
ANALISIS PENERAPAN DAN PENGARUH KAIZEN PDCA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK CENTRAL ASIA (STUDI KASUS PADA KANTOR PUSAT PT BCA TBK)

Ririn Sulistyani

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara

ririn.117211039@stu.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 07-12-2022, revisi: 06-01-2023, diterima untuk diterbitkan: 07-01-2023

Abstract: This study aims to determine the application of Kaizen PDCA (Plan, Do, Check, Action) to describe the obstacles that occur and how they affect the performance of employees at the BCA head office. The type of research used in this research is qualitative research. Information was collected through interviews and observational data. The technique used in data collection is purposive sampling in which the selected informants were people with adequate knowledge and experience of Kaizen with research needs. To test the validity of the data using triangulation. The results of this study are that Kaizen PDCA has been and is still running consistently. The main obstacle faced was the repeated presentation of PDCA project ideas due to unintegrated documentation. The application of the Kaizen PDCA work culture increases team engagement and the quality of teamwork that affects the performance of individuals and related teams.

Keywords: Kaizen Cultural, PDCA, Employee Performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Kaizen PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) gambaran kendala yang terjadi serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di kantor pusat BCA. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Informasi dikumpulkan melalui wawancara dan data hasil observasi. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu *purposive sampling* dimana informan yang dipilih merupakan orang dengan pengetahuan dan pengalaman mengenai Kaizen yang cukup dengan kebutuhan penelitian. Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi. Hasil penelitian ini yaitu bahwa Kaizen PDCA sudah dan masih berjalan konsisten. Kendala utama yang dihadapi yaitu presentasi ide proyek PDCA yang berulang dikarenakan dokumentasi yang belum terintegrasi. Penerapan budaya kerja Kaizen PDCA meningkatkan *team engagement* dan kualitas kerja tim yang memengaruhi kinerja individu maupun tim terkait.

Kata Kunci: Budaya Kaizen, PDCA, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kaizen awalnya merupakan suatu filosofi yang berkembang di Jepang pada era 1950. Menurut Imai (sebagaimana dikutip dari Nur et al., 2018) Kaizen dalam bahasa Jepang diartikan sebagai perubahan yang baik dalam makna yang lebih mendalam dapat diartikan sebagai tindakan kecil atau usaha perbaikan yang dilakukan secara konsisten dengan tujuan utama untuk kemajuan pada semua kegiatan. Filosofi Kaizen didasarkan pada gaya hidup dari pekerjaan, masyarakat, dan keluarga yang berfokus pada pencapaian perbaikan berkelanjutan.

Event Kaizen berhasil diterapkan oleh perusahaan Toyota Jepang dan menjadi bagian filosofi lean yang dikembangkan oleh Toyota. Keberhasilan penerapan budaya kerja Kaizen juga diadaptasi dengan baik oleh perusahaan diluar Jepang diantaranya pada perusahaan makanan multinasional di Mexico yang berhasil meningkatkan performa produksi (Suárez Barraza et al., 2011) Di China dari 27 perusahaan konstruksi profesional, 16 diantaranya

menyatakan pendekatan Kaizen pada beberapa jenis aktivitas perusahaan memengaruhi nilai keseluruhan projek mereka menjadi lebih berkualitas (Shang & Sui Pheng, 2013).

Penerapan budaya Kaizen juga masuk ke Indonesia seperti yang diterapkan oleh karyawan di PT Istana Mobil Indah Surabaya (Jimantoro, 2016) Secara umum budaya Kaizen mendapat respon yang positif namun untuk konsep Kaizen yang lebih mendetail seperti Kaizen PDCA masih belum berjalan dengan konsisten dan sesuai prosedur yang diharapkan. Sikap kurang disiplin karyawan hingga ketergantungan terhadap pengawasan atasan mempersulit adaptasi budaya Kaizen secara penuh pada perusahaan. Perusahaan manufaktur lensa kontak Gelflex Indonesia menerapkan Kaizen untuk mendukung *lean manufacturing* perusahaannya. Kaizen digunakan untuk optimalisasi tidak hanya area produksi namun mencakup keseluruhan sistem, proses dan manusia atau anggota perusahaan. Hasilnya pada lini produksi Gelflex Indonesia mampu melakukan penghematan waktu sebesar 408 menit dan 3240 jarak langkah serta nilai terpenting terbentuknya *mindset continuous improvement*. Kedua hasil penelitian penerapan Kaizen ini menunjukkan bahwa budaya kerja Kaizen juga dapat diterapkan oleh perusahaan di Indonesia. Namun walaupun sudah ada beberapa studi mengenai penerapan budaya kerja Kaizen di Indonesia, pembahasan mengenai konsep budaya Kaizen secara lebih spesifik yaitu konsep Kaizen PDCA masih jarang.

Terdapat beberapa studi dengan pendekatan kuantitatif mengenai pengaruh budaya kerja atau budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Indonesia namun penelitian spesifik melalui pendekatan kualitatif mengenai budaya kerja Kaizen masih jarang. Konsep Kaizen secara umum telah banyak diteliti namun penelitian konsep Kaizen secara lebih detail juga masih terbatas. Sehingga dapat ditelaah kembali mengenai penerapan berbagai jenis konsep Kaizen secara lebih detail dan bagaimana penerapan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan terkait.

Salah satu perusahaan besar Indonesia yang mengenalkan budaya kerja Kaizen yaitu Bank Central Asia (BCA). BCA merupakan bank swasta terbesar di Indonesia. Berdasarkan data pada web resmi perusahaan per Desember 2021 secara keseluruhan BCA dan entitas anak berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp31,4 triliun di tahun 2021, atau tumbuh 15,8% YoY. Prestasi gemilang BCA turut ditopang oleh budaya kerja yang mampu mendukung seluruh elemen perusahaan untuk terus memberikan pelayanan terbaik dan inovasi yang terbaru kepada nasabah serta mampu menjaga daya saing. Sesuai dengan salah satu nilai perusahaan yaitu *continuous pursuit of excellence*. Sehingga Kaizen menjadi budaya organisasi yang sejalan dengan nilai perusahaan BCA. Kaizen di kantor pusat BCA telah dimulai dari tahun 2014, namun belum ada penelitian formal mengenai penerapan Kaizen dan bagaimana dampaknya terhadap perusahaan.

Budaya organisasi secara signifikan memiliki peran yang penting dalam kesuksesan suatu organisasi dan memiliki korelasi yang tinggi terhadap kinerja (Shahzad et al., 2017). Budaya organisasi yang dapat dipegang teguh dan mampu secara disiplin dipatuhi oleh sebagian besar anggota atau tenaga kerjanya akan menumbuhkan rasa solidaritas yang kuat dan keselarasan pola pikir kerja di lingkungan kerja. Menurut (Erdiansyah, 2013) salah satu hal yang memengaruhi pembentukan budaya organisasi adalah sistem manajemen. Karena sistem manajemen akan mengintegrasikan seluruh proses yang diperlukan dalam suatu organisasi. Sehingga mempermudah pembentukan budaya organisasi terutama meliputi visi, misi, strategi dan berbagai nilai inti yang akan dikembangkan.

Manajemen BCA memilih budaya Kaizen untuk diterapkan sebagai budaya organisasi di perusahaan dan masih belum ada penelitian untuk mengetahui sejauh mana proses adaptasi Kaizen dan bagaimana peran Kaizen dalam kinerja karyawan di kantor pusat Menara BCA Grand Indonesia.

Berdasarkan berbagai uraian latar belakang diatas penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana penerapan budaya Kaizen PDCA dan kendala yang terjadi. Perubahan seperti apa yang terjadi sebagai dampak penerapan Kaizen pada lingkungan kerja BCA dan bagaimana hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu :

1. Mengetahui penerapan budaya kerja Kaizen PDCA di perusahaan.
2. Mengetahui pengaruh budaya kerja Kaizen PDCA terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui kendala yang timbul dari penerapan budaya kerja Kaizen PDCA di perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kaizen

Kaizen merupakan istilah dalam bahasa Jepang yang berarti perubahan menjadi lebih baik atau perbaikan terus-menerus. Kaizen diterjemahkan dari dua kata yaitu "*Kai*" dan "*Zen*". *Kai* berarti mereformasi, merubah, memodifikasi, memeriksa dan menguji. Sedangkan *Zen* berarti berbudi luhur atau baik. Kaizen dikenal sebagai alat manajemen kualitas, kolaborasi, dan peningkatan (Macpherson et al., 2015). Kaizen juga merupakan proses pemecahan masalah partisipatif yang penting.

Konsep dasar kaizen melibatkan aspek kemanusiaan dan ilmu pengetahuan. Penerapannya melingkupi berbagai lini kehidupan manusia, mulai dari bidang kesehatan, pendidikan, bisnis ekonomi, serta dapat diadaptasi perusahaan berskala kecil hingga besar. Tujuan dari kaizen antara lain adalah untuk meningkatkan tiga hal utama berikut ini yaitu kualitas, biaya, dan pengantaran atau lebih sering disebut QCD (Quality, Cost, Delivery) (Karaš et al., 2016). Kaizen meningkatkan produktivitas secara bertahap atau bersifat incremental.

Menurut Kraszewski (sebagaimana dikutip dari Shankar Kalva et al., 2018) terdapat 6 langkah umum dalam membuat suatu Kaizen yaitu,

1. Mendefinisikan area yang akan ditingkatkan
2. Menganalisa dan memilih cara atau metode yang digunakan
3. Mengidentifikasi penyebab agar terjadinya peningkatan
4. Meningkatkan implementasi projek
5. Mengukur, menganalisa dan membandingkan hasil
6. Standarisasi sistem

Menurut (Brunet & New, 2003) terdapat 3 kunci yang menjadi karakteristik dari Kaizen yaitu :

1. Kaizen adalah kontinuitas. Ini merupakan salah satu karakteristik unik Kaizen sebagai suatu perjalanan perubahan tanpa akhir untuk menuju kualitas dan efisiensi yang lebih baik. Hal ini berkaitan erat dengan budaya Jepang yang berorientasi pada proses jangka waktu yang panjang. Kesalahpahaman mengenai Kaizen adalah bahwa Kaizen memiliki periode waktu tertentu. Saat ruang perbaikan semakin berkurang, Kaizen dianggap selesai dan ini merupakan pemikiran yang salah.
2. Kaizen adalah tambahan pada alam. Kaizen merupakan proses untuk menghargai perbaikan dari alam yang membutuhkan waktu untuk berproses secara alami dalam menghasilkan sesuatu yang berkualitas.
3. Kaizen adalah partisipasi. Kaizen dilaksanakan berdasarkan keterlibatan dari semua pihak mulai dari top manajemen, manajer dan pekerja.

Berdasarkan analisis pada literature Kaizen yang dikemukakan oleh Sua´rez-Barraza (sebagaimana dikutip dari Yokozawa & Steenhuis, 2013), kaizen dapat dikategorikan kedalam tiga perspektif yang terdiri dari seperangkat prinsip dan teknik. Perspektif pertama yaitu kaizen sebagai istilah umum untuk "filosofi manajemen" yang berasal dari skema *quality control* (QC) yang dikembangkan oleh beberapa perusahaan manufaktur besar di Jepang pada tahun 1960-an dan 1970-an. Perspektif ini mencakup nilai dan prinsip seperti mempertahankan produktivitas, meningkatkan standar, fokus pada proses, optimalisasi dan teknik. Perspektif kedua melihat kaizen sebagai komponen dari *Total Quality Management* (TQM). Perspektif

ketiga adalah kaizen sebagai suatu prinsip teoritis untuk metodologi perbaikan dan teknik pembuangan *waste* (sampah atau hal yang tidak berguna dalam suatu proses).

Penelitian ini mengadopsi konsep Kaizen dari segi perspektif pertama. Kaizen sebagai suatu filosofi manajemen yang berfokus pada kapabilitas perusahaan atau organisasi terkait. Untuk mendukung kapabilitas perusahaan, Kaizen digunakan dalam mengembangkan kemampuan perbaikan. Prosedur Kaizen yang dikenal menjadi standar untuk pemecahan masalah dan standarisasi yaitu siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Berikut ini penjelasan tahapan pada PDCA (Štefanić et al., 2012).

1. Plan (Rencana), berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan yang ingin dicapai dan rencana tindakan yang akan digunakan untuk mencapai target.
2. Do (Pelaksanaan), berkaitan dengan pelaksanaan dari rencana yang sudah ditetapkan pada tahap *Plan*.
3. Check (Pemeriksaan), berkaitan dengan pemeriksaan apakah tahap *Do* sudah dilakukan sesuai dengan rencana dan memonitor kemajuan rencana.
4. Action (Tindakan), berkaitan dengan penetapan standarisasi prosedur yang baru untuk mencegah masalah yang sama terulang kembali atau dapat menetapkan target baru bagi langkah perbaikan kedepannya.

Beberapa manfaat yang didapatkan dari penerapan Kaizen (Obara, 2021) yaitu sebagai berikut :

1. Meningkatkan pemahaman mengenai proses secara keseluruhan dan kesadaran akan hubungan antara langkah-langkah proses dengan departemen yang berbeda.
2. Meningkatkan rasa dedikasi dan kepemilikan oleh anggota tim.
3. Meningkatkan semangat di dalam tim dan komunikasi lintas departemen.
4. Meningkatkan pengetahuan tentang konsep dan manfaat *lean* sebuah pola pikir baru yang berfokus pada peningkatan.

Kinerja

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016). Kinerja mempunyai makna dalam ruang lingkup yang luas dimana tidak hanya sebatas hasil kerja namun juga termasuk bagaimana proses kerja yang berlangsung.

Menurut Robbins (sebagaimana dikutip dari Winoto, 2020) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor sebagai berikut:

- a. Dasar-dasar perilaku individu yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan dan pembelajaran.
- b. Nilai, sikap dan kepuasan kerja.
- c. Komitmen
- d. Persepsi dan pengambilan keputusan individu.
- e. Motivasi.

Menurut (Edalmen & Agustine, 2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga disiplin kerja juga dapat masuk kedalam salah satu faktor yang memengaruhi hasil kinerja.

Terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas Kerja. Merupakan gambaran dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Termasuk bagaimana kemampuan dan keterampilan pekerja dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan oleh pekerja dan dinyatakan dalam istilah jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas. Kuantitas secara sederhana merupakan jumlah banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas yang dapat diselesaikan sesuai tenggat waktu yang diharapkan dan ketepatan waktu diiringi hasil output yang baik.

4. Efektifitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi dan bahan baku. Semua dapat dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang yang dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa adanya pengawasan, bimbingan ataupun bantuan pihak lain.

Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan (Oki & Sidik, 2021) ditemukan hasil penelitian berupa budaya Kaizen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ferron Par Pharmaceuticals. Hal ini juga selaras dengan penelitian (Mulyawati, 2015) bahwa budaya kerja Kaizen membawa pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia.

Namun hal berbeda diungkapkan dalam penelitian (Soelton & Rahmi, 2016) dimana tidak ada pengaruh signifikan antara Kaizen dan kinerja karyawan karena proses adaptasi yang dianggap terlalu singkat dan kurang konsisten sehingga Kaizen belum menjadi budaya kerja. Sedangkan dalam penelitian (Jimantoro, 2016b) menunjukkan bahwa PT. Istana Mobil Surabaya Indah telah berhasil menerapkan konsep Kaizen yaitu konsep PDCA, 5S dan 3M. Terdapat beberapa kendala yang muncul dalam penerapan Kaizen diantaranya untuk konsep Kaizen PDCA berupa tidak tercapainya target penjualan perusahaan sebesar seratus persen.

Beberapa penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa budaya Kaizen dapat diterapkan pada berbagai jenis perusahaan di Indonesia dan memberikan hasil yang berbeda tergantung bagaimana cara perusahaan tersebut menerapkan dan mempertahankan konsistensi budaya kerja Kaizen.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis pendekatan yaitu studi kasus yang akan mengeksplorasi dan memahami perilaku individu ataupun kelompok dalam kaitannya dengan permasalahan sosial manusia.

Menurut (Creswell, 2014) studi kasus merupakan suatu desain penelitian yang dapat ditemukan dalam berbagai bidang terutama menyangkut evaluasi. Studi kasus merupakan pendekatan yang mengembangkan sebuah analisis mendalam mengenai objek penelitian seperti program, event, aktivitas atau proses dari satu atau lebih individu yang dikategorikan sebagai suatu kasus. Detail data dikumpulkan dengan menggunakan berbagai macam prosedur pengumpulan data berdasarkan periode waktu.

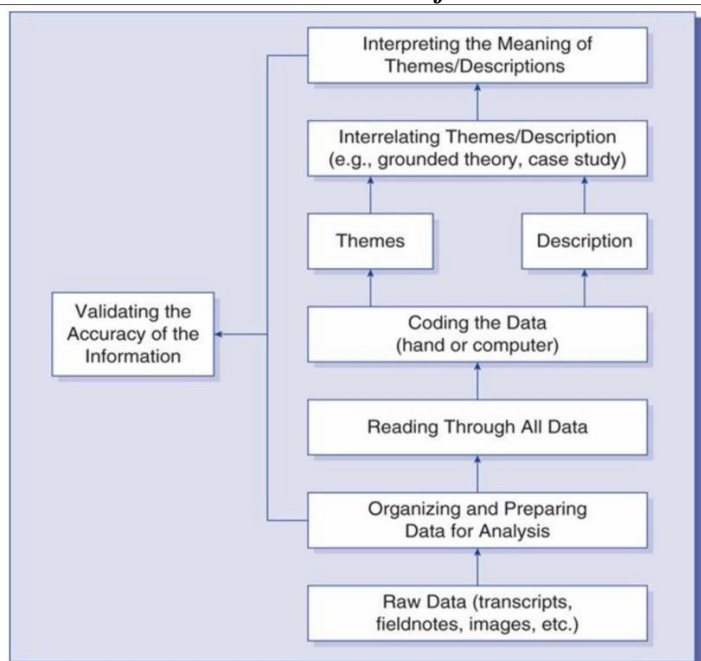
Populasi data sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di kantor pusat Bank Central Asia Menara BCA dengan ketentuan minimum masa kerja 1 tahun, terlibat aktif dalam penerapan Kaizen PDCA. Teknik pemilihan sampel penelitian ini yaitu *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Terutama dikarenakan orang tertentu dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Sugiyono, 2018). Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara dan observasi. Jumlah sampel penelitian adalah dua partisipan.

Wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan komunikasi langsung dengan partisipan. Detail partisipan sebagai berikut. Partisipan pertama yaitu Bapak Setiady dengan jabatan sebagai *Executive Vice President Operation Strategy & Development Group*. Bapak Setiady merupakan salah satu *former champion* BCA dan menjadi PIC Kaizen Nasional BCA pada tahun 2016. Partisipan kedua yaitu Ibu Inka Tiono dengan jabatan staff *Operational Design & Strategy*. Ibu Inka menjadi *member Kaizen* yang aktif menerapkan Kaizen 5S dan Kaizen PDCA di tim unit kerjanya. Wawancara yang dilakukan melalui media *virtual meeting* yaitu pada aplikasi *Microsoft Teams*. Jenis wawancara dilakukan secara terstruktur dengan pertanyaan yang sudah disusun sebelumnya untuk mendapatkan pola komunikasi dan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini. Periode wawancara dilakukan dalam bulan Agustus 2022.

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi merupakan upaya untuk pengumpulan data yang dilakukan ketika peneliti membuat catatan terhadap perilaku dan aktivitas individu di tempat penelitian (Creswell, 2014). Untuk observasi peneliti sebagai salah satu karyawan BCA menjadi pengamat yang melihat situasi dan kondisi secara langsung di kantor pusat BCA. Berdasarkan hasil observasi didapatkan informasi mengenai berbagai langkah yang diambil manajemen BCA dalam mengenalkan dan menanamkan budaya Kaizen terhadap seluruh elemen di kantor pusat BCA. Pertama *broadcast email* informasi Kaizen PDCA dengan jeda setiap dua minggu pengetahuan PDCA disebarikan secara bertahap dimulai dari Plan, Do, Check dan terakhir yaitu Action. Kedua peneliti menjalankan langsung aktivitas pembelajaran Kaizen melalui program training PDCA yang bertempat secara offline di BCA Learning Institute Bogor selama dua hari. BCA mengundang trainer khusus untuk mengajarkan Kaizen pada program training tersebut. Ketiga BCA juga menambahkan materi pembelajaran Kaizen PDCA secara umum pada *learning website* internal karyawan yang dapat diakses oleh seluruh karyawan BCA.

Berikut ini merupakan proses dalam analisis data penelitian kualitatif (Creswell, 2014). Data yang diperoleh (*raw data*) berupa catatan, hasil wawancara, gambar dan lain-lainnya selanjutnya akan dianalisis dalam beberapa tahapan sebagai berikut :

Gambar 1
Analisis Data Penelitian Kualitatif



Sumber: Peneliti (2022)

Untuk pengecekan keabsahan data yaitu reliabilitas dan validitas data digunakan triangulasi data. Menurut (Creswell, 2014), triangulasi adalah pengumpulan sumber data atau informasi lain diluar data utama penelitian untuk pengecekan atau sebagai pembanding data. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data hasil observasi untuk traingulasi keabsahan data yang didapatkan dari wawancara.

Untuk proses triangulasi data, peneliti melakukan observasi dengan anggota tim dari level biro yang berbeda dengan partisipan wawancara. Peneliti menghubungi Ibu Ida Ayu Gede Anila sebagai seorang anggota tim yang baru ditunjuk menjadi PIC Kaizen di timnya (*Branch Banking Experience Design Team*). Beberapa data yang peneliti konfirmasi kepada Ibu Ida

menunjukkan bahwa data yang didapatkan melalui wawancara valid sesuai dengan kondisi sebenarnya. Beberapa poin data tersebut yaitu sebagai berikut.

1. Informasi penerapan Kaizen didapatkan melalui *sharing knowledge* atau event sosialisasi internal.
2. Tidak adanya training khusus untuk PIC baru yang ditunjuk oleh tim yang akan memulai penerapan Kaizen.
3. PIC baru dibantu oleh para *former champion* atau PIC tim lain yang juga sudah terlebih dahulu mengimplementasikan Kaizen PDCA.
Form yang digunakan sesuai standarisasi dengan 8 tahapan detail dari PDCA.

HASIL DAN KESIMPULAN

Pengenalan Awal dan Adaptasi Kaizen BCA

Salah satu tata nilai penting BCA yaitu “berusaha mencapai yang terbaik” yaitu usaha berkelanjutan untuk mencapai yang terbaik guna memberikan nilai tambah bagi nasabah. Bentuk usaha tersebut dituangkan dalam upaya berkelanjutan untuk perbaikan proses, sistem, sumber daya manusia dan berbagai elemen lain dalam perusahaan. Tata nilai BCA tersebut sesuai dengan konsep Kaizen. Budaya Kaizen dikenalkan pada perusahaan Bank Central Asia sejak tahun 2014 dan mulai dikembangkan dengan aktif pada tahun 2016 terutama di kantor pusat BCA.

Berdasarkan pernyataan Bapak Setiady selaku salah satu *Executive Vice President* (EVP) divisi bisnis BCA, langkah awal BCA mengenalkan budaya Kaizen ke perusahaan yaitu dengan cara menunjuk beberapa *champion* atau *person in charge* (PIC) di beberapa unit kerja tertentu yang akan dijadikan unit kerja percontohan. Para *champion* tersebut ditugaskan untuk mendukung langkah BCA dalam mengadaptasi budaya kerja Kaizen ke perusahaan. Unit kerja *champion* menjadi unit kerja pertama yang menjalankan Kaizen dan akan membagikan proses Kaizen yang sudah dilalui serta memberikan saran atau masukan berdasarkan pengalaman mereka.

BCA mengundang vendor khusus untuk memberikan materi *training* terkait Kaizen kepada para *former champion* tersebut. Training dibagi menjadi dua level yaitu level manajerial dan level pelaku. Untuk selanjutnya *sharing knowledge* mengenai materi Kaizen disebarluaskan oleh para *former champion* dan PIC kepada unit kerja lainnya melalui sosialisasi ataupun event internal tim (COP).

Untuk menanamkan Kaizen PDCA menjadi suatu budaya di BCA, manajemen perlahan mengenalkan Kaizen PDCA melalui berbagai cara diantaranya sebagai berikut,

- a. Sosialisasi atau *sharing knowledge* melalui event internal unit kerja.
- b. Penunjukkan *person in charge* (PIC) di setiap tim sebagai orang yang bertanggung jawab dan mengawasi penerapan Kaizen di tim terkait.
- c. Penyebaran informasi mengenai Kaizen PDCA melalui berbagai channel internal perusahaan seperti email dan website karyawan.
- d. Menambahkan Kaizen PDCA sebagai materi *training* kenaikan jabatan karyawan dan proyek untuk tolak ukur nilai kelulusan program naik jabatan.
- e. Menambahkan Kaizen PDCA dalam *key performance indicator* (KPI) karyawan.

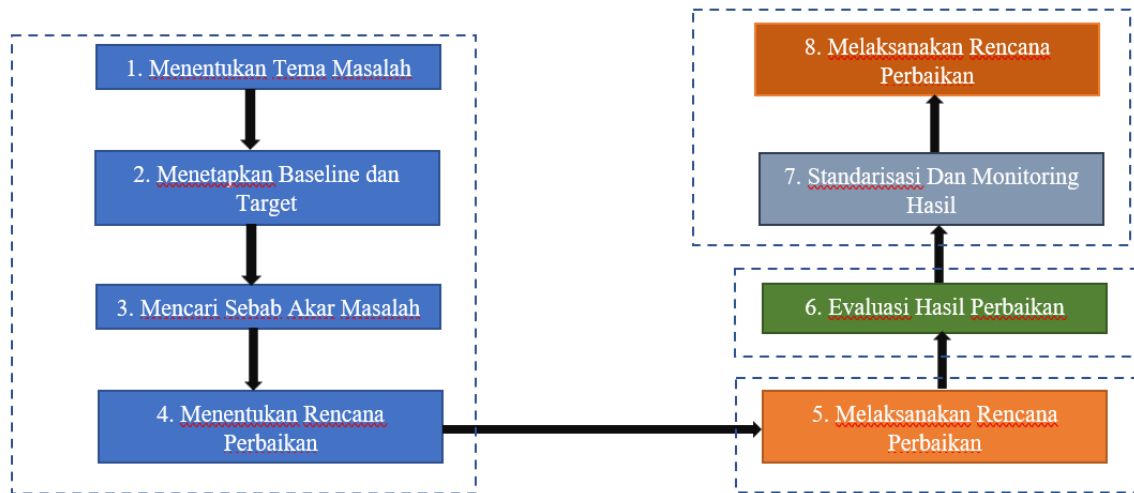
Proses Penerapan Kaizen PDCA

Untuk proses penerapan Kaizen PDCA sudah rutin dilakukan yaitu dengan jadwal satu bulan sekali. Setiap unit kerja secara bergantian mempresentasikan ide Kaizen PDCA mereka kepada atasan dan rekan kerja dari tim lainnya yang berada pada divisi yang sama. Menurut Ibu Inka sebagai salah satu member tim yang aktif terlibat dalam penerapan Kaizen PDCA mengungkapkan bahwa terdapat 2 ide yang dipersiapkan dan akan ada 1 ide yang dipilih berdasarkan kesepakatan semua member tim untuk dipresentasikan. Biasanya ide tersebut berkaitan dengan pekerjaan para member tim sehari-hari. Ide perbaikan dalam cakupan yang kecil namun berdampak dan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan. Ide Kaizen PDCA yang

sudah dipresentasikan akan direview oleh atasan sebelum diimplementasikan. Terdapat dokumentasi standar yang digunakan sebagai template presentasi ide Kaizen PDCA.

Berikut ini merupakan delapan langkah tahapan proses penerapan Kaizen PDCA di BCA.

Gambar 2
Proses Penerapan PDCA di BCA



Sumber: Peneliti (2022)

PLAN:

Tahap perencanaan terbagi atas 4 langkah yaitu,

1. Menentukan Tema Masalah. Memilih tema permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja dan dapat diselesaikan dimana penyelesaian perbaikan disarankan selesai dalam kurun waktu yang tidak terlalu lama (kurang lebih selama 3 bulan). Masalah dapat ditemukan dengan berbagai cara misalnya masukan, saran ataupun keluhan dari nasabah, anggota antar tim baik internal ataupun eksternal. Selain itu dapat berfokus juga pada kendala yang sering terjadi pada suatu alur proses pekerjaan.
2. Menetapkan Baseline dan Target. Menentukan *scope* dan target yang ingin dicapai. *Scope* penting untuk menentukan jangkauan besarnya proyek yang ingin dikerjakan dan bagian mana yang difokuskan untuk perbaikan. Penentuan target di BCA menggunakan kategori SMART (*Specific, Measureable, Attainable, Relevant, Time Bound*).
3. Mencari Sebab Akar Masalah. Mengidentifikasi apa yang menjadi akar masalah. Untuk menemukan akar masalah berbagai cara yang dilakukan di BCA terbagi 2 jenis. Pertama untuk proyek PDCA non-proses yaitu *brainstorming* dengan menggunakan panduan *five why analysis* dan *fishbone diagram*. Kedua untuk proyek PDCA proses menggunakan *process map (swim lane, spaghetti map)* kemudian berlanjut pada *value analysis* untuk mengkategorikan bagian mana yang masuk *waste* (bagian yang tidak berguna atau dapat dihilangkan untuk meningkatkan efisiensi suatu proses).
4. Menentukan Rencana Perbaikan. Melakukan identifikasi solusi penyelesaian untuk akar masalah yang sudah ditemukan pada tahap sebelumnya. Untuk memudahkan rencana perbaikan di BCA menggunakan table 5W1H.

DO :

Melaksanakan Rencana Perbaikan. Mengimplementasikan rencana perbaikan yang sudah disusun dan tetap fokus meminimalisasir resiko.

CHECK :

Evaluasi Hasil Perbaikan. Melakukan evaluasi dan memastikan hasilnya sesuai target yang ditetapkan diawal. Jika hasil masih belum sesuai perlu ditelusuri kembali langkah-langkah perbaikan yang sudah dilakukan dan kembali ke tahap 3.

ACTION :

1. Standarisasi dan Monitoring Hasil. Melakukan standarisasi untuk menjaga konsistensi dari hasil perbaikan yang sudah dilakukan.
2. Menentukan Perbaikan Selanjutnya.

Kendala Penerapan Kaizen PDCA

Berdasarkan pernyataan Bapak Setiady kendala penerapan Kaizen PDCA relatif sedikit. Kendala utamanya yaitu ide presentasi PDCA yang berulang dikarenakan belum adanya *database* ataupun penyimpanan dokumentasi PDCA yang terintegrasi. Dimana ide PDCA yang pernah dipresentasikan oleh unit kerja ataupun biro tertentu dapat dipresentasikan kembali oleh unit kerja lain. Selain itu di divisi bisnis jenis pekerjaan dan aplikasi yang digunakan cenderung sama sehingga bahan *explore* untuk ide Kaizen PDCA yang sama menjadi tantangan tersendiri bagi member atau pelaku Kaizen PDCA.

Dikarenakan penerapan Kaizen PDCA sudah berjalan rutin dan juga didukung penuh oleh para *leader* selaku atasan membantu konsistensi penerapan Kaizen PDCA.

Dampak Penerapan Kaizen PDCA Terhadap Kinerja

Berbagai dampak yang terjadi dengan adanya budaya kerja Kaizen PDCA di BCA. Ibu Inka menyatakan bahwa budaya Kaizen mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dan berani dalam mengungkapkan inisiatif ide baru. Menurut Pak Setiady penerapan Kaizen PDCA memberikan pengaruh positif berupa peningkatan *team engagement*. Para pelaku Kaizen atau anggota unit kerja itu bisa saling mengingatkan tanggung jawab masing-masing orang terkait perannya dalam menjalankan Kaizen. Sehingga secara tidak langsung komunikasi makin terbuka dan Kaizen mampu menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan dan meningkatkan kreatifitas orang-orangnya.

Ibu Inka menyatakan Kaizen PDCA mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas kerja. Hal ini dikarenakan dalam penerapan Kaizen PDCA berfokus pada perbaikan berkesinambungan yang mengidentifikasi *waste* dan berhasil melakukan simplifikasi proses kerja. Sehingga berbagai proses kerja menjadi lebih efisien dan efektif. Selain itu ditambahkan oleh Bapak Setiady bahwa beban kerja akan selalu meningkat setiap tahun. Pola atau cara kerja yang tidak berkembang akan menyebabkan kesulitan dan ketertinggalan. Dimana hal tersebut sangat diantisipasi oleh perusahaan. Terkait hal tersebut penerapan Kaizen PDCA mendukung pola kerja yang berorientasi *improvement* atau selalu mencoba berpikir bagaimana meningkatkan dan memperbaiki proses kerja.

Kaizen PDCA BCA turut melatih komitmen karyawan untuk disiplin menjalankan Kaizen dan memiliki keselarasan persepsi mengenai budaya Kaizen terutama pada lingkungan kerja BCA. Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawan maupun *leader*, Kaizen berperan untuk membantu dalam mengidentifikasi keputusan yang terbaik dengan fokus meminimalisir *waste* dan resiko.

Berbagai dampak penerapan Kaizen PDCA yang sudah dijabarkan oleh informan sesuai dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan indikator kinerja karyawan. Sehingga Kaizen PDCA BCA dapat disimpulkan berhasil meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji Winoto, S. (2020). Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). In *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* (Vol. 13, Issue 2).

- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: An empirical study. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(11–12), 1426–1446.
<https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Edalmen, & Agustine, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. LIMAS SURYA MAKMUR. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(1).
- Erdiansyah, R. (2013). Penerapan Sistem Manajemen dan Gaya Kepemimpinan Dalam Mengantisipasi Dinamika Perubahan Eksternal Serta Implikasinya Terhadap Pembentukan Budaya Organisasi. *Jurnal Penelitian, Pengembangan Ilmu Manajemen Dan Akutansi STIE Putra Perdana Indonesia*, 6.
- Jimantoro, R. (2016). Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen pada PT Istana Mobil Surabaya Indah. *Agora*, 4(2), 127–132.
- Karaś, E., Śmietański, R., & Florin CILAN, T. (2016). *Employee Assessment Of Kaizen Implementation In Industrial Enterprise - Results Of Empirical Research*.
- Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2015). Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 3–9. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2014-0083>
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*.
- Muliyawati, F. (2015). *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia*.
- Nur, N., Putra, R., & al Musadieg, M. (2018). Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Join Venture Asal Jepang Di Indonesia (Studi pada PT. X). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol (Vol. 57, Issue 1)*.
- Obara, K. (2021). *The Concept Of KAIZEN How Hybe Corporation Implements The Principle Of Continuous Improvement via the Hyper Nomad Workplace Strategy*. <https://www.researchgate.net/publication/351130482>
- Oki, S. *, & Sidik, F. (2021). Effect of Training, Knowledge Management and Kaizen Culture on Employee Performance of PT Ferron Par Pharmaceuticals. In *Management, and Accounting (Vol. 3)*. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Shahzad, F., Xiu, G. Y., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan’s software industry. *Technology in Society*, 51, 66–73.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.002>
- Shang, G., & Sui Pheng, L. (2013). Understanding the application of methods in construction firms in China. *Journal of Technology Management in China*, 8(1), 18–33.
<https://doi.org/10.1108/JTMC-03-2013-0018>
- Shankar Kalva, R., Kumar, A. P., Srinivasu, V., & Operations, S. M. (2018). Continuous Improvement through Kaizen in a Manufacturing Organisation. © 2018 *IJEDR* /, 6(1). www.ijedr.org
- Štefanić, N., Tošanović, N., & Hegedić, M. (2012). Kaizen Workshop as an Important Element of Continuous Improvement Process. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, 3(2), 93–98.
http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/ijiem_journal.php
- Suárez Barraza, M., Ramis-Pujol, J., & Sandoval-Arzaga, F. (2011). Finding kaizen approach in small Mexican family businesses: an exploratory study. *Journal of Family Business Management*, 1. <https://doi.org/10.1108/20436231111167200>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif / Prof. Dr. Sugiyono*.
- Yokozawa, K., & Steenhuis, H. J. (2013). The influence of national level factors on international kaizen transfer: An exploratory study in the Netherlands. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(7), 1051–1075.
<https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2011-0046>