang Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan”.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan permasalahan yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kaizen yang ada di suatu perusahaan?
2. Seberapa besar pengaruh implementasi kaizen terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan?
3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan kinerja pada karyawan dengan menerapkan teknik kaizen di perusahaan?

Manfaat Penelitian

Informasi yang diperoleh mengenai analisis berbagai faktor peningkatan kinerja karyawan pada implementasi kaizen di perusahaan, diharapkan dapat:

1. Secara teori, hasil penelitian ini dapat menambah wawasan, pengetahuan dan memperkaya teori yang sudah ada bagi peneliti terkait topik penelitian yang berkaitan dengan kaizen dan manajemen SDM.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini dijadikan sebagai bahan masukan: Untuk pihak-pihak seperti pengelola perusahaan, manajemen, dan praktisi bisnis dalam menyusun strategi bisnisnya.
3. Bagi pihak lain, seperti masyarakat atau pembaca pada umumnya, diharapkan dapat memberi informasi serta sumbangan pemikiran lebih lanjut mengenai analisis berbagai faktor peningkatan kinerja karyawan pada implementasi kaizen di perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kaizen

Kaizen bukan merupakan suatu konsep yang baru diterapkan, awalnya dikenalkan sekitar tahun 1950 oleh beberapa peneliti dibidangnya. Kaizen sendiri menitikberatkan konsep yang berorientasi pada proses, yang mana apabila dibandingkan dengan sistem dan cara pandang negara-negara Barat mengenai suatu pengembangan hasil yang berorientasi pada produk (Chakraborty, 2013).

Menurut Cane (2008), terdapat 6 hal yang berharga yang bisa dipertimbangkan oleh suatu kelompok dalam usaha mencapai tujuan tertentu melalui pengembangan SDM dengan mengimplementasikan kaizen, yaitu sebagai berikut :

1. Pelibatan semua karyawan dalam melaksanakan kebijaksanaan rekrutmen dan seleksi di perusahaan.
2. Penggunaan suatu program yang dapat melibatkan seluruh komponen dari tim bagian atau departemen dan anggota baik secara individu.
3. Keberlangsungan pada program pelatihan, pendidikan & pengembangan SDM, yang dapat memberikan dorongan serta motivasi kepada seluruh karyawan agar bisa mempunyai keahlian di berbagai bidang serta membantu dalam mewujudkan potensi mereka.
4. Adanya evaluasi berupa penilaian yang dapat mengembangkan individu serta untuk peningkatan kerjasama antar individu yang terlibat dalam organisasi.
5. Sistem dalam pemberian penghargaan, untuk memotivasi.
6. Pelaksanaan program secara berkelanjutan sebagai bentuk kemajuan secara terus-menerus pada setiap bagian serta melibatkan setiap individu dalam organisasi.

2.2 Kinerja

Merupakan suatu hasil dari pekerjaan yang diperoleh seseorang, dalam hal ini bisa pegawai atau pekerja yang sesuai dengan peran dalam suatu organisasi (Hariandja, 2002). Menurut pendapat Robbins (2006), ada 5 (lima) indikator yang dapat menilai suatu kinerja pegawai atau pekerja, yaitu:

1. Kualitas: pengukuran kualitas kinerja dapat ditinjau melalui sudut pandang pegawai atau pekerja pada hasil pekerjaan yang dihasilkan, serta kelengkapan suatu pekerjaan dengan keterampilan & kemampuan yang dimiliki pegawai atau pekerja.
2. Kuantitas; maksud dari kuantitas adalah jumlah nyata yang didapatkan oleh pegawai atau pekerja, seperti jumlah siklus pekerjaan, unit, aktivitas atau tugas yang berhasil diselesaikan.
3. Ketepatan waktu; suatu tingkatan dari rangkaian pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai atau pekerja sesuai dengan ketetapan waktu yang telah diperjanjikan, dalam hal ini ditinjau dari sisi hasil output, serta mengoptimalkan waktu yang tersisa untuk kegiatan lainnya.

4. Efektivitas; suatu tingkatan dalam penggunaan sumber daya berupa dana, teknologi, tenaga dan bahan baku secara maksimal untuk meningkatkan hasil output dari setiap unit.
5. Kemandirian; suatu tingkatan dari seorang pegawai atau pekerja yang dikemudian hari dapat melaksanakan tugas dan fungsi pokok pekerjaan sesuai perjanjian kerja yang ditetapkan. Selain itu kemandirian karyawan berkaitan dengan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Pada kesempatan ini, penulis menggunakan pendekatan penelitian berupa studi kepustakaan atau literatur. Studi kepustakaan atau literatur adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan berbagai data dan informasi melalui berbagai macam sumber yang berada di perpustakaan, seperti buku, dokumen, majalah, cerita atau kisah sejarah (Mardalis, 1999).

Menurut Sarwono (2006), studi kepustakaan atau literatur dapat dilakukan dengan memperdalam berbagai sumber atau referensi dan menggunakan hasil penelitian yang sudah ada namun sejenis untuk memperoleh landasan dari teori mengenai permasalahan yang akan ditelaah.

Prosedur Penelitian

Metode penelitian dengan studi kepustakaan atau literatur ini dipergunakan untuk merangkai dan menganalisis topik Implementasi Kaizen dan Kinerja Karyawan Perusahaan, sehingga nantinya bisa dipergunakan sebagai landasan dalam melakukan pengembangan pada langkah-langkah praktis pada topik yang diteliti. Menurut Kuhlthau (2002), terdapat langkah-langkah dalam penelitian literatur atau kepustakaan, seperti berikut ini:

1. Pemilihan mengenai topik penelitian
2. Melakukan penelusuran atau eksplorasi informasi terkait topik penelitian
3. Menetapkan fokus penelitian
4. Mengumpulkan berbagai sumber data penelitian
5. Melakukan persiapan untuk penyajian data
6. Menyusun laporan penelitian

3.1 Sumber Data

Dalam melengkapi penelitian ini, penulis mengambil beberapa bahan penelitian berupa jurnal, buku, situs internet serta artikel yang berhubungan atau sesuai topik penelitian yang ditentukan. Dalam hal ini terdapat sumber data penelitian yang dipilih penulis antara lain, artikel, buku, dan jurnal penelitian.

3.2 Teknik & Instrumen Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan informasi dan data lalu menuangkannya dengan teknik dokumentasi. Teknik ini yaitu dengan mencari informasi dan data mengenai topik penelitian yang dapat berupa catatan, buku, makalah, jurnal dan artikel. Instrumen dalam penelitian ini adalah mengenai format catatan penelitian, hasil penelitian sebelumnya pada topik yang berkaitan.

3.3 Teknik Analisis Data

Penulis memilih teknik analisis isi. Penggunaan teknik ini dimaksudkan agar dapat memperoleh inferensi yang tepat serta dapat dipergunakan secara berulang berdasarkan pokok bahasannya (Krippendoff, 1993). Selain itu dilakukan proses pemilihan lalu menggabungkan, membandingkan serta memisahkan berbagai kesimpulan hingga dapat ditemukan hasil yang sesuai (Serbaguna, 2005).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis melakukan analisis implementasi kaizen terhadap faktor-faktor peningkatan kinerja karyawan suatu perusahaan. Dalam hal ini dilakukan telaah pada jurnal dan buku yang dijadikan sebagai studi literatur oleh penulis untuk dilakukan analisis data. Berikut adalah hasil dan pembahasannya :

4.1 Penelitian Terdahulu mengenai “Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di daerah Tangerang)”

Penelitian ini telah menghasilkan, bahwa penerapan kaizen dapat memberikan dampak positif pada penyempurnaan dalam hal mutu atau kualitas, pengelolaan waktu dan biaya yang semakin efektif dan

efisien, pemenuhan volume produksi atau barang yang dapat teratur sesuai jadwal hingga mencapai peningkatan produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Beberapa contoh dapat diketahui dengan melihat sebelum dan sesudah implementasi kaizen dilakukan, antara lain;

1) Pada bagian administrasi, terdapat pengaturan file dokumen yang tidak rapi, terlihat berserakan dan berantakan, hal ini membuat pekerja merasa kesulitan saat akan mengecek file yang dibutuhkan, sehingga dalam penyelesaian pekerjaan administratif dibutuhkan waktu yang lama. Setelah implementasi kaizen dilakukan dengan menyusun dokumen yang disesuaikan dengan jenisnya, serta diberi label, sehingga saat akan melakukan pengecekan dokumen tidak perlu waktu lama untuk mendapat file yang dibutuhkan. Selain itu penyusunan letak dokumen administrasi terlihat lebih rapi dan teratur.

2) Sebelum implementasi kaizen dilakukan, terdapat alat dan perlengkapan yang dipersiapkan saat mengecek mesin dan membutuhkan sekitar 4 sampai 5 personil, 1 orang sebagai operator, dan sisanya sebagai teknisi yang memberikan arahan pekerjaan secara langsung dengan alokasi waktu selama 90 menit. Setelah implementasi kaizen, pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan 1 orang *engine stand*/ operator dan 2 orang personil sebagai pengecek hal teknis dengan durasi waktu pengerjaan selama 60 menit.

3) Visualisasi dari progres pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat dikontrol melalui media *white board* yang tersedia, yang mana sebelum implementasi kaizen, pengontrolan unit pekerjaan harian dilakukan secara manual yang ditulis dengan tanggal dan pekerjaan yang telah dilakukan namun tanpa melakukan ceklis terkait progres pekerjaan. Tidak adanya batas waktu pengerjaan bagi pelanggan, serta tidak terdapat durasi waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga setelah dilakukan implementasi kaizen, terdapat sistem yang mengatur pekerjaan karyawan dalam sebuah sistem dan setiap detail pekerjaan yang dilakukan dapat langsung dimasukkan ke dalam sistem. hal ini akan memperlihatkan progres pekerjaan yang telah dilakukan dari segi durasi waktu pekerjaan. Dalam hal ini, penyelesaian pekerjaan mekanik dapat terkontrol, serta petugas *service* dapat menjawab pertanyaan pelanggan terkait durasi waktu perbaikan kendaraan.

4) terdapat implementasi kaizen pada bidang keamanan divisi atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga terhindar dari kecelakaan kerja. Saat karyawan memperbaiki mesin yang rusak, sebelum penerapan kaizen, karyawan melakukannya hanya dengan menggunakan kaca mata pelindung. Setelah penerapan kaizen dilakukan, karyawan diharuskan menggunakan jaket serta helm pelindung, demi mengutamakan keamanan pekerja.

Berdasarkan data penelitian terdahulu tersebut, penulis dapat melakukan analisis implementasi kaizen terhadap hal-hal yang dapat meningkatkan kualitas kinerja pekerja atau pegawai perusahaan. Hal-hal tersebut yaitu; kualitas pekerjaan yang semakin terlihat baik pada semua bagian atau fungsi, kuantitas penyelesaian pekerjaan yang semakin banyak dan dapat diselesaikan oleh pekerja atau pegawai dengan jumlah yang sesuai, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, efektivitas dan efisiensi waktu serta biaya yang semakin sedikit dikeluarkan untuk menghindari pemborosan pada kegiatan operasional, dan kemandirian karyawan semakin terlihat, dengan adanya partisipasi penuh dalam implementasi kaizen.

4.2 Penelitian Terdahulu mengenai “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi kasus pada Karyawan PT. Semen Indonesia Tbk.)”

Kegiatan yang dilakukan oleh Hakim, dkk (2016) yang membahas mengenai “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi kasus pada Karyawan PT. Semen Indonesia Tbk.)”, terdapat pengaruh yang cukup besar pada poin implementasi budaya kaizen dengan semangat kerja, serta terdapat pengaruh yang cukup besar antara variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian mengatakan bahwa secara keseluruhan atau mayoritas dari responden, yaitu karyawan PT. Semen Indonesia, cenderung menyetujui bahwa perusahaan telah menerapkan budaya kaizen dengan baik. Mayoritas responden juga setuju, terkait adanya rasa nyaman dalam bekerja saat budaya kaizen diterapkan di perusahaan, sehingga karyawan merasa termotivasi dalam bekerja. Selain itu mayoritas responden

merasa bahwa manajemen telah melakukan upaya untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja melalui penerapan budaya kaizen di perusahaan.

Budaya kaizen yang telah diterapkan oleh PT. Semen Indonesia, menghasilkan 3 macam perbaikan, antara lain; 1) Perbaikan yang dilakukan secara langsung atau saat itu juga, sehingga apabila terjadi kesalahan dapat diselesaikan dengan tindakan yang cepat tanpa menunda. 2) Perbaikan potensi atau kemungkinan terjadinya kesalahan dalam mencapai tujuan suatu pekerjaan, sehingga hal tersebut dapat diantisipasi sedini mungkin, dan diperkecil risiko kesalahan yang terjadi. 3) Perbaikan terkait apa yang harus dilakukan saat proses mencapai suatu tujuan dalam perusahaan. *Output* dari berbagai perbaikan tersebut, dapat dirasakan serta terlihat dari kinerja dan semangat kerja pekerja atau pegawai dalam pencapaian yang dilakukan.

Berdasarkan data penelitian terdahulu tersebut, penulis dapat melakukan analisis implementasi kaizen terhadap hal-hal yang bisa meningkatkan kinerja pekerja atau pegawai perusahaan. Hal-hal tersebut yaitu; penyesuaian karyawan dalam menerapkan budaya kaizen yang dilakukan oleh pelaku usaha dapat berjalan dengan baik, karyawan merasa nyaman dengan adanya implementasi budaya kaizen dalam berbagai lini pekerjaan. Selain itu karyawan merasa terdorong atau termotivasi untuk lebih baik lagi dalam meningkatkan kinerjanya dalam implementasi budaya kaizen yang dilakukan perusahaan.

4.3 Penelitian Terdahulu mengenai “*Kaizen events: an assessment of their impact on the socio-technical system of a Mexican company*”.

Penelitian yang dilakukan oleh Arroyo, dkk (2018) yang membahas mengenai “Budaya Kaizen pada Penilaian dan Dampaknya Terhadap Sistem Sosial-Teknis di Perusahaan Meksiko”, bertujuan untuk menilai tentang bagaimana perkembangan kemampuan karyawan selama budaya kaizen diterapkan dan pengaruhnya pada 3 variabel, yaitu sikap karyawan, motivasi, dan dampaknya pada area kerja perusahaan.

Hasil penelitian mengatakan bahwa perkembangan kemampuan karyawan selama menerapkan budaya kaizen, ternyata berpengaruh positif pada 3 variabel yang tersebut diatas. Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap area kerja karyawan perusahaan. Terdapat hubungan antara sikap karyawan terhadap pekerjaan, motivasi, dan dampaknya pada area kerja. Kemampuan karyawan yang dikembangkan selama menerapkan budaya kaizen, berpengaruh positif pada sikap karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini ditunjukkan dengan sikap karyawan yang menganggap bahwa pekerjaannya menarik, serta kemauan karyawan secara mandiri lebih tertarik untuk pergi bekerja.

Selain itu dalam budaya kaizen, perusahaan memberikan kesempatan pada tim dan anggota untuk berkolaborasi mengembangkan karya-karya baru. Sehingga karyawan lintas bagian dapat memperoleh kemampuan dan ilmu baru di bidang lain pada perusahaan. Kemampuan yang dikembangkan karyawan selama penerapan budaya kaizen juga mempengaruhi variabel motivasi yang mana berdampak positif pada area kerja karyawan. Terlihat pada keterlibatan karyawan dalam berbagai aspek perbaikan secara terus menerus, sehingga dapat tercapai efektivitas dan efisiensi pada proses internal. Selain itu tercipta kolaborasi dari setiap kerja tim pada lingkungan kerja.

Berdasarkan data penelitian terdahulu tersebut, penulis dapat melakukan analisis implementasi kaizen terhadap hal-hal yang bisa meningkatkan kinerja pekerja atau pegawai perusahaan. Hal-hal tersebut yaitu; perkembangan kemampuan, motivasi, dan sikap karyawan di area kerja. Tidak heran jika karyawan berusaha mempelajari wawasan atau ilmu baru pada perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya di bidang yang ditekuni atau di lain bidang. Setiap pembelajaran karyawan dengan penerapan budaya kaizen dapat meningkatkan motivasi mereka untuk memahami budaya kerja tersebut, sehingga terdorong untuk terus berkembang bersama. Dari hal-hal tersebut maka terbentuklah sikap karyawan yang ada di area atau lingkungan kerja mereka untuk terus berkembang karena terdapat *support system* yang diterapkan dengan baik pada budaya kaizen ini.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian, penulis sudah berhasil menyimpulkan hasil penelitian berdasarkan penelitian yang telah dilakukan. Berikut disampaikan kesimpulan yang dapat dipergunakan guna keperluan dan tujuan pembaca, yaitu:

Implementasi Kaizen

Secara keseluruhan implementasi kaizen dalam studi pustaka yang telah dilakukan, menimbulkan dampak positif dan manfaat bagi keberlangsungan perusahaan menuju arah yang semakin baik. Tidak ditemukan bahwa penerapan budaya kaizen di perusahaan yang menimbulkan kegaduhan, hal negatif atau penurunan kinerja dan produktivitas. Dari analisis studi literatur diatas, implementasi kaizen dilaksanakan bukan serta merta secara instan, namun bertahap pada bagian atau fungsi pada departemen yang sesuai terlebih dahulu, hingga fungsi lain dapat mempelajarinya dan ikut menerapkan budaya kaizen tersebut.

Kinerja Karyawan/ Sumber Daya Manusia :

Menurut pendapat Robbins (2006), terdapat lima indikator yang dapat mengukur suatu kinerja pekerja dan pegawai secara individu, yaitu: Kuantitas; Kualitas; Efektivitas; Ketepatan waktu; Kemandirian. Kelima tolok ukur tersebut bisa dijadikan sebagai acuan dari poin-poin peningkatan kualitas kinerja pekerja atau pegawai pada perusahaan. Pada studi literatur mengenai implementasi kaizen terhadap faktor-faktor yang meningkatkan kinerja karyawan tidak semua dapat tercapai. Hal tersebut tergantung variabel atau kesesuaian data hasil penelitian yang diperoleh namun setidaknya dengan implementasi kaizen pada perusahaan terdapat minimal 1 faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan adanya kesesuaian antara teori dan bukti empiris.

Saran

Berkaitan dengan analisis data pada implementasi kaizen dan faktor-faktor peningkatan kinerja karyawan perusahaan melalui berbagai literatur diatas, penulis dapat memberikan saran, antara lain :

- Dalam implementasi budaya kaizen yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, jangan sampai disalah artikan pemahaman, dan penerapannya. Dimana budaya kaizen yang berusaha melakukan perbaikan secara berkesinambungan untuk mencapai kesempurnaan, disalah artikan bahwa karyawan tidak boleh salah sedikitpun dan harus bekerja sesempurna mungkin. Hal tersebut sangat bertentangan dengan prinsip kaizen, yang mana memperlakukan karyawan sebagai aset terbaik dalam pelaksanaan kaizen dan pencapaian kesempurnaan yang didasarkan atas pembelajaran dari kesalahan sebelumnya.
- Dalam hal ini karyawan, juga disarankan aktif untuk mempelajari lebih dalam saat budaya kaizen diterapkan pada tempat kerja, jangan acuh, atau hanya ikut-ikutan. Apabila hanya mengikuti arus saja tanpa belajar dan memahami budaya kaizen, maka ide-ide kreatif yang seharusnya bisa dituangkan dalam implementasi kaizen yang melibatkan seluruh anggota perusahaan tidak akan muncul atau tersalurkan. Sehingga pentingnya sikap aktif saat budaya kaizen diterapkan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik". Jakarta: Rineka Cipta.
- Arroyo, Judith, et al. 2018. "Kaizen events: an assessment of their impact on the socio-technical system of a Mexican company". *Ingenieria y Universidad*, volume 22, nomor 1, 2018.
- Cane, Sheila. 2008. "Kaizen Strategies for winning through people". Ahli bahasa Martin Widjogko, editor. Batam: Interaksra.
- Chakraborty, Abhijit. 2013. "Importance of kaizen concept in medium manufacturing enterprises". *International Journal of Management Strategy (IJMS)*, volume 4 nomor 3.
- Decenzo, D. A. N., Robbins, S. P. (2006). "Fundamentals of Human Resource Management 8 th edition".
- Doolen, T. L.; Farris, J. A.; Worley, J.; Van Aken, E. M. 2008. "Kaizen events: A case study". *Eng. Manag. J.*, 20, no. 10–20.
- Hakim, Muhammad Ariful. 2016. "Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi & Kinerja (Studi kasus pada Karyawan di PT. Semen Indonesia Tbk.)". *Jurnal Administrasi Bisnis Volume 35 Nomor 1 Juni 2016*.
- Hariandja, Marihat Tua Efendi. 2002. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Grasindo, Jakarta.

- Koesmono. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi & Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* volume 7, nomor 2, September 2005: halaman 171-188.
- Krippendoff, K. 1993. "Pengantar Teori & Metodologi". Jakarta: Citra Niaga Rajawali Press.
- Kuhlthau, Carol Collier. 2002. "*Teaching the Library Research*". USA: Scarecrow Press, Inc.
- Mardalis. 1999. "Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal". Jakarta.
- Sarwono, J. 2006. "Metodologi Penelitian Kuantitatif & Kualitatif". Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sabarguna, Boy Subirosa. 2005. "Analisis Data pada Penelitian Kualitatif". Jakarta.
- Titu, M.A.c O and DG. 2010. "*Applying the Kaizen Method & the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge Base Organization*". Proceeding of International Multi Conference of Engineering Computer Scientist.