

## Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Pertanyaan untuk informan 1

Konsep PDCA

1. Apa saja konsep Budaya Kerja Kaizen yang anda ketahui?
2. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan rencana (*plan*) yang berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan?
3. Bagaimana cara perusahaan dalam melaksanakan (*do*) rencana tersebut?
4. Bagaimana cara perusahaan memeriksa (*check*) apakah penerapan rencana tersebut berada pada jalur yang benar?
5. Bagaimana tindakan (*action*) perusahaan berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya?
6. Mengapa konsep target untuk perbaikan (PDCA) ini penting diterapkan di perusahaan?
7. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan target untuk perbaikan (PDCA) ini?
8. Apa saja kendala yang dihadapi selama konsep PDCA ini diterapkan?
9. Mengapa perusahaan bisa mengalami kendala saat menerapkan PDCA?

Konsep 3M

10. Bagaimana cara perusahaan mengurangi pemborosan atau segala kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah (*Muda*) di dalam perusahaan?
11. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?
12. Bagaimana cara perusahaan untuk mengurangi perbedaan/ketidakmerataan/ketimpangan/ketidak teraturan (*Mura*) yang dirasakan karyawan dalam bekerja?
13. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?
14. Bagaimana cara perusahaan mengurangi ketegangan (*Muri*) atau pembebanan yang berlebih yang dirasakan karyawan?
15. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?

## Konsep 5S

16. Bagaimana cara perusahaan memelihara kebersihan di tempat kerja (*seiso*)?
17. Bagaimana cara perusahaan memelihara kerapihan di tempat kerja (*seiton*)?
18. Bagaimana cara perusahaan memisahkan barang-barang yang tidak diperlukan (*seiri*) dalam aktivitas kerja perusahaan?
19. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan tempat kerja yang sudah tertata dengan baik (*seiketsu*)?
20. Bagaimana cara perusahaan memotivasi pekerjanya agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa menaati aturan (*shitsuke*)?
21. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan konsep 5S ini?
22. Apa saja kendala yang dihadapi selama penerapan konsep 5s ini?

## Standarisasi kaizen:

23. Bagaimana cara perusahaan melakukan standarisasi terhadap proses pengerjaan?
24. Bagaimana cara perusahaan dalam melakukan perhitungan siklus waktu dalam mengerjakan suatu proses guna mencapai efisiensi waktu?
25. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi urutan kerja?
26. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi jumlah barang setengah jadi (WIP)?
27. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan standarisasi Kaizen ini?
28. Apa saja kendala yang dihadapi selama penerapan Standarisasi Kaizen?

## Pertanyaan untuk informan 2

### Konsep PDCA

1. Apa saja konsep Budaya Kerja Kaizen yang anda ketahui?
2. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan rencana (*plan*) yang berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan?
3. Bagaimana cara perusahaan dalam melaksanakan (*do*) rencana tersebut?

4. Bagaimana cara perusahaan memeriksa (*check*) apakah penerapan rencana tersebut berada pada jalur yang benar?
5. Bagaimana tindakan (*action*) perusahaan berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya?
6. Mengapa konsep target untuk perbaikan (PDCA) ini penting diterapkan di perusahaan?
7. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan target untuk perbaikan (PDCA) ini?
8. Apa saja kendala yang dihadapi selama konsep PDCA ini diterapkan?
9. Mengapa perusahaan bisa mengalami kendala saat menerapkan PDCA?

#### Konsep 3M

1. Bagaimana cara perusahaan mengurangi pemborosan atau segala kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah (*Muda*) di dalam perusahaan?
2. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?
3. Bagaimana cara perusahaan untuk mengurangi perbedaan/ketidakmerataan/ketimpangan/ketidak teraturan (*Mura*) yang dirasakan karyawan dalam bekerja?
4. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?
5. Bagaimana cara perusahaan mengurangi ketegangan (*Muri*) atau pembebanan yang berlebih yang dirasakan karyawan?
6. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?

#### Konsep 5S

1. Bagaimana cara perusahaan memelihara kebersihan di tempat kerja (*seiso*)?
2. Bagaimana cara perusahaan memelihara kerapihan di tempat kerja (*seiton*)?
3. Bagaimana cara perusahaan memisahkan barang-barang yang tidak diperlukan (*seiri*) dalam aktivitas kerja perusahaan?
4. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan tempat kerja yang sudah tertata dengan baik (*seiketsu*)?

5. Bagaimana cara perusahaan memotivasi pekerjanya agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa menaati aturan (*shitsuke*)?
6. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan konsep 5S ini?
7. Apa saja kendala yang dihadapi selama penerapan konsep 5s ini?

Standarisasi kaizen:

1. Bagaimana cara perusahaan melakukan standarisasi terhadap proses pengerjaan?
2. Bagaimana cara perusahaan dalam melakukan perhitungan siklus waktu dalam mengerjakan suatu proses guna mencapai efisiensi waktu?
3. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi urutan kerja?
4. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi jumlah WIP?
5. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan standarisasi Kaizen ini?
6. Apa saja kendala yang dihadapi selama penerapan Standarisasi Kaizen?

Pertanyaan untuk informan 3

Konsep PDCA

1. Apa saja konsep Budaya Kerja Kaizen yang anda ketahui?
2. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan rencana (*plan*) yang berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan?
3. Bagaimana cara perusahaan dalam melaksanakan (*do*) rencana tersebut?
4. Bagaimana cara perusahaan memeriksa (*check*) apakah penerapan rencana tersebut berada pada jalur yang benar?
5. Bagaimana tindakan (*action*) perusahaan berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya?
6. Mengapa konsep target untuk perbaikan (PDCA) ini penting diterapkan di perusahaan?
7. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan target untuk perbaikan (PDCA) ini?

8. Apa saja kendala yang dihadapi selama konsep PDCA ini diterapkan?
9. Mengapa perusahaan bisa mengalami kendala saat menerapkan PDCA?

#### Konsep 3M

1. Bagaimana cara perusahaan mengurangi pemborosan atau segala kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah (*Muda*) di dalam perusahaan?
2. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?
3. Bagaimana cara perusahaan untuk mengurangi perbedaan/ketidakmerataan/ketimpangan/ketidak teraturan (*Mura*) yang dirasakan karyawan dalam bekerja?
4. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?
5. Bagaimana cara perusahaan mengurangi ketegangan (*Muri*) atau pembebanan yang berlebih yang dirasakan karyawan?
6. Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan?

#### Konsep 5S

1. Bagaimana cara perusahaan memelihara kebersihan di tempat kerja (*seiso*)?
2. Bagaimana cara perusahaan memelihara kerapihan di tempat kerja (*seiton*)?
3. Bagaimana cara perusahaan memisahkan barang-barang yang tidak diperlukan (*seiri*) dalam aktivitas kerja perusahaan?
4. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan tempat kerja yang sudah tertata dengan baik (*seiketsu*)?
5. Bagaimana cara perusahaan memotivasi pekerjanya agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa menaati aturan (*shitsuke*)?
6. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan konsep 5S ini?
7. Apa saja kendala yang dihadapi selama penerapan konsep 5S ini?

#### Standarisasi kaizen:

1. Bagaimana cara perusahaan melakukan standarisasi terhadap proses penegerjaan?
2. Bagaimana cara perusahaan dalam melakukan perhitungan siklus waktu dalam mengerjakan suatu proses guna mencapai efisiensi waktu?

3. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi urutan kerja?
4. Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi jumlah WIP?
5. Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan standarisasi Kaizen ini?
6. Apa saja kendala yang dihadapi selama penerapan Standarisasi Kaizen?

## **Lampiran 2 Transkrip Wawancara**

### **Transkrip wawancara dengan narasumber 1**

Saya : Selamat Siang Pak Adri.

Narasumber 1 : Iya Siang.

Saya : Saya Ronny Pak, yang minggu lalu janji untuk wawancara buat skripsi saya pak.

Narasumber 1 : Oh ia, silahkan-silahkan Ron.

Saya : Baik pak, wawancara saya kali ini seputar penerapan budaya kerja Kaizen dalam perusahaan Bapak. Untuk pertanyaan pertama apakah PT IMSI menerapkan konsep Kaizen dalam aktivitas perusahaan Pak?

Narasumber 1 : Ya, PT IMSI dalam kegiatan sehari-hari selalu menerapkan Budaya Kaizen sebagai bentuk perbaikan yang harus dilakukan. Kaizen ini kan budaya dari Jepang, dan untuk di Indonesia sendiri memang sudah mengadopsi budaya ini sejak lama, khususnya perusahaan dengan produk Jepang.

Saya : Kaizen ini salah satu konsep utamanya adalah menetapkan target atau rencana perbaikan (PDCA) Pak. Nah, bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan rencana (plan) yang berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan ini Pak?

Narasumber 1 : Baik, PDCA ini sebenarnya memang sudah diterapkan sejak lama, bahkan sejak perusahaan ini berdiri sudah diterapkan. Ya ketika

perusahaan ada masalah dalam aktivitas penjualan, kita akan menetapkan target untuk perbaikan.

Saya : Bisa dijelaskan lebih detail lagi Pak? Menerapkan target itu contohnya seperti apa?

Narasumber 1 : Ya misalkan perusahaan mengalami penurunan penjualan ditahun tertentu, pasti akan ada target untuk supaya penjualan ditahun berikut lebih baik lagi. Sebagai contoh di tahun ini kami mengalami peningkatan penjualan itu sebesar 31 ribu unit atau naik sebesar 4 persen dibandingkan tahun sebelumnya dengan market share menjadi sebesar 18,65 persen. Sementara pada tahun 2015 market share sebesar 15,29 persen naik dari 2014 yang hanya 11,51 persen.

Saya : Mengapa menetapkan target penjualan ini penting untuk perusahaan Pak?

Narasumber 1 : Ya tujuannya jelas untuk mencapai keuntungan yang lebih besar, kami selalu menargetkan profit dari tahun ketahun.

Saya : Bagaimana cara perusahaan dalam melaksanakan (do) rencana/target penjualan tersebut Pak?

Narasumber 1 : Untuk bisa mencapai target itu, ya kami melakukan berbagai cara. Salah satunya itu memperkenalkan varian mobil baru. Salah satunya itu mobil jenis multipurpose vehicle (MPV) yaitu Mobilio.

Saya : Selanjutnya Pak, Bagaimana cara perusahaan memeriksa (check) apakah rencana tersebut berada pada jalur yang benar?

Narasumber 1 : Ya kalo itu tugas dari Marketing, mereka harus membuat rencana penjualan yang jelas, kemana produk tersebut akan dipasarkan, siapa saja yang menjadi target penjualan dan pola penjualan seperti apa yang akan digunakan, seperti itu.

Saya : Bagaimana tindakan (action) yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya?

Narasumber 1 : Kalau berkaitan dengan standarisasi ya misalkan penjualan di tahun ini sekian ribu ya untuk di tahun berikutnya harus bisa nyampe segitu, kalau bisa harus lebih.

Saya : Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan target untuk perbaikan (PDCA) ini Pak?

Narasumber 1 : Respon karyawan ya selama ini positif saja, tidak ada masalah terkait target yang di buat perusahaan. Ya kerja sekarang itu memang harus ada target. Dan berdampak baik bagi karyawan saya, mereka jadi lebih produktif, jarang malas-malasan, dan terbukti di bulan puasa ini mereka belum ada yang bolos, biarpun kerja cuma setengah hari.

Saya : Apa saja kendala yang dihadapi pak selama konsep PDCA ini diterapkan?

Narasumber 1 : Kalau kendala sih ya paling targetnya tidak bisa 100% tercapai, paling hanya bisa berhasil antara 70% sampai 80% dari target yang direncanakan.

Saya : Mengapa hal itu bisa terjadi Pak?

Narasumber 1 : Untuk penjualan ini kan sepenuhnya kerja dari Marketing, mereka di targetkan harus menjual sekian ya harus bisa jual, ya paling tidak diatas 50% lah target penjualan harus tercapai. Tapi banyak faktor juga menyebabkan target tidak tercapai sepenuhnya, ya salah satunya pasar yang lagi lesu juga menyebabkan tidak bisa tercapai sepenuhnya target kita, seperti itu.

Saya : Baik Pak, untuk pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan konsep Kaizen yang kedua. Bagaimana cara perusahaan mengurangi pemborosan atau segala kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah (Muda) bagi perusahaan?

Narasumber 1 : Kalau untuk pemborosan ya kami pernah alami, salah satunya kami pernah kelebihan spare part, tidak sesuai dengan permintaan pembeli, akibatnya ya perusahaan rugi. Cara menguranginya ya kami belajar dari kejadian itu, karena memang murni kesalahan dari kami, setelah

kejadian itu kami lebih jeli lagi dalam menanggapi order pelanggan supaya tidak salah lagi.

Saya : Untuk pertanyaan selanjutnya bagaimana cara perusahaan untuk mengurangi perbedaan/ketidakmerataan/ketidakteraturan (Mura) yang dirasakan karyawan dalam bekerja?

Narasumber 1 : Oh kami tidak pernah mengalami yang seperti itu, karena job deskripsi masing masing karyawan sudah dibuat sesuai dengan kompetensi masing masing karyawan. Jadi tidak pernah ada kami mengalami yang seperti itu.

Saya : Baik pak, selanjutnya bagaimana cara perusahaan mengurangi ketegangan (Muri) atau pembebanan kerja berlebih yang dirasakan karyawan?

Narasumber 1 : Kami memberikan uang lembur ke karyawan yang memang harus lembur.

Saya : Mengapa cara tersebut dilakukan Pak? Bukannya dengan begitu malah banyak karyawan yang sengaja minta lembur untuk dapat uang lembur Pak?

Narasumber 1 : Jadi saya yang menentukan apakah karyawan itu boleh lembur atau tidak, kalau saya merasa karyawan harus lembur ya lembur, kalau nggak ya nggak. Jadi harus lapor saya dulu kalau mau lembur.

Saya : Selanjutnya pak, pertanyaan berkaitan dengan konsep kaizen berikutnya yaitu keadaan/situasi di tempat kerja (5S). Bagaimana cara perusahaan memelihara kebersihan di tempat kerja (seiso)?

Narasumber 1 : Kami mempekerjakan cleaning service.

Saya : Bagaimana cara perusahaan memelihara kerapian di tempat kerja (seiton)?

Narasumber 1 : Ya jadi selain jasa cleaning service, kami pernah membentuk tim pelaksana 5S yang berasal dari berbagai departmen/bagian kerja. Tim ini yang nantinya akan mengkampanyekan 5S kepada seluruh karyawan, lewat berbagai seminar dan workshop. Kami juga pernah

- mendatangkan trainer dari luar, jadi mereka melakukan pelatihan 5S kepada karyawan kami dengan melakukan berbagai workshop juga
- Saya : Bagaimana respon karyawan Pak terhadap penerapan 5S ini?
- Narasumber 1 : Sejauh ini positif. Karena dengan workshop itu karyawan bisa memberikan ide/gagasan baru untuk penerapan 5S yang lebih baik.
- Saya : Apa saja kendala yang dihadapi Pak selama penerapan 5S ini?
- Narasumber 1 : Kalo kendala ya paling dari karyawan sendiri, terkadang lalai dalam tanggung jawabnya untuk menjaga kebersihan dan kerapian di ruang kerja.
- Saya : Bagaimana cara perusahaan mempertahankan tempat kerja yang sudah tertata dengan baik (seiketsu)?
- Narasumber 1 : Saya rutin mengecek ruang kerja karyawan saya, dan jika kedapatan meja kerjanya kotor atau tidak tertata dengan semestinya, pasti akan saya tegur.
- Saya : Baik pak, selanjutnya pertanyaan seputar standarisasi kaizen. Apakah perusahaan menerapkan standarisasi dalam bekerja?
- Narasumber 1 : Oh iya kami selalu mempunyai standar dalam bekerja
- Saya : Baik pak, terkait dengan standarisasi yang pertama, Bagaimana cara perusahaan melakukan standarisasi terhadap proses pengerjaan?
- Narasumber 1 : Kalau untuk standar proses pengerjaan kami melakukannya dalam bentuk lembar kerja, lembar kerjanya seperti ini bentuknya, nanti mungkin bisa dicopy saja, untuk lebih detail saya tidak bisa kasih tau karena itu bagian dari rahasia perusahaan.
- Saya : Selanjutnya pak, terkait standar siklus waktu dalam bekerja, bagaimana penerapannya dalam perusahaan pak?
- Narasumber 1 : Maksudnya gimana ya? Saya kurang paham.
- Saya : Maksudnya waktu yang diperlukan Pak untuk memenuhi permintaan konsumen dalam bentuk service ataupun pembelian mobil atau juga sparepart Pak.

- Narasumber : Oh, kalau itu ya tinggal dihitung saja berapa waktu kerja perusahaan dibagi dengan total permintaan pelanggan dalam sehari. Dari situ ketahuan hasilnya waktu untuk menyelesaikan permintaan pelanggan.
- Saya : Pertanyaan selanjutnya Pak bagaimana penerapan standarisasi urutan kerja dalam perusahaan?
- Narasumber 1 : Kalau urutan kerja itu sepenuhnya urusan operator, karena operator yang akan membuat SOP.
- Saya : Selanjutnya, pertanyaan terakhir Pak, bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi jumlah barang setengah jadi (WIP)?
- Narasumber : Oh kami ini bukan perusahaan manufaktur, jadi tidak pernah memproduksi barang, jadi tidak ada yang namanya barang setengah jadi.
- Saya : Bagaimana respon karyawan dan kendala yang dihadapi dalam menerapkan standar kaizen ini pak?
- Narasumber 1 : Sejauh ini respon karyawan baik, mereka mengikuti standar perusahaan dengan baik, dan tidak ada kendala sampai sejauh ini.
- Saya : Baik Pak, sekian wawancara saya, terima kasih banyak Pak sudah mau meluangkan waktu untuk melakukan wawancara dengan saya. Terima kasih banyak.
- Narasumber 1 : Oh ia sama sama Ronny, semoga jawabannya memuaskan.

## **Transkrip wawancara dengan narasumber 2**

- Saya : Selamat siang ko Evan.
- Narasumber 2 : Ya siang, silahkan Ron.
- Saya : Ok ko untuk mempersingkat waktu kita langsung saja ya ko.
- Narasumber 2 : Ya silahkan saja.
- Saya : Baik ko, karena wawancara saya tentang budaya kerja Kaizen, apa saja konsep budaya kaizen yang koko ketahui?

- Narasumber 2 : Kaizen itu kan istilah jepang ya artinya perbaikan berkelanjutan kalau gak salah, salah satu konsep yang saya tau itu menetapkan target untuk perbaikan.
- Saya : Betul ko, itu istilahnya PDCA ko namanya, ada plan, do, check, dan action. Nah Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan rencana (*plan*) yang berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan ini ko?
- Narasumber 2 : Di perusahaan menetapkan target itu sudah pasti ada ya, salah satunya perusahaan menetapkan target untuk penjualan.
- Saya : Bagaimana cara perusahaan dalam melaksanakan (*do*) rencana tersebut?
- Narasumber 2 : Untuk mencapai target penjualan ya kami seluruh karyawan harus bekerja ekstra untuk menjual mobil, bukan hanya tugas dari marketing saja. Selain itu kalau dari perusahaan ya melakukan berbagai inovasi, misalkan menambah varian mobil baru setiap tahunnya.
- Saya : Bagaimana cara perusahaan memeriksa (*check*) apakah penerapan rencana tersebut berada pada jalur yang benar ko?
- Narasumber 2 : Kalau itu ya kerjaan saya sehari hari. Memonitor dan membantu kerjaan marketing dan report ke atasan saya.
- Saya : Bagaimana tindakan (*action*) perusahaan berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya?
- Narasumber 2 : Kalau sasaran baru setiap tahunnya pasti ada ya, jadi misalkan tahun ini penjualannya sekian ribu, di tahun depan ada lagi target nya, jadi harus bisa lebih dari tahun yang sekarang.
- Saya : Mengapa konsep target untuk perbaikan (PDCA) ini penting diterapkan di perusahaan ko?
- Narasumber 2 : Kalau kerja sekarang ya begitu ron, kerja harus ada targetnya, ya kita sebagai karyawan harus mengikuti saja intruksi dari atasan. Karena

kan perusahaan pasti mau profit bertambah setiap tahunnya, kalau profit nambah ya kita juga dapat bonus biasanya.

Saya : Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan target untuk perbaikan (PDCA) ini ko?

Narasumber 2 : Sejauh ini karyawan tidak ada yang complain, karena kerja memang harus begitu harus ada target yang di tentukan atasan. Dengan gitu juga secara tidak langsung akan memperbaiki kinerja kami setiap tahunnya.

Saya : Pertanyaan selanjutnya ko, Apa saja kendala yang dihadapi selama konsep PDCA ini diterapkan?

Narasumber 2 : Salah satu kendalanya target penjualannya itu tidak bisa tercapai sepenuhnya. Itu juga disebabkan banyak faktor ron, karena kan daya beli masyarakat setiap tahunnya gak sama. Setiap tahun juga dari perusahaan akan melakukan evaluasi kenapa kok targetnya tidak tercapai 100 persen. Gitu ron.

Saya : Untuk pertanyaan selanjutnya ko berkaitan dengan konsep kaizen berikutnya yaitu 3M. M yang pertama adalah Muda, itu istilah jepangnya ko, yang artinya pemborosan. Pertanyaannya bagaimana cara perusahaan mengurangi pemborosan atau segala kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah (*Muda*) di dalam perusahaan?

Narasumber 2 : Ya pernah, kita pernah ngalami yang namanya pemborosan, jadi biaya operasional yang kita keluarkan berlebih karena sparepart yang kita datangkan kelebihan dari ordernya pembeli. Ya akhirnya kita rugi, sparepartnya tidak terpakai dan numpuk di gudang.

Saya : Cara menguranginya bagaimana ko?

Narasumber 2 : Setiap bulan dilakukan evaluasi, jadi setelah tau kalau biaya operasional membengkak dari atasan nyari tahu apa penyebabnya, dan kita belajar dari hal tersebut agar tidak terulang lagi diperiode berikutnya. Intinya kita harus jeli saat menerima order, dan yang terpenting adalah kepuasan dari konsumen itu sendiri

- Saya : Ok ko, untuk pertanyaan selanjutnya bagaimana cara perusahaan untuk mengurangi perbedaan/ketidakmerataan/ketimpangan/ketidak teraturan (*Mura*) yang dirasakan karyawan dalam bekerja?
- Narasumber 2 : Kalau menurut saya yang namanya ketidakmerataan itu tidak pernah kita rasakan, karena masing masing karyawan punya job description yang jelas, jadi tidak pernah kami mengalami ketidakmerataan atau tidak teratur dalam bekerja.
- Saya : Bagaimana cara perusahaan mengurangi ketegangan (*Muri*) atau pembebanan yang berlebih yang dirasakan keryawan?
- Narasumber 2 : Paling kalau ada pekerjaan yang mengharuskan kita untuk lembur dari perusahaan akan memberikan uang lembur, selain itu saya kira tidak ada.
- Saya : Mengapa cara tersebut dilakukan perusahaan ko?
- Narasumber 2 : Ya memang sudah seharusnya begitu ron, waktu kerja kami itu kan perhari 9 jam. Jadi kalau lebih dari itu lembur, dan perusahaan akan kasih uang lembur, ya tapi lembur atau tidaknya itu atasan yang nentukan.
- Saya : Ok, pertanyaan selanjutnya bagaimana cara perusahaan memelihara kebersihan di tempat kerja (*seiso*)?
- Narasumber 2 : Kami mempekerjakan 30 cleaning service, tapi kami sebagai karyawan disini pastinya juga harus selalu menjaga kebersihan walaupun sudah ada cleaning service kami tidak bisa mengandalkannya seratus persen.
- Saya : Bagaimana cara perusahaan memelihara kerapihan di tempat kerja (*seiton*)?
- Narasumber 2 : Saya kira jawabannya sama saja ron. Oh ia perusahaan pada waktu awal saya bekerja pernah membentuk tim pelaksana 5S, mereka melakukan berbagai seminar dan workshop terkait dengan 5S yang kamu bilang ron.

- Saya : Bagaimana cara perusahaan mempertahankan tempat kerja yang sudah tertata dengan baik ko (*seiketsu*)?
- Narasumber 2 : Ya kalau itu saya rasa masing masing karyawan disini harus punya kesadaran dan komitmen untuk terus menjaga kebersihan. Disamping itu juga atasanku juga rutin mengecek saat kami bekerja dan kalau kedatangan ada meja kerja yang tidak rapi atau berhamburan pasti akan ditegur.
- Saya : Bagaimana respon karyawan terkait penerapan 5s ini dalam perusahaan ko?
- Narasumber 2 : Responnya sangat baik, mereka sebagian besar mengikuti dan mematuhi untuk selalu menjaga kebersihan dan kerapihan, kamu bisa lihat sendiri ron bagaimana keadaan perusahaan.
- Saya : Ia ko, sejauh ini yang saya lihat memang kondisi perusahaan bersih dan rapih ko. Ok untuk pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan standarisasi kaizen. Bagaimana cara perusahaan melakukan standarisasi terhadap proses pengerjaan?
- Narasumber 2 : Perusahaan punya standar dalam bekerja, setau saya standar proses pengerjaan perusahaan punya dalam bentuk lembar kerja, ada *Standard Work Instruction Sheet*, *Standard Work Sheets*, dan *Standard Work Combination Sheets*. Untuk lebih detail nya mungkin kamu bisa tanya atasan saya saja ron, Pak Adrian dia atasan saya, Branch Manager disini.
- Saya : Ok ko, selanjutnya Bagaiamana cara perusahaan dalam melakukan perhitungan siklus waktu dalam mengerjakan suatu proses guna mencapai efisiensi waktu?
- Narasumber 2 : Untuk melayani konsumen dalam bentuk service mobil maupun jual beli mobil kami selalu berusaha melakukannya dengan secepat mungkin, karena konsumen maunya cepat. Kalau untuk perhitungannya sendiri misalkan permintaan pelanggan 200 unit per hari dan perusahaan beroperasi selama 400 menit setiap hari, siklus

waktu yang diperlukan itu dua menit per unit. Jadi tinggal dibagi saja, misalkan seperti itu.

Saya : Untuk pertanyaan selanjutnya ko, Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi urutan kerja?

Narasumber 2 : Kami mempunyai SOP untuk masing-masing karyawan dengan deskripsi pekerjaannya masing-masing dan SOP itu dibuat operator.

Saya : Selanjutnya ko, Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi jumlah WIP atau barang setengah jadi?

Narasumber 2 : Perusahaan kami bukan perusahaan manufaktur, tidak memproduksi barang setengah jadi. PT IMSI perusahaan dagang ron.

Saya : Ok, sorry ko, bagaimana respon karyawan ko terhadap penerapan standarisasi kaizen ini?

Narasumber 2 : Respon karyawan selama ini baik dan positif saja. Mereka mematuhi apa yang menjadi peraturan dari suatu perusahaan ya harus patuhi dan dijalankan.

Saya : Apa saja kendala yang dihadapi ko selama penerapan standarisasi kaizen?

Narasumber 2 : Sejauh ini sepertinya tidak ada tuh ron.

Saya : Ok ko, sudah selesai pertanyaannya, terima kasih ko sudah meluangkan waktu untuk diwawancara.

Narasumber 2 : Ok Ron, sama-sama.

Saya : Kalau gitu, saya permisi dulu, sekali lagi terima kasih ko.

Narasumber 2 : Ok.

### **Transkrip Wawancara dengan narasumber 3**

Saya : Selamat sore pak, saya Ronny pak dari UKP, yang minggu lalu sudah janji dengan bapak untuk wawancara skripsi pak.

Narasumber 3 : Oh ia, silahkan duduk.

- Saya : Mohon maaf kalau mengganggu, saya minta waktunya kurang lebih 30 menit pak untuk wawancara kalau bisa.
- Narasumber 3 : Oh nda apa apa ron, tidak mengganggu, karena kemarin kan sudah janji ron.
- Saya : Ok pak, untuk mempersingkat waktu, saya mulai saja ya pak, baik pak wawancara saya ini berkaitan dengan budaya kerja Jepang pak, namanya Kaizen. apakah bapak tau tentang kaizen ini pak? Dan apakah perusahaan menerapkan budaya kerja kaizen ini Pak?
- Narasumber 3 : Ya, kaizen itu suatu kegiatan perbaikan ron, perbaikannya itu biasanya dalam skala kecil dan dilakukan secara berkelanjutan, intinya ya orientasinya itu kepada kepuasan pelanggan saja. Untuk perusahaan sendiri saya rasa kaizen ini sudah lama di lakukan ron, untuk dibengkel juga sama. ya karena budaya kaizen ini kan pencetus pertama kali itu Toyota, nah kami sebagai perusahaan pesaing juga melakukan hal yang sama.
- Saya : Kaizen ini salah satu konsep utamanya adalah menetapkan target atau rencana perbaikan (PDCA) Pak. Nah, bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan rencana (plan) yang berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan ini Pak?
- Narasumber 3 : Ya konsep PDCA ini kan dilakukan ketika terjadi suatu masalah dalam perusahaan. Contoh misalkan penjualan mobil tahun ini menurun, nah untuk tahun berikutnya perusahaan akan menetapkan target agar penjualan kembali meningkat. Contoh lainnya kami pernah mendapat complain dari konsumen karena terjadi cacat dalam proses painting mobil. Dari masalah itu kami malakukan PDCA, mencari penyebab nya dan mencari solusi ron, agar hal tersebut tidak terulang lagi di periode berikutnya.
- Saya : pada tahap Plan apa yang dilakukan pak?
- Narasumber 3 : yang pertama kami mencari penyebab dulu, ya setelah itu plannya ya supaya cacat paintingnya berkurang bahkan tidak boleh terulang lagi.

- Saya : Bagaimana cara perusahaan dalam melaksanakan (do) rencana/target tersebut pak?
- Narasumber 3 : Cara nya ya setelah kami tau penyebabnya, ternyata cacat painting itu disebabkan oleh karyawan kami sendiri, intinya kecerobohan dari karyawan yang menyebabkan hal tersebut. Terus yang kami lakukan setelah tau penyebabnya, saya sebagai atasan menerima masukan dan keluhan dari para karyawan, dan memang karyawan masih kurang terampil untuk melakukan pengecatan mobil. Kami memberikan pelatihan lagi kepada karyawan yang bersangkutan, agar tidak terjadi kesalahan yang sama dikemudian hari, seperti itu.
- Saya : Selanjutnya Pak, Bagaimana cara perusahaan memeriksa (check) apakah rencana tersebut berada pada jalur yang benar?
- Narasumber 3 : Kalau itu tanggung jawab saya sepenuhnya sebagai atasan, disini saya sebagai kepala bengkel ya harus memonitor karyawan tersebut selama pelatihan, apakah dia masih layak untuk dipekerjakan atau tidak.
- Saya : Bagaimana tindakan (action) yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya?
- Narasumber 3 : Kami telah membuat SOP atau *Standart Operasional Procedures* yang baru tentang proses painting mobil, ya kami juga merawat peralatan cat agar tidak gampang rusak agar tidak terjadi lagi cacat dalam proses painting di kemudian hari.
- Saya : Bagaimana hasil nya Pak setelah penerapan PDCA ini?
- Narasumber 3 : Ya setelah kami melakukan pelatihan kepada karyawan kami, kurang lebih selama setahun itu menurun cacat *appearance painting* nya dari yang tadinya 0.18 DPU (Defect per unit) menjadi 0.02.
- Saya : Selanjutnya bagaimana respon karyawan pak terhadap penerapan target untuk perbaikan (PDCA) ini?

Narasumber 3 : Responnya mereka sangat terbuka, dan positif, karena mau tidak mau karena mereka yang menyebabkan complain itu sampai terjadi. Jadi respon mereka sangat terbuka menceritakan apa adanya penyebab dari cacat painting tersebut.

Saya : Apa saja kendala yang dihadapi selama proses PDCA ini dilakukan pak?

Narasumber 3 : Kalau kendala saya kira tidak ada, karena penyebab masalahnya kami dengan mudah bisa tau.

Saya : Baik Pak, untuk pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan konsep Kaizen yang kedua. Bagaimana cara perusahaan mengurangi pemborosan atau segala kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah (Muda) bagi perusahaan?

Narasumber 3 : Kalau untuk pemborosan dalam perusahaan, ya memang kami pernah alami, salah satunya berlebihnya inventory kami yaitu sparepart mobil, kelebihan dari orderan konsumen akibatnya semua menumpuk digudang, ga terpakai, akhirnya perusahaan mau ga mau rugi. Selain itu juga pemborosan dalam hal waktu, karena kami pernah di complain pelanggan karena waktu itu week end, bengkel lagi rame, ya konsumen complain karena terlalu lama menunggu.

Saya : Bagaimana pak cara perusahaan mengurangi dan menghilangkan pemborosan tersebut?

Narasumber 3 : Untuk menguranginya ya kami belajar dari hal tersebut, lebih jeli lagi saat mendapatkan spare part agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan, intinya mempertimbangkan segala pengeluaran yang ada untuk mendapatkan nilai ekonomis. Untuk pemborosan dari segi waktu kami setiap bulannya melakukan evaluasi kepada setiap karyawan yang bekerja di bengkel ya agar selalu menekankan efisien waktu dalam bekerja. Selain itu juga pada saat weekend kami selalu nambah karyawan, karena sabtu minggu itu bengkel paling ramai Ya intinya kepuasan pelanggan menjadi yang nomor satu bagi kami.

- Saya : Untuk pertanyaan selanjutnya bagaimana cara perusahaan untuk mengurangi perbedaan/ketidakmerataan/ketidakteraturan (Mura) yang dirasakan karyawan dalam bekerja?
- Narasumber 3 : Saya rasa hal seperti itu tidak ada, ya karena masing-masing karyawan sudah tau pekerjaannya masing-masing berdasarkan jabatannya. Jadi ya tidak ada itu yang namanya ketidakmerataan dalam bekerja.
- Saya : Untuk pertanyaan selanjutnya pak, bagaimana cara perusahaan mengurangi ketegangan (Muri) atau pembebanan yang berlebih yang dirasakan karyawan?
- Narasumber 3 : Oh saya kira karyawan kami tidak pernah ngalami ketegangan baik itu dengan atasan ataupun dengan sesama karyawan. Pembebanan berlebih maksudnya seperti kerja lembur?
- Saya : Ia pak, jadi karyawan dibebankan dengan pekerjaan yang lebih.
- Narasumber 3 : Oh ya, kalau untuk kerja lembur, perusahaan pasti akan memberikan uang lembur.
- Saya : Mengapa cara tersebut yang dilakukan perusahaan pak?
- Narasumber 3 : Ya karena kita ini kerja sehari 9 jam, jadi kalau ada pekerjaan yang mengharuskan untuk diselesaikan dengan waktu lebih, pasti perusahaan akan menghargainya dengan memberi uang lembur.
- Saya : Baik pak, untuk pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan konsep kaizen berikutnya yaitu 5S. 5S ini adalah konsep kaizen yang berhubungan dengan kebersihan dan kerapihan tempat kerja pak. Bagaimana cara perusahaan memelihara kebersihan di tempat kerja, (*seiso*) dalam hal ini di bengkel pak?
- Narasumber 3 : Oh ia kami selalu menjaga kebersihan dan kerapihan di bengkel, kami punya daftar piket untuk sekedar menyapu lantai dan membersihkan jendela.
- Saya : Bagaimana cara perusahaan pak dalam memisahkan barang-barang yang tidak diperlukan (*seiri*) dalam aktivitas kerja perusahaan, dalam hal ini khususnya dibengkel?

Narasumber 3 : Kalo itu saya selalu menekankan kepada karyawan saya dibengkel untuk selalu merapihkan peralatan, ya agar mudah dicari saat di pakai, dan supaya rapih dan supaya enak dilihat juga.

Saya : Bagaimana cara perusahaan mempertahankan tempat kerja yang sudah tertata dengan baik pak (*seiketsu*)?

Narasumber 3 : Semua karyawan yang kerja disini sudah diarahkan untuk selalu menjaga kebersihan dan kerapihan, ya karena kalau misalkan bengkel rapih dan bersih otomatis konsumen juga merasa nyaman, jadi hal-hal kecil seperti itu penting sekali ya karena disiplin itu awalnya dari hal hal yang kecil. Ya kalau ada karyawan yang kedapatan kerjanya tidak bersih dan rapih pasti akan saya tegur.

Saya : Bagaimana respon karyawan terhadap penerapan konsep 5S ini pak?

Narasumber 3 : Responnya baik, mereka menaati untuk menjaga kebersihan dan terbukti, kamu bisa lihat sendiri bagaimana keadaannya. Kami selalu menanamkan sikap disiplin kepada karyawan kami dalam hal apapun, tak terkecuali dalam hal menjaga kebersihan dan kerapihan di bengkel.

Saya : Apa saja kendala yang dihadapi selama penerapan konsep 5s ini?

Narasumber 3 : Saya kira tidak ada kendala, karena sebagian besar karyawan kami selalu menjaga kebersihan dan kerapihan dalam bekerja.

Saya : Baik pak, selanjutnya pertanyaan seputar standarisasi kaizen. Apakah perusahaan menerapkan standarisasi dalam bekerja?

Narasumber 3 : Ya tentu, semua karyawan di bengkel memang memiliki standar dan kemampuan tertentu yang diinginkan perusahaan dalam bekerja.

Saya : Baik pak, terkait dengan standarisasi yang pertama, Bagaimana cara perusahaan melakukan standarisasi terhadap proses pengerjaan?

Narasumber 3 : Kami membuatnya dalam bentuk lembar kerja, jadi di lembar itu terdapat instruksi-instruksi yang digunakan karyawan untuk bekerja. Contohnya misalkan cara untuk mengganti sparepart mobil, mengganti oli, dan service mobil itu ada di lembar standar instruksi

kerja dan itu diberikan kepada karyawan yang bersangkutan.  
Jadi lembar standar kerja ini harus di pahami oleh karyawan,  
khususnya karyawan baru.

Saya : Untuk pertanyaan selanjutnya pak, bagaimana cara perusahaan dalam melakukan perhitungan siklus waktu dalam mengerjakan suatu proses?

Narasumber 3 : Saya kurang paham maksud pertanyaannya, yang jelas kami selalu mempercepat waktu dalam proses pengerjaan, supaya konsumen itu merasa puas dengan layanan yang kami berikan. Intinya perusahaan mengedepankan efisiensi waktu dalam bekerja.

Saya : Bagaimana cara perusahaan dalam menetapkan standarisasi urutan kerja?

Narasumber 3 : Kalau untuk itu masing-masing karyawan harus tau SOP untuk masing-masing pekerjaannya. Agar tidak terjadi kesalahan dalam urutan kerja karyawan itu harus mengerti dan memahami SOP pekerjaannya.

Saya : Bagaimana respon karyawan pak terkait penerapan standarisasi kaizen ini?

Narasumber 3 : Sejauh ini mereka ya mematuhi dan mengikuti apa yang dibuat perusahaan, karena dengan adanya standarisasi ini juga akan mempermudah kerja mereka dan supaya mereka lebih produktif dan tidak ada alasan untuk malas-malasan

Saya : Apa saja kendala yang dihadapi terkait penerapan standarisasi kaizen ini?

Narasumber 3 : Saya kira tidak ada kendala sampai sejauh ini

Saya : Baik, terima kasih sudah meluangkan waktunya untuk diwawancara

Narasumber 3 : Ya sama-sama.

Saya : Kalau begitu saya pamit dulu, terima kasih banyak pak, selamat sore