



## **TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENERAPAN KAIZEN: KAJIAN LITERATUR**

**Ari Ridwan Subakti**

*arirdwnsbakti6@gmail.com*

Universitas Pelita Bangsa

**Dede Agus Imam Bahahudin**

*dedeagusimambahahudin16@gmail.com*

Universitas Pelita Bangsa

**Fakhri Luthfiyana Rafif**

*fakhri00lr@gmail.com*

Universitas Pelita Bangsa

**Daril Euro Adrian**

*darileuroadrian76@gmail.com*

Universitas Pelita Bangsa

**Tri Ngudi Wiyatno**

*tringudi@pelitabangsa.ac.id*

Fakultas Teknik Industri Universitas Pelita Bangsa

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam terjadinya transformasi budaya organisasi yang disebabkan adanya implementasi Kaizen. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan kajian literatur. Tahapan penelitian dimulai dengan mengumpulkan artikel, reduksi artikel, display artikel, pembahasan, dan kesimpulan. Sumber data penelitian berupa artikel-artikel jurnal nasional dalam 10 tahun terakhir (2014 - 2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya dalam penerapan Kaizen didukung dengan adanya pengetahuan konsep Kaizen yang baik, motivasi pada setiap individu, adanya kontribusi nyata, komunikasi yang baik dan dukungan dari perusahaan. Sedangkan beberapa hal yang menghambat transformasi yaitu terdapat sikap resistensi atas perubahan, pengetahuan konsep yang terbatas, motivasi rendah, dan keterbatasan sumber daya baik finansial, maupun fisik.

**Kata Kunci : Transformasi Budaya Organisasi, Implementasi Kaizen**

### **PENDAHULUAN**

Kondisi persaingan pasar global yang semakin dinamis, menuntut industri untuk mampu beradaptasi dan berkembang guna mempertahankan daya saing. Kualitas yang dimiliki sebuah industri menjadi salah satu atribut yang disorot oleh pelanggan. Kualitas menjadi satu hal penting dalam faktor kunci keberhasilan bisnis, pertumbuhan, dan persaingan. Banyak dari pelanggan yang menjadikan kualitas produk sebagai salah satu pertimbangan sebelum melakukan pembelian. Pelanggan sangat memperhatikan kualitas yang diberikan oleh perusahaan, baik itu berupa kualitas produk maupun kualitas pelayanan (Cesariana, 2022).

Kualitas tak bisa didapatkan dengan hanya memiliki satu atau dua sektor yang baik, kualitas mampu didapatkan dengan hadirnya sebuah sistem yang terintegrasi mulai dari hulu ke hilir. Peningkatan atau pengendalian kualitas memerlukan komitmen yang tinggi dalam melakukan perbaikannya khususnya dari aspek sumber daya manusia dan teknologi. Kualitas barang atau jasa berhubungan dengan keandalan, ketahanan, waktu yang tepat, penampilan, integritas, kemurnian dan individualisasi atau kombinasi dari berbagai faktor tersebut. Bisnis membutuhkan metode yang mampu membantu dalam memudahkan pengaturan komponen-komponen untuk menciptakan kualitas dan nilai unik dari sebuah bisnis dalam menghadapi persaingan ketat ini. Salah satu metode dengan penggunaan biaya paling rendah yang dikenal di seluruh dunia sebagai metode terbaik untuk meningkatkan kinerja Perusahaan adalah Kaizen (Tri, 2019).

Kaizen merupakan istilah bahasa Jepang terhadap konsep *continuous incremental improvement*. Kaizen dapat diartikan sebagai penyempurnaan yang berkesinambungan yang melibatkan semua orang. Semangat Kaizen yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan Jepang sangat tinggi, hal ini membuat mereka maju pesat dan unggul dalam kualitas. Filsafat Kaizen menganggap bahwa cara hidup kita baik cara kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga perlu disempurnakan setiap saat. Kaizen pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi yang bertujuan untuk melaksanakan peningkatan secara terus menerus (Ekoanindiyo, 2013).

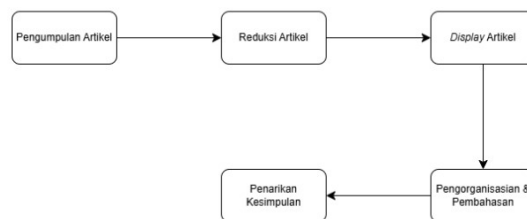
Tiang pertama dari Kaizen adalah Kaizen yang berorientasi manajemen, dimana konsentrasi berada pada logistik dan isu-isu strategis yang paling penting dan menyediakan cukup waktu bagi pemeliharaan kemajuan dan moral. Kaizen sangat erat kaitannya dengan budaya kerja yang ada di perusahaan. Konsep budaya kerja Kaizen merupakan salah satu bentuk evaluasi manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan mutu atau kualitas perusahaan. Kaizen merupakan sistem untuk melakukan perbaikan secara terus menerus agar dapat mencapai kondisi yang lebih baik dari saat ini, sehingga dapat membawa spirit baru dalam setiap perusahaan. Penerapan Kaizen bisa dilakukan di awal proses produksi, pada saat proses produksi, hingga proses akhir barang tersebut disimpan digudang dan siap dikirimkan ke *customer* (Fatkhurrohman, 2016).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan kajian literatur sebagai metode penelitian yang digunakan. Kajian literatur merupakan sebuah penelusuran, penelitian kepustakaan melalui berbagai jurnal, buku, dan *literatur* lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian, untuk menghasilkan satu tulisan yang berisi satu topik atau satu isu tertentu (Marzalia, 2016). Kajian literatur dilakukan

dengan mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasi seluruh temuan-temuan pada suatu topik penelitian, untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Kajian literatur ini tidak hanya dilakukan dengan membaca literatur saja, namun lebih ke arah identifikasi mendalam dan kritis terhadap penelitian sebelumnya pada suatu topik. Kajian literatur ini di sintesis menggunakan metode naratif dengan mengelompokkan data-data hasil ekstraksi yang sejenis sesuai dengan hasil yang diukur untuk menjawab tujuan Jurnal, data hasil pengelompokkan akan dilakukan analisis terhadap isi yang terdapat tujuan penelitian dan hasil atau temuan penelitian.

Pada penelitian ini kajian literatur dilakukan dengan menganalisis artikel-artikel ilmiah dari jurnal nasional yang terbit pada tahun 2014 sampai dengan 2024 sebagai metode penelitian. Tahapan-tahapan yang digunakan pada kajian literatur dapat dilihat pada **Gambar 1** berikut:



**Gambar 1.** Tahapan-tahapan Kajian Literatur  
**Sumber:** (Marzali, 2016)

Pengumpulan artikel dilakukan dengan mencari artikel-artikel nasional yang memiliki topik atau judul penelitian sesuai dengan topik penelitian ini melalui situs *google scholar*. Reduksi artikel meliputi proses merangkum, mengidentifikasi poin-poin penting sehingga peneliti mendapatkan gambaran yang jelas atas artikel. Tahapan selanjutnya yaitu *display* artikel, yang dimana dilakukan penyajian artikel dalam bentuk table, uraian singkat, dan hubungan antar variabel. Selanjutnya dilakukan pengorganisasian dan pembahasan dengan memaparkan beberapa teori atau konsep yang terpusat pada satu topik tertentu dan membandingkan teori atau konsep tersebut atas dasar asumsi-asumsi, konsistensi logik, dan lingkup eksplanasinya. Diakhiri dengan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil pengorganisasian dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada tahap awal pengumpulan artikel berdasarkan variabel-variabel yang terdapat pada judul, yaitu transformasi budaya organisasi dalam penerapan kaizen, dari 15 artikel didapatkan 4 artikel yang sesuai dengan topik judul.

Pada tahap reduksi artikel, terdapat 11 artikel yang tidak digunakan dikarenakan terdapat satu variabel yang tidak sesuai dengan topik judul. Artikel-artikel yang tidak dapat digunakan dilatarbelakangi adanya salah satu variabel yang ada pada topik judul tidak ada.

Artikel-artikel transformasi budaya dalam penerapan kaizen dapat dilihat pada *display* artikel yang berada di Tabel 1

**Tabel 1.** *Display* Artikel

No.	Nama Penulis Artikel	Tahun Terbit	Judul Artikel	Nama Jurnal	Volume, Nomor	Jumlah Halaman
1.	1. Febiola Vena Anisa 2. Aldri Frinaldi	2023	Implementasi Budaya Kaizen dan Kreativitas Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi	Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial	Vol. 10 No. 4	9 Halaman (1595 - 1603)
2.	Hendry Kurniawan	2024	Analisis Faktor Pendukung dan Tantangan dalam Implementasi BUdaya Kaizan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia	Management Studies and Entrepreneurship Journal	Vol. 5 No. 1	9 Halaman (792-801)
3.	1. Novaldi Nur Rochman Putra 2. Mochammad Al Musaadieg	2018	Analisis Penerapan Budaya Kaizen pada Perusahaan <i>Joint Venture</i> Asal Jepang di Indonesia	Jurnal Administrasi Bisnis	Vol. 57 No. 1	-
4.	1. Budi Prasetyo 2. Ryan Supu Tauhid	2019	Penerapan Budaya Kerja Kaizen di PT. X Kabupaten Bandung Barat	Jurnal Ilmiah Manajemen	Vol. 3 No. 2	14 Halaman (132-146)

Pada artikel 1, penelitian dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Melalui metode ini diperoleh gambaran tentang pengujian penerapan budaya Kaizen di sektor publik. Adopsi budaya Kaizen pada penelitian ini ditemukan bahwa mayoritas pekerja sektor publik melihat adanya adopsi budaya Kaizen secara baik. Para pekerja sektor publik setuju bahwa menumbuhkan budaya Kaizen di sektor publik itu penting. Mereka memahami bahwa organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, dan kesenangan klien dengan melakukan perbaikan terus-menerus. Mereka juga mengambil bagian secara aktif dalam kegiatan Kaizen, seperti mengumpulkan ide perbaikan, bereksperimen, melacak hasil perbaikan untuk meningkatkan proses. Namun, pada penelitian ini juga ditemukan bahwa masih ada beberapa pekerja yang tidak sepenuhnya memahami Kaizen atau tidak secara aktif berkontribusi dalam membangun budaya Kaizen. Pada penelitian ini ditemukan adanya sejumlah faktor yang mendukung transformasi budaya Kaizen, meliputi motivasi pekerja, kesadaran pekerja untuk berperan aktif dalam implementasi Kaizen dan penerimaan positif dari para pekerja. Selain itu, ditemukan juga beberapa kesulitan yang dihadapi, seperti adanya resistensi terhadap perubahan, kurangnya sumber daya dalam penerapan budaya Kaizen baik dalam bentuk finansial, manusia, maupun fisik, dan kekurangan pemahaman tentang konsep Kaizen.

Pada artikel 2, Penelitian dilakukan dengan metode tinjauan literatur, dimana diaplikasikan beberapa kriteria untuk artikel yang dapat digunakan sebagai sumber data. Pada

penelitian ini ditemukan bahwa keberhasilan implementasi Kaizen dipengaruhi oleh beberapa factor, meliputi adanya sistem saran perbaikan yang baik dan mendorong komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, Adanya komitmen manajemen dalam menerapkan strategi, kebijakan, tujuan perusahaan, dan terdapat upaya merangsang budaya Kaizen dalam organisasi. Pemahaman konsep Kaizen yang baik oleh tim ahli, struktur organisasi yang dimiliki perusahaan, terdapat pola pikir yang benar dan keterlibatan manajemen yang kuat, serta cara perusahaan dalam mendukung implementasi Kaizen. Sedangkan tantangan yang dihadapi yaitu kurangnya sumber daya yang dimiliki, adanya sikap resistensi terhadap perubahan dan kebingungan pada konsep.

Pada artikel 3, Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Melalui penelitian ini dihasilkan bahwa adaptasi budaya Kaizen disambut dengan respon positif pekerja. Beberapa faktor yang membantu dalam berhasilnya implementasi Kaizen, yaitu adanya partisipasi aktif pekerja baik dalam bentuk gagasan ide, ataupun inovasi. Adanya peran serta perusahaan didalamnya, salah satunya dengan mengadakan pelatihan mengenai budaya Kaizen. Memiliki manajemen waktu yang baik, dan memiliki komunikasi yang baik antara manajer dan pekerja. Pada penelitian ini sendiri tidak terlalu menonjolkan hambatan dalam proses adaptasi Kaizen, namun dijelaskan bahwa waktu adaptasi individu yang berbeda mampu menjadi penghambat dalam implementasi Kaizen.

Pada artikel 4 ditemukan beberapa kendala yang dihadapi perusahaan dalam implementasi Kaizen beberapa kendalanya meliputi kurangnya keikutsertaan secara sukarela yang dilakukan oleh karyawan, hanya beberapa orang saja yang sukarela meluangkan waktu untuk berdiskusi mengenai pemecahan masalah dan kendala yang dialami perusahaan. Sedangkan untuk faktor pendukungnya sendiri yaitu bahwa perusahaan memfasilitasi adanya implementasi Kaizen pada seluruh divisi yang ada di naungan perusahaan. Sebenarnya budaya kerja Kaizen dipakai untuk mengatasi masalah-masalah ataupun kendala-kendala setiap karyawan di lingkungan kerja. Budaya Kaizen bisa digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan karena Kaizen itu memang difungsikan untuk menyelesaikan suatu permasalahan.

## **KESIMPULAN**

Kaizen merupakan budaya kerja yang dimana menciptakan ekosistem kerja yang terus melakukan penyempurnaan, setiap individu didalam perusahaan juga berkontribusi terhadap perbaikan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Dari hasil yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa dalam implementasi kaizen terdapat beberapa hal yang mendukung dan menyulitkan pengimplementasian Kaizen. Berikut beberapa hal yang mendukung atau memudahkan dalam transformasi budaya Kaizen dalam organisasi:

1. Adanya pengetahuan yang baik terhadap konsep Kaizen
2. Motivasi yang hadir pada setiap individu

3. Kontribusi nyata yang diberikan oleh pekerja dengan inisiatifnya sendiri
4. Terdapat komunikasi yang baik antar pekerja dan manajer
5. Adanya dukungan dari perusahaan dalam pengimplementasian Kaizen

Selain hal-hal yang mendukung, dalam transformasi budaya Kaizen juga terdapat beberapa hal yang menghambat proses ini, antara lain:

1. Terdapat sikap resistensi atas adanya perubahan
2. Tidak menguasai konsep dengan baik
3. Keterbatasan sumber daya baik finansial, maupun tenaga
4. Motivasi dan partisipasi yang rendah dari para pekerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Tri, D., Rakhmanita, A., & Anggraini, A. (2019). Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan Manufaktur di Tangerang. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, 3(2), 198-206.
- Anisa, F. V., & Frinaldi, A. (2023). Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Sektor Publik. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(4), 1595-1603.
- Cesariana, C., Juliansyah, F., & Fitriyani, R. (2022). Model keputusan pembelian melalui kepuasan konsumen pada marketplace: Kualitas produk dan kualitas pelayanan (Literature review manajemen pemasaran). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 211-224.
- Ekoanindiyo, F. A. (2013). Pengendalian Kualitas Menggunakan Pendekatan Kaizen. *Dinamika Teknik Industri*.
- Fatkurrohman, A., & Subawa, S. (2016). Penerapan kaizen dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas produk pada bagian banbury PT Bridgestone Tire Indonesia. *Jurnal administrasi kantor*, 4(1), 14-31.
- Kurniawan, H. (2024). Analisis Faktor Pendukung Dan Tantangan Dalam Implementasi Budaya Kaizen Pada Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Indonesia: Sebuah Studi Literatur. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 792-801.
- Marzali, A. (2016). Menulis kajian literatur. *Jurnal Etnografi Indonesia*.
- Prasetyo, B., & Tauhid, R. S. (2019). Penerapan Budaya Kerja Kaizen Di Pt X Kabupaten Bandung Barat. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 3(2).
- Putra, N. N., & Al Musadieq, M. (2018). Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang di Indonesia (Studi pada PT. X). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 57(1).