

GEMBA KAIZEN DAN HUBUNGANNYA DENGAN PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KUALITAS ISO 9001

Muhamad Fitri

Staf Pengajar Program Studi Teknik Mesin, Fakultas Teknik,
Universitas Batam, Jl. Abuyatama no. 5,
Batam Center, Batam 29464, Indonesia

Abstrak - *Gemba kaizen* adalah budaya jepang untuk melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus atau berkesinambungan di tempat kerja. Budaya jepang ini diterapkan oleh kebanyakan perusahaan jepang di dunia. ISO 9001 sebagai sistem manajemen kualitas yang dikeluarkan oleh badan Dunia IOS (*International Organization for Standardization*) juga menekankan kepada organisasi mulai dari manajemen puncak sampai ke level bawah untuk melakukan peningkatan berkesinambungan (*Continuous Improvement*), yang mana hal ini tertuang dalam beberapa klausul ISO 9001. Diantaranya klausul 4.1.f, Klausul 5.4.1.b, dan Klausul 5.4.2.b serta ada satu klausul khusus yang membicarakan tentang perbaikan berkesinambungan ini yaitu Klausul 8.5.1. Penelitian ini dimaksudkan untuk mempelajari penerapan *gemba kaizen* serta hubungannya dengan penerapan *continuous improvement* pada sistem manajemen kualitas ISO 9001. Dari hasil penelusuran literatur didapat bahwa antara *gemba kaizen* dan *Continuous Improvement* pada sistem manajemen Mutu ISO 9001 adalah memang sejalan sehingga bagi organisasi yang sudah menerapkan *gemba kaizen*, ketika akan menerapkan sistem manajemen kualitas ISO 9001 sebenarnya sudah lebih dulu meneruapkan *Continuous Improvement* pada Standard sistem manajemen kualitas ISO 9001, sehingga perusahaan itu akan sangat mudah beradaptasi dengan sistem manajemen mutu ISO 9001 baru diterapkan tersebut.

Kata-kata kunci : *Gemba Kaizen, ISO 9001, continuous improvement*

Pendahuluan

Di tengah persaingan bisnis yang semakin tajam, untuk bisa tetap hidup dan berkembang maka perusahaan dituntut tidak hanya harus selalu melakukan perbaikan namun juga harus melakukan peningkatan di segala bidang. Karena kalau hanya perbaikan berarti hanya memperbaiki masalah yang telah ada. Sementara kalau peningkatan ini berarti, tidak hanya memperbaiki yang bermasalah, tapi juga terus meningkatkan segala hal yang belum ada masalah. Dengan begitu segala sesuatu di perusahaan itu perlahan tapi pasti akan terus meningkat secara bertahap. Pada akhirnya, usaha-usaha peningkatan yang dilakukan oleh perusahaan haruslah diarahkan untuk mencapai *QCD (Quality Cost and*

Delivery) yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Perbaikan dan peningkatan yang dilakukan secara bertahap dan terus menerus di tempat kerja, sebenarnya sudah ada dalam budaya jepang yang disebut *Gemba Kaizen*. Karenanya pada perusahaan jepang budaya ini selalu dikampanyekan untuk dilakukan oleh seluruh karyawan mulai dari presiden direktur sampai seluruh karyawan di level yang paling bawah. Budaya *kaizen* inilah yang merupakan satu kunci sukses perusahaan-perusahaan jepang sehingga mampu membuat produk-produk yang bermutu tinggi.

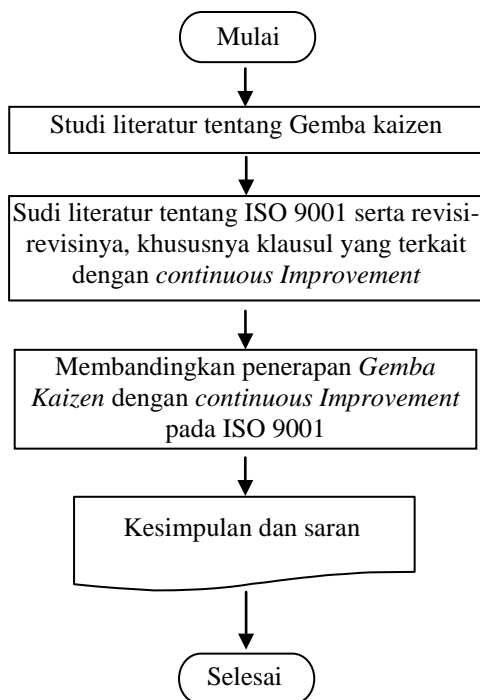
ISO 9001 adalah standar Internasional untuk Sistem Manajemen kualitas atau sistem manajemen mutu yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1987, yaitu ISO 9001:1987. Artinya

sampai saat ini sudah berusia hampir 29 tahun. Standar ISO 9001 sampai saat ini telah mengalami 3 kali revisi. Revisi yang pertama kali dilakukan tahun 1994, kemudian revisi kedua adalah tahun 2000. Terakhir direvisi lagi tahun 2008 yang rencananya akan berlaku sekurang-kurangnya sampai tahun 2015. Satu hal yang selalu ada dalam standar ISO 9001 yang sudah 3 kali revisi tersebut adalah selalu adanya *continuous Improvement* (Perbaikan yang berkesinambungan) yang pada dasarnya sama dengan budaya Jepang *Gemba Kaizen*.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mempelajari apa dan bagaimana *gemba kaizen* diterapkan serta hubungannya dengan penerapan *continuous improvement* pada sistem manajemen kualitas ISO 9001.

Metodologi

Flowchart penelitian



Gambar 1. Flowchart Penelitian

Penelitian diawali dengan studi literatur tentang budaya *gemba kaizen*

serta penerapannya di perusahaan-perusahaan Jepang. Kemudian dilanjutkan dengan penelusuran standar ISO 9001 dengan berbagai revisinya, khususnya klausul yang terkait dengan *continuous improvement*. Dari sini kemudian dibandingkan apa persamaan dan perbedaan antara *Gemba kaizen* dengan *continuous improvement* pada standar ISO 9001. Kemudian dibuatlah kesimpulan dari penelitian ini sebagai bahan masukan bagi siapapun yang ingin mempelajari sistem manajemen kualitas.

Tinjauan Pustaka Budaya Kaizen

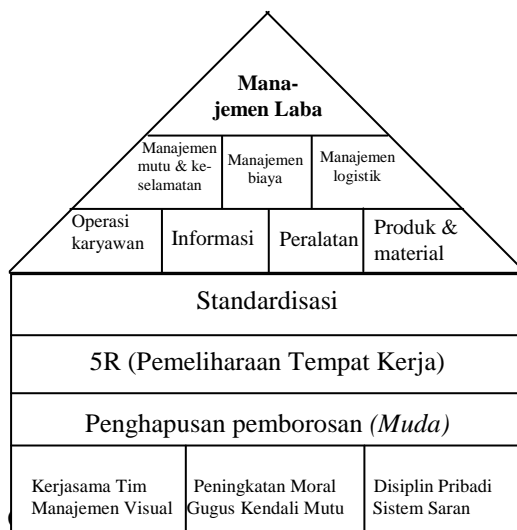
Budaya *Kaizen*, yang lengkapnya disebut *Gemba Kaizen*, adalah budaya organisasi yang benar-benar populer dan tertanam di hampir semua perusahaan Jepang. Yang mana istilah *kaizen* ini sendiri telah diterima sebagai salah satu konsep kunci dalam manajemen sejak diterbitkannya buku "*The Key to Japan's competitive success*" pada tahun 1986 (Imai, 1999).

Istilah *Kaizen* (Imai, 1999) adalah berasal dari bahasa Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Perbaikan disini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer maupun karyawan biasa dengan hanya mengeluarkan biaya yang rendah. Perbaikan dalam *kaizen* bersifat kecil dan berangsur-angsur, namun seiring dengan berjalannya waktu proses *kaizen* mampu membawa hasil yang dramatis. Filsafat *kaizen* berpandangan bahwa cara hidup kita baik kehidupan kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga hendaknya terfokus pada usaha perbaikan terus menerus. Terbukti konsep inilah yang telah begitu banyak memberikan sumbangsih bagi kesuksesan Jepang dalam bersaing.

Gemba (Imai, 1999) dalam bahasa Jepang berarti tempat yang sebenarnya, tempat dimana kejadian terjadi. Orang Jepang menggunakan istilah *gemba* di dalam percakapan sehari-hari untuk

menyatakan tempat terjadinya sesuatu kejadian. Namun dalam bisnis, *gemba* berarti tempat dilaksanakannya tiga kegiatan utama yang menghasilkan keuntungan, yaitu mengembangkan, memproduksi dan menjual. Ruang produksi, ruang *QC*, ruang *Work shop* semua adalah *gemba*. Dalam sektor jasa layanan, *gemba* adalah tempat tempat dimana konsumen melakukan kontak dengan jasa layanan yang ditawarkan. Di *bank*, *Teller* bekerja di *gemba*, dalam bisnis perhotelan, lobby, ruang makan, resepsionis adalah *gemba*. Atau dengan kata lain semua tempat orang bekerja adalah *gemba*.

Untuk mencapai *QCD* (*Quality Cost and Delivery*) yang telah ditetapkan oleh organisasi, manajer *gemba* harus melaksanakan fungsi pemeliharaan dan/atau *kaizen*. Pandangan global dari kegiatan-kegiatan yang yang terjadi di *gemba* guna mencapai sasaran *QCD* tersebut diperlihatkan sebagai bangunan *gemba* pada gambar 2. Bila diterapkan dengan benar, *kaizen* dapat meningkatkan kualitas, mengurangi biaya secara tajam, dan memenuhi penyerahan tepat waktu kepada konsumen tanpa investasi yang besar maupun terobosan teknologi baru.



Gemba (Imai, 1999)

Seperti diperlihatkan pada gambar 2 pondasi atau landasan dasar dari bangunan *gemba* adalah kerja

sama Tim, Peningkatan Moral, Disiplin Pribadi, gugus kendali mutu, sistem saran dan manajemen Visual. Selanjutnya tiga kegiatan utama *kaizen* yang paling mendasar yaitu Standardisasi, 5R atau pemeliharaan tempat kerja serta penghapusan *Muda*, yang mana tiga kegiatan utama ini terbukti berpengaruh besar terhadap pencapaian *QCD* (Peningkatan kualitas / *Quality*, Biaya / *Cost* yang rendah dan Penyerahan / *Delivery* yang tepat waktu). Karenanya tiga kegiatan ini tidak boleh diabaikan dalam penerapan *Gemba kaizen* untuk mencapai *QCD* secara efektif dan efisien.

Landasan dasar bangunan *gemba* adalah melibatkan karyawan dalam hal kerja sama tim, peningkatan moral, disiplin pribadi, gugus kendali mutu, sistem saran, dan berbagai unsur pendampingnya, yaitu: komunikasi, pemberdayaan, pengembangan kemampuan maupun manajemen visual. Untuk melaksanakan semua kegiatan ini secara berkesinambungan Manajemen hendaknya membangun komitmen yang kuat. Manajemen harus memperlihatkan bahwa mereka memiliki motivasi yang tinggi, berdisiplin pribadi, dan berpola pikir *kaizen*.

Sistem saran dan gugus kendali mutu merupakan bagian penting dari struktur bangunan *gemba*. Karena adanya kedua hal tersebut membuktikan bahwa karyawan terlibat dalam kegiatan *kaizen*. Sistem saran (*suggestion System*) adalah saran-saran dari perorangan karyawan untuk perbaikan sistem. Bagi karyawan, Sistem saran memberikan peluang kepada karyawan untuk berbicara pada atasannya ataupun antar sesama karyawan menyampaikan ide saran untuk perbaikan. Bagi manajemen, adanya sistem saran ini menyediakan peluang untuk menunjukkan dukungannya yang nyata kepada karyawan dalam memecahkan persoalan yang yang dihadapi mereka. Jadi sistem saran ini dapat mewujudkan komunikasi dua arah di tempat kerja sekaligus pengembangan pribadi karyawan.

Bila karyawan gemba berpartisipasi dalam gemba *kaizen* dan merumuskan kembali standar baru, maka mereka secara alamiah mempunyai rasa memiliki terhadap standar baru tersebut. Dengan demikian mereka mengembangkan disiplin pribadi dalam mematuinya. Hal ini disebabkan karena apabila karyawan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan seperti 5R/5S, penghapusan pemborosan, atau mengkaji ulang standar, mereka akan segera menyadari besarnya manfaat yang dapat diperoleh dari *kaizen*. Mereka akan menyambut perubahan yang terjadi. Melalui proses tersebut perilaku dan sikap mereka mulai menunjukkan perubahan pula. Dalam hal ini jelaslah bahwa disiplin pribadi merupakan refleksi dari “semua orang menjalankan apa yang menjadi tugasnya atau menjalankan apa yang telah disepakati untuk dikerjakan”. Selain itu nampak pula bahwa disiplin pribadi adalah hasil sampingan alamiah yang diperoleh dari keterlibatan pada kegiatan gemba *kaizen*.

Landasan dasar bangunan gemba lainnya adalah manajemen visual. Yang mana penerapan manajemen visual ini melibatkan kegiatan untuk memperagakan benda kerja nyata (*gembutsu*), skema peta, daftar dan catatan kinerja, sehingga manajemen maupun karyawan selalu diingatkan tentang berbagai elemen yang membentuk sukses pada kualitas, biaya, dan penyerahan (*QCD*) yang dimulai dengan peragaan strategi menyeluruh, angka-angka produksi, sampai daftar dari saran karyawan yang terakhir.

Manajemen visual adalah metode praktis guna memastikan keadaan gemba yang terkendali dan mengirimkan peringatan saat ketidakwajaran terjadi. Alasan ataupun prinsip pertama dari manajemen visual adalah menyoroti masalah sehingga tampak nyata. Sebagai contoh bila produk gagal dibuat dengan menggunakan cetakan yang sudah retak di mesin press dan tak seorangpun melihat adanya cacat produk tersebut, maka dalam waktu singkat akan

dihasilkan produk cacat yang sangat banyak, apalagi kalau mesin tersebut berkecepatan tinggi. Berbeda kondisinya bila mesin dilengkapi dengan mekanisme *Jidohka* (sistem control otomatis) yang dapat menghentikan mesin dengan segera setelah barang cacat dihasilkan, tentunya akan membuat masalah menjadi nyata, petugas di mesin tersebut akan segera tahu adanya masalah pada mesin. Inilah contoh dari prinsip pertama dari manajemen visual yaitu menyoroti masalah sehingga tampak nyata.

Prinsip atau alasan kedua dari penerapan manajemen visual adalah membantu karyawan dan manajemen berkontak langsung dengan kenyataan di *gemba*. Sebagaimana disebutkan di atas bahwa manajemen visual adalah metode praktis guna memastikan keadaan *gemba* yang terkendali dan mengirimkan peringatan saat ketidakwajaran terjadi. Sehingga bila manajemen visual di *gemba* berfungsi dengan baik maka semua orang di *gemba* dapat memiliki fokus dalam mengelola dan memperbaiki proses di *gemba*.

Prinsip ataupun tujuan yang ketiga dari manajemen visual adalah memperjelas target perbaikan. Target yang paling utama dalam melakukan perbaikan adalah kebijakan manajemen puncak. Salah satu peran penting dari manajemen adalah menetapkan kebijakan jangka panjang dan jangka menengah serta mengkomunikasikannya secara terperaga kepada semua karyawan. Seringkali kebijakan tersebut diperagakan di depan pintu masuk pabrik, atau di kantin karyawan dan juga di *gemba*. Kegiatan *kaizen* menjadi sangat bermakna bagi karyawan begitu mereka menyadari bahwa kegiatannya (yang meskipun remeh) ada kaitannya dengan kebijakan perusahaan.

Contoh lain dari manajemen visual yang bertujuan untuk memperjelas target adalah dengan menggambarkan target (kuantitas/ kualitas produksi, target waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan sebagainya) yang ingin dituju serta hasil pencapaian saat ini

tidak hanya berupa angka melainkan dalam bentuk grafik di satu kertas. Kemudian grafik tersebut dipampang di depan pintu masuk atau di Gemba sehingga dengan begitu karyawan menyadari dan menghayati target yang telah ditentukan dan bagaimana pencapaiannya. Dengan begitu diharapkan karyawan akan termotivasi untuk selalu berusaha mencapai target yang telah ditetapkan tersebut.

Gemba kaizen di Jepang selalu menekankan tindakan dan perbuatan. Berikut ini adalah sepuluh aturan dasar mempraktekkan *kaizen* di *Gemba*, yaitu:

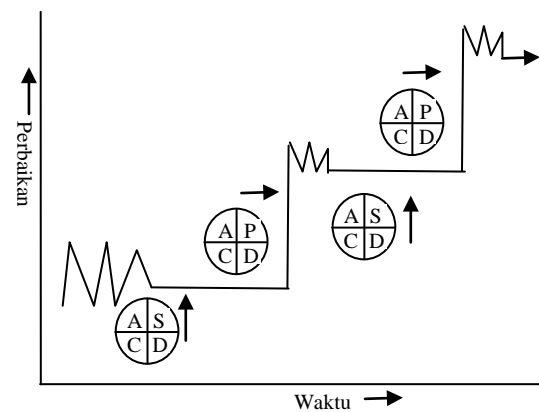
1. Tanggalkan gagasan konvensional yang serba kaku
2. Pikirkan bagaimana caranya, bukan mengapa tak dapat dilakukan
3. Jangan beralih. Mulailah dengan menanyakan praktek nyata dari sekarang.
4. Jangan mencari kesempurnaan. Lakukan segera meskipun kemungkinan berhasilnya hanya 50%.
5. Lakukan koreksi segera bila terjadi kesalahan
6. Jangan terlalu mengandalkan dana material untuk *kaizen*, gunakan hikmat kebijaksanaan.
7. Kebijaksanaan berkembang bila menghadapi tekanan dan tantangan.
8. Bertanyalah mengapa lima kali sampai sumber masalah ditemukan.
9. Kebijaksanaan dari sepuluh orang adalah lebih baik dari pada pengetahuan satu orang.
10. Ingatlah peluang *kaizen* tidak ada batasnya.

Standardisasi, 5R dan Penghapusan Muda

Seperti telah ditunjukkan pada gambar 2 Standardisasi, 5R dan penghapusan pemborosan (*Muda*) adalah merupakan 3 pilar utama *gemba kaizen* dalam perbaikan dengan akal sehat berbiaya rendah. Standardisasi, 5R dan penghapusan pemborosan begitu mudah untuk dipahami dan diterapkan serta tak membutuhkan pengetahuan maupun teknologi canggih. Semua

karyawan mulai dari manajer, supervisor maupun karyawan biasa dapat segera diperkenalkan dan menguasai kegiatan yang berbasis akal sehat serta berbiaya rendah ini. Bagian yang sulit adalah membangun disiplin pribadi pada masing-masing mereka, yang dibutuhkan untuk menjaga dan memelihara apa yang sudah tercipta karena kegiatan tersebut.

Standar adalah cara terbaik guna menjamin kualitas dan cara terhemat namun efektif dalam melaksanakan tugas. Standar bisa dibuat dalam bentuk Instruksi kerja, prosedur atau panduan kerja dan sebagainya. Apabila ada kejadian produk cacat atau ada keluhan dari konsumen, manajemen wajib mencari akar penyebabnya, mengambil tindakan untuk mengatasi keadaan tersebut, kemudian mengubah prosedur kerja guna menghapus masalah tersebut. Dalam istilah *kaizen*, Manajer haruslah menerapkan siklus *SDCA* (*Standardize-Do-Check-Action*).



Gambar 3 Bagaimana kegiatan perbaikan diterapkan diantara siklus SDCA dan PDCA (Imai, 1999)

Kita harus menetapkan prioritas dalam hal mengkaji ulang standar, yaitu berdasarkan faktor-faktor seperti: kualitas, biaya, penyerahan, keselamatan kerja dan bobot kepentingan serta konsekuensi atau tingkat keparahan dari keluhan konsumen. Karenanya setiap ketidakwajaran yang terjadi hendaknya memicu kegiatan kaji ulang dari standar

yang ada atau bahkan mengharuskan kita untuk menciptakan standar baru.

Dengan Standar yang ada petugas melaksanakan tugasnya dengan mematuhi standar tersebut. Bila semuanya berjalan lancar tanpa ada ketidakwajaran, maka artinya proses terkendali. Langkah berikutnya adalah menyesuaikan keadaan yang ada dan meningkatkan standar ke yang lebih tinggi. Dalam hal ini diterapkan siklus *PDCA (Plan-Do-Check-Action)*.

Lima langkah pemeliharaan tempat kerja dalam bahasa jepang disebut *5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)*, dalam bahasa indonesia disebut sebagai *5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)*, yang pengertiannya adalah sebagai berikut:

1. *Seiri* (Ringkas): membedakan / memisahkan antara yang diperlukan dan tak diperlukan di gembu, dan menyingkirkan yang tak diperlukan. Membuat tempat kerja ringkas, yang hanya menampung barang-barang yang diperlukan saja.
2. *Seiton* (Rapi): Menata semua barang yang ada setelah ringkas, dengan pola yang teratur dan tertib.
3. *Seiso* (Resik): Menjaga mesin yang siap pakai dan dalam keadaan bersih. Menciptakan kondisi tempat dan lingkungan kerja yang bersih.
4. *Seiketsu* (Rawat): Memperluas konsep kebersihan pada diri pribadi dan terus-menerus mempraktekkan tiga langkah terdahulu. Selalu berusaha menjaga keadaan yang sudah baik melalui standar.
5. *Shitsuke* (Rajin): Membangun disiplin diri pribadi dan membiasakan diri untuk menerapkan *5S/5R* melalui norma kerja dan standardisasi.

Pekerjaan adalah serangkaian proses-proses atau langkah-langkah, dimulai dari bahan baku dan berakhir pada produk jadi atau Jasa layanan. Pada setiap proses / langkah tersebut, nilai tambah dimasukkan pada produk (untuk

sektor jasa layanan pada dokumen ataupun gugus informasi) untuk kemudian diteruskan pada proses berikutnya: Sumber daya manusia dan mesin pada setiap proses dapat melakukan dua hal; member nilai tambah atau tidak member nilai tambah, meskipun kedua-duanya tampak bekerja. Semua kegiatan yang tidak menghasilkan nilai tambah diklasifikasikan sebagai pemborosan.

Kegiatan yang tidak menghasilkan nilai tambah dalam bahasa jepang disebut *Muda* yang artinya adalah penghamburan, mubazir atau pemborosan. Orang yang pertama kali menemukan sejumlah besar pemborosan di gembu adalah Taiichi Ohno. Ia mengelompokkan pemborosan di *Gemba* dalam tujuh jenis, yaitu:

1. Pemborosan karena produksi berlebih
2. Pemborosan persediaan
3. Pemborosan pengerjaan ulang karena gagal
4. Pemborosan gerak kerja
5. Pemborosan Pada Pemrosesan
6. Pemborosan Waktu tunggu/ penundaan
7. Pemborosan transportasi

Aturan Emas *Gemba*

Menjaga kontak dengan memahami *gemba* adalah langkah pertama dalam mengelola tempat produksi secara efektif. Dalam hal ini ada lima aturan emas dari manajemen *gemba* (Imai, 1999), yaitu:

1. Bila masalah (Ketidakwajaran) muncul, langkah pertama pergilah ke *gemba*.

Sebagai suatu pekerjaan sehari-hari, manajer dan supervisor harus segera menuju ke *gemba* dan berdiri disana dan mengamatinya dengan sungguh-sungguh apa yang terjadi. Setelah mengembangkan kebiasaan pergi *gemba*, manajer akan memiliki rasa percaya diri untuk menggunakan kebiasaan

tersebut dalam memecahkan berbagai masalah spesifik

2. Periksa keadaan *Gembutsu* (objek atau benda yang relevan).
Gembutsu dalam bahasa Jepang berarti sesuatu yang berwujud dan secara fisik nyata. Dalam konteks *gempa*, istilah *gembutsu* bisa berarti mesin rusak, alat kerja yang gagal fungsi, produk yang dikembalikan, atau bahkan keluhan konsumen. Dalam kejadian munculnya suatu masalah atau ketidakwajaran, manajer harus pergi ke *gempa* dan memeriksa *gembutsu* dan menanyakan secara berulang "mengapa?" dan menggunakan pendekatan akal sehat yang berbiaya rendah untuk menemukan akar penyebab masalah tanpa menerapkan teknologi canggih yang berlebihan.
3. Lakukan penanggulangan sesaat langsung di tempat kejadian.
Penanggulangan sesaat adalah penanggulangan yang mengobati gejala tetapi tidak pernah menyentuh akar penyebab masalah sehingga sifatnya hanya sementara. Penanggulangan sesaat ini memang perlu, akan tetapi harus dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu menemukan akar penyebab masalah yang sebenarnya dan mengambil tindakan penanggulangan tuntas dan permanen.
4. Temukan akar penyebab masalah.
Salah satu perangkat yang bermanfaat dalam mencari akar penyebab masalah adalah mengajukan pertanyaan "mengapa?" berulang kali sampai akar penyebab masalah ditemukan. Proses ini dikenal dengan 5 mengapa, karena pada umumnya dengan lima kali "mengapa?" akar penyebab masalah dapat ditemukan.
5. Standardisasi guna mencegah terulangnya masalah.
Bila sebuah masalah muncul, manajemen harus memecahkannya

dan memastikan bahwa masalah dengan dalih yang sama tidak akan muncul lagi di kemudian hari. Sekali masalah dipecahkan, prosedur baru perlu distandardisasi dan *SDCA* dijalankan. Bila tidak, maka orang hanya akan sibuk bekerja menanggulangi masalah yang sama setiap hari.

ISO 9001 dan Perkembangannya

Sebagai mana telah disebutkan di atas bahwa sistem manajemen mutu atau sistem manajemen kualitas ISO 9001 pertama kali diterbitkan tahun 1987 dan telah mengalami 3 kali revisi. Pertama kali direvisi, ISO 9001 pada tahun 1994 menghasilkan 3 versi sekaligus yaitu :

1. ISO 9001:1994 yang ditujukan khusus untuk perusahaan manufaktur dengan desain dan pengembangan produk.
2. ISO 9002:1994 yang ditujukan khusus untuk perusahaan produksi dan instalasi tanpa desain dan pengembangan produk.
3. ISO 9003:1994 yang ditujukan khusus untuk perusahaan inspeksi final dan tes saja

Selanjutnya standar ISO 9001:1994 ini direvisi lagi pada tahun 2000. Pada revisi ini banyak perubahan besar (major) yang terjadi, yaitu dengan menyatukan ketiga versi ISO 9001 versi tahun 1994 menjadi satu yaitu standar ISO 9001:2000, dan ini berlaku untuk semua organisasi. Terakhir revisi yang dilakukan adalah pada tahun 2008 dengan perubahan kecil (minor) yang sebagian besarnya tidak mengubah isi dari ISO 9001:2000. ISO 9001:2008 masih berlaku sekurang-kurangnya sampai tahun 2015.

Standar ISO 9001:2000 dan Standar ISO 9001:2008 yang sekarang ini digunakan sama-sama terdiri dari 8 klausul.

Dalam klausul ISO 9001:2008 ada beberapa klausul yang membicarakan

tentang perbaikan berkesinambungan yaitu sebagai berikut:

1. Klausul 4.1.f

Apakah organisasi telah menerapkan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan perbaikan berkesinambungan dari proses-proses ini.

2. Klausul 5.4.1.b

Apakah sasaran mutu sesuai dengan kebijakan mutu, termasuk komitmen untuk melakukan perbaikan berkesinambungan ?

3. Klausul 5.4.2.b

Apakah perencanaan Sistem manajemen mutu telah mencakup perbaikan sistem manajemen mutu yang berkesinambungan ?

Dan ada satu klausul khusus tentang perbaikan berkesinambungan yaitu klausul 8.5.1 yang isinya adalah sebagai berikut:

8.5.1 Perbaikan berkesinambungan

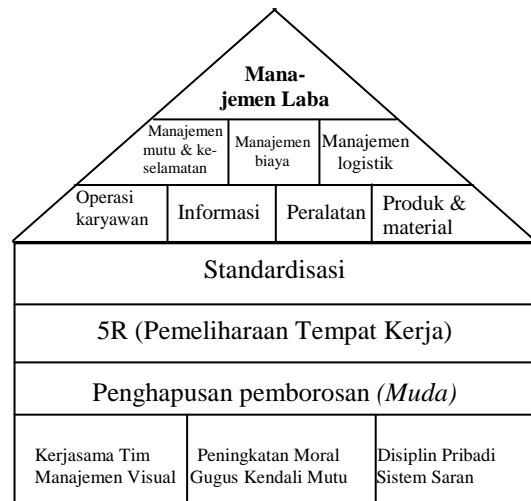
- a) Apakah organisasi telah merencanakan dan mengelola proses-proses yang diperlukan untuk secara terus menerus meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutunya?
- b) Apakah organisasi menggunakan informasi seperti : kebijakan mutu, sasaran mutu, hasil audit, analisa data, tindakan perbaikan dan pencegahan serta tinjauan manajemen untuk melakukan peningkatan efektivitas sistem manajemen mutunya?
- c) Apakah ada bukti obyektif yang menunjukkan keterlibatan manajemen puncak dalam *continuous improvement* ?

Hasil dan Pembahasan

Klausul 4.1.f ISO 9001: 2008 mempertanyakan apakah organisasi telah menerapkan tindakan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan perbaikan berkesinambungan proses-

proses ini. Pertanyaan ini ditujukan kepada organisasi secara keseluruhan, mulai dari level bawah sampai level atas, namun diakhiri “perbaikan di proses-proses ini” Ini artinya ISO 9001:2008 sebagaimana juga ISO 9001: 2000 berorientasi kepada proses. Bukan kepada hasil. Ini sejalan dengan *Gemba kaizen* yang memang orientasinya selalu ke proses. Ini tersirat pada bangunan *gemba* pada gambar 4.

Seperti diperlihatkan pada gambar 4, kerja sama Tim, Peningkatan Moral, Disiplin Pribadi, gugus kendali mutu, sistem saran dan manajemen Visual, merupakan pondasi atau landasan dasar dari bangunan *gemba*. Artinya bahwa bangunan *gemba* akan menjadi kokoh bila kerja sama timnya bagus, Moral dari karyawannya baik, berdisiplin tinggi yang ini semua dibuktikan dengan berjalannya atau diterapkannya gugus kendali mutu, sistem saran dan manajemen visual. yang kesemuanya ini pada dasarnya adalah perbaikan di proses bukan, yang mana dengan perbaikan pada proses produksi maka diharapkan hasil akhir juga akan menjadi lebih baik.



Gambar 4. Bangunan Manajemen *Gemba* (Imai, 1999)

Sistem saran dan gugus kendali mutu merupakan bagian penting dari struktur bangunan *gemba*. Karena adanya kedua hal tersebut membuktikan bahwa karyawan terlibat dalam kegiatan

kaizen. Sistem saran (*suggestion System*) adalah saran-saran dari perorangan karyawan untuk perbaikan sistem. Manfaat Sistem saran ini bagi karyawan adalah terbukanya peluang kepada karyawan untuk berbicara pada atasannya ataupun antar sesama karyawan menyampaikan ide saran untuk perbaikan. Manfaat sistem saran ini bagi manajemen, adanya sistem saran ini menyediakan peluang untuk menunjukkan dukungannya yang nyata kepada karyawan dalam memecahkan persoalan yang yang dihadapi mereka. Jadi sistem saran ini dapat mewujudkan komunikasi dua arah di tempat kerja sekaligus pengembangan pribadi karyawan. Demikian pula halnya dengan Gugus kendali mutu, perbedaannya adalah kalau sistem saran merupakan ide dari perorangan sedangkan gugus kendali mutu adalah ide sekelompok karyawan untuk perbaikan ataupun peningkatan. Dan adanya Gugus kendali mutu ini sama dengan sistem saran yaitu dapat mewujudkan komunikasi dua arah di tempat kerja antara karyawan dan manajemen.

Bila kita bandingkan dengan klausul ISO, begitu banyak pada klausul ISO yang menekankan komunikasi, baik komunikasi dari manajemen kepada karyawan maupun komunikasi sesama karyawan. Meskipun secara tersirat ISO tidak menekankan komunikasi dari karyawan ke manajemen. Namun pada dasarnya ISO juga menekankan komunikasi dari karyawan ke manajemen ini. Karena kalau kita amati kata-kata “organisasi” pada klausul ISO itu pada dasarnya ditujukan kepada seluruh anggota organisasi dari level bawah sampai level yang paling tinggi ini artinya komunikasi dalam organisasi bermakna luas, yaitu komunikasi dari atas ke bawah komunikasi dari bawah ke atas dan komunikasi sesama karyawan di levelnya.

Klausul 5.4.1.b mempertanyakan kesesuaian antara sasaran mutu dengan kebijakan mutu, termasuk komitmen untuk melakukan perbaikan

berkesinambungan. Pertanyaan ini tentunya ditujukan kepada semua level dalam organisasi, yang mana sasaran mutu organisasi diturunkan dari kebijakan mutu, selanjutnya sasaran mutu dari tiap departemen adalah mengacu kepada sasaran mutu organisasi. Kemudian Sasaran mutu tiap individu adalah harus mengacu kepada sasaran mutu departemennya masing-masing. Ini menunjukkan keterlibatan semua level organisasi terkait sasaran mutu. Dan klausul ini juga diakhiri dengan “komitmen untuk melakukan perbaikan berkesinambungan”. Ini sejalan dengan *Gemba kaizen* yang melibatkan semua anggota organisasi untuk mewujudkan *QCD (Quality, Cost and delivery.)* Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa untuk mencapai *QCD (Quality Cost and Delivery)* yang telah ditetapkan oleh organisasi, manajer *gemba* harus melaksanakan fungsi pemeliharaan atau *kaizen*. Pandangan global dari kegiatan-kegiatan yang yang terjadi di *gemba* guna mencapai sasaran *QCD* tersebut diperlihatkan sebagai bangunan *gemba* pada gambar 2. Pondasi atau landasan dasar dari bangunan *gemba* adalah kerja sama Tim, Peningkatan Moral, Disiplin Pribadi, gugus kendali mutu, sistem saran dan manajemen Visual. Selanjutnya tiga kegiatan utama *kaizen* yang paling mendasar yaitu Standardisasi, 5R atau pemeliharaan tempat kerja serta penghapusan *Muda*, yang mana tiga kegiatan utama ini terbukti berpengaruh besar terhadap pencapaian *QCD* (Peningkatan kualitas / *Quality*, Biaya / *Cost* yang rendah dan Penyerahan / *Delivery* yang tepat waktu). Karenanya tiga kegiatan ini tidak boleh diabaikan dalam penerapan *Gemba kaizen* untuk mencapai *QCD* secara efektif dan efisien.

Klausul 5.4.2.b mempertanyakan, apakah perencanaan Sistem manajemen mutu telah mencakup perbaikan sistem manajemen mutu yang berkesinambungan? lagi-lagi klausul ini menegaskan tentang perbaikan yang

berkesinambungan khususnya pada Sistem manajemen mutu atau sistem manajemen kualitas. Artinya klausul ini menegaskan tentang *kaizen* pada sistem manajemen mutu. Tentunya ini merupakan bagian dari *Gemba kaizen*. Karena seperti telah dijelaskan di atas bahwa *Gemba kaizen* adalah perbaikan yang mencakup keseluruhan aspek pada organisasi yang pada akhirnya untuk mencapai *QCD (Quality, Cost and Delivery)*.

Klausul 8.5.1 berisi khusus tentang perbaikan berkesinambungan yang harus dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan dan mengelola proses-proses yang diperlukan untuk secara terus menerus meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutunya, juga memastikan bahwa organisasi menggunakan informasi seperti : kebijakan mutu, sasaran mutu, hasil audit, analisa data, tindakan perbaikan dan pencegahan serta tinjauan manajemen untuk melakukan peningkatan efektivitas sistem manajemen mutunya, yang itu semua juga harus dibuktikan adanya keterlibatan manajemen puncak dalam *continuous improvement*. Artinya bahwa ISO 9001 mengharuskan adanya keterlibatan semua pihak dalam organisasi untuk melakukan perbaikan berkesinambungan. Hal ini tentu saja sejalan dengan *Gemba Kaizen*. Yang mana di dalam *Gemba Kaizen* juga mengharuskan hal itu.

Landasan dasar bangunan *gemba* adalah melibatkan karyawan dalam hal kerja sama tim, peningkatan moral, disiplin pribadi, gugus kendali mutu, sistem saran, dan berbagai unsur pendampingnya, yaitu: komunikasi, pemberdayaan, pengembangan kemampuan maupun manajemen visual. Untuk melaksanakan semua kegiatan ini secara berkesinambungan Manajemen hendaknya membangun komitmen yang kuat. Manajemen harus memperlihatkan bahwa mereka memiliki motivasi yang tinggi, berdisiplin pribadi, dan berpola pikir *kaizen*. Dengan begitu karyawan

juga akan termotivasi untuk berdisiplin dan melakukan *kaizen*. Dengan didukung oleh penerapan manajemen visual yang menyoroti masalah sehingga tampak nyata sehingga siapapun dari anggota organisasi mudah untuk melihatnya maka semua orang di *gemba* dapat memiliki fokus dalam mengelola dan memperbaiki proses di *gemba*. Ini adalah wujud keterlibatan semua anggota organisasi dalam *gemba kaizen*.

Di dalam *Gemba kaizen*, karyawan *gemba* turut berpartisipasi dalam merumuskan kembali standar baru, terutama ini dilakukan setelah suatu permasalahan selesai ataupun suatu peningkatan telah selesai dilakukan yang mana diperlukan perubahan standar kerja. Karena karyawan ikut berpartisipasi dalam merumuskan standar baru tersebut, maka secara alamiah mereka mempunyai rasa memiliki terhadap standar baru tersebut. Dengan demikian mereka mengembangkan disiplin pribadi dalam mematuinya. Artinya dalam *gemba kaizen*, keterlibatan karyawan sangat dibutuhkan, dan tidak mungkin *Gemba kaizen* bisa berjalan tanpa adanya keterlibatan karyawan.

Kesimpulan

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. *Gemba kaizen* adalah budaya jepang untuk melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus atau berkesinambungan demi tercapainya *QCD (Quality, Cost and Delivery)* yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Penerapan *Gemba kaizen* di suatu organisasi atau perusahaan menuntut keterlibatan seluruh anggota organisasi mulai dari manajemen puncak sampai level bawah
3. *Gemba kaizen* sangat erat kaitannya dengan ISO 9001, bahkan dapat dikatakan sejalan. Karena ISO 9001 juga menekankan tindakan perbaikan dan peningkatan yang harus dilakukan

oleh seluruh anggota organisasi. Karenanya perusahaan yang sudah menerapkan *gemba kaizen* akan lebih mudah beradaptasi dengan sistem manajemen Mutu ISO 9001.

Daftar Pustaka

- Tague, N. R. (2005). *The quality toolbox*. (2th ed.). Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Heizer, J., & Render, B. (2011). *Operations management*. (10th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Imai, Masaaki.(1999) *Gemba Kaizen, Pendekatan akal sehat Berbiaya rendah pada Manajemen*. Penerjemah: Kristianto Jahja. Jakarta. PPM.
- Suzaki, Kiyoshi. (1997) *Tantangan Industri Manufaktur, Penerapan Perbaikan Berkesinambungan*. Penerjemah: Kristianto Jahja. Jakarta. PQM.