

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penerapan *Kaizen* sering dipandang sebagai salah satu pendekatan yang relevan dalam menghadapi dinamika industri yang terus berubah, karena dunia industri dihadapkan pada peningkatan kinerja yang konsisten tanpa selalu bergantung pada perubahan besar yang berisiko tinggi. Perusahaan juga memerlukan mekanisme perbaikan yang sistematis, berkelanjutan, dan melibatkan seluruh lapisan organisasi. *Kaizen* hadir sebagai pendekatan yang memungkinkan identifikasi masalah secara dini, pengurangan pemborosan, serta peningkatan kualitas proses kerja secara bertahap, sehingga organisasi mampu menjaga stabilitas sekaligus meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

Dalam dunia industri, penerapan prinsip *Kaizen* atau perbaikan berkelanjutan menjadi semakin relevan di tengah derasnya arus perubahan teknologi dan kompetisi global. *Kaizen* bukan sekadar metode peningkatan produktivitas, melainkan filosofi kerja yang menekankan adaptasi, efisiensi, dan pembelajaran berkesinambungan. Nilai-nilai inilah yang dibutuhkan oleh organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah era disrupsi, ketika perubahan terjadi dengan sangat cepat dan tidak terduga.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat telah mengubah tatanan industri secara fundamental. Dunia kini memasuki fase baru yang dikenal sebagai era disrupsi industri, yaitu masa ketika inovasi *digital* dan otomatisasi menggeser cara kerja konvensional menjadi lebih cepat, terintegrasi, dan berbasis data. Perkembangan teknologi yang begitu cepat dan inklusif telah menghasilkan sebuah realitas baru dunia menjadi semakin realistis dan jarak tidak lagi berarti, menyebabkan persaingan kerja yang tidak linier memungkinkan otomatisasi dan konektivitas di banyak bidang, yang berdampak pada pergerakan industri dijelaskan. Lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berbasis teknologi menuntut

organisasi untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga bertransformasi melalui pemanfaatan teknologi *digital* secara strategis. Menurut Putu & Nurjani (2018), lingkungan bisnis modern yang semakin kompleks dan berbasis teknologi menuntut organisasi untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga bertransformasi melalui pemanfaatan teknologi *digital* secara strategis. Dalam konteks ini, *Kaizen* memiliki peran penting karena membantu organisasi menjaga stabilitas proses di tengah ketidakpastian perubahan.

Sebelum memasuki era disrupsi, sistem industri umumnya berkembang secara linier dan stabil. Proses kerja banyak mengandalkan tenaga manusia, dengan struktur organisasi yang hierarkis dan penggunaan teknologi yang terbatas. Namun, kemunculan *Internet of Things* (IoT), big data, dan *artificial intelligence* (AI) telah menciptakan pola baru dalam dunia industri. Revolusi ini menuntut perusahaan untuk terus memperbaiki proses kerja, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas yang sejalan dengan filosofi *Kaizen*.

Memasuki era disrupsi industri, perbedaan antara ranah fisik dan ranah *digital* kini semakin sulit dibedakan secara tegas. Otomatisasi dan konektivitas memungkinkan proses industri berjalan lebih efisien, tetapi sekaligus meningkatkan tekanan kompetitif. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dan berinovasi berisiko tertinggal. Dalam kondisi ini, penerapan *Kaizen* bukan hanya strategi peningkatan mutu, melainkan juga fondasi budaya kerja yang memperkuat daya saing perusahaan.

Disrupsi industri membawa perubahan besar dalam struktur dan fungsi bisnis, di mana keberhasilan organisasi tidak lagi ditentukan semata oleh sumber daya fisik, melainkan oleh kemampuan beradaptasi terhadap teknologi dan inovasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk menanamkan budaya *Kaizen* yang mendorong perbaikan terus-menerus, keterlibatan aktif karyawan, serta kesadaran kolektif untuk menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan di tengah tantangan era *digital*.

Dalam konteks ini, muncul konsep *digital Kaizen*, yaitu evolusi dari filosofi *Kaizen* tradisional yang menggabungkan prinsip *continuous improvement* dengan

kemampuan teknologi *digital* seperti *Internet of Things (IoT)*. Lalu *IoT* merujuk pada jaringan objek fisik yang tertanam dengan sensor, perangkat lunak, dan berbagai teknologi lain yang memungkinkan perangkat saling terhubung dan bertukar data melalui jaringan internet. Sejalan dengan itu, *big data analytics* merupakan pendekatan untuk mengolah dan menganalisis kumpulan data berskala besar serta memiliki variasi yang tinggi. Dalam hal ini *big data analytics* menjadi proses untuk memeriksa kumpulan data yang besar dan beragam (*big data*) untuk mengungkap pola tersembunyi, korelasi, tren, dan wawasan berharga lainnya. untuk kebutuhan ini membutuhkan penyimpanan data yang besar agar bisa disimpan tanpa perlu mengkhawatirkan penyimpanan dalam jangka panjang. Untuk menyimpan data yang besar membutuhkan kecepatan transfer data agar dapat diselesaikan dalam durasi yang relatif singkat, maka dari itu ada sistem yang disebut *cloud computing* yaitu yang menyediakan layanan dan *tool* yang di-*hosting* melalui internet untuk membuat aplikasi agar mempercepat proses pembelajaran organisasi serta inovasi berkelanjutan Dang-Pham dkk. (2022).

Selanjutnya Dang-Pham dkk. (2022) menambahkan bahwa di mana teknologi berfungsi sebagai katalis, bukan pengganti, bagi partisipasi manusia. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat membangun budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis data yang merupakan pondasi penting untuk mencapai efektivitas kinerja dan keunggulan kompetitif di era *digital*. *Digital Kaizen* tidak hanya berfokus pada perbaikan internal, tetapi juga pada penciptaan nilai baru bagi pelanggan melalui personalisasi layanan dan inovasi produk berbasis data.

Transformasi tersebut juga mengubah pola pandangan dalam manajemen organisasi. Jika pada masa industrialisasi awal keunggulan bersaing banyak ditentukan oleh aset fisik seperti modal dan mesin, maka pada era *digital* kini keunggulan tersebut bersumber pada kompetensi dinamis sumber daya manusia. Menurut Gunawan & Mikhail (2025), Sumber Daya Manusia bukan hanya sebagai sumber daya, tetapi sebagai kemampuan organisasi (*organizational capabilities*) untuk beradaptasi, belajar, dan berinovasi secara berkelanjutan.

Sejalan dengan pandangan Kamil dkk. (2025), Sumber Daya Manusia yang memiliki *learning agility* dan keterampilan *digital* menjadi penggerak utama inovasi organisasi, sementara integrasi antara *employee empowerment* dan *digital capabilities* menjadi fondasi keunggulan kompetitif jangka panjang. Pendapat ini diperkuat oleh Duarte Alonso dkk. (2025) yang mengembangkan teori *Digital Resource-Based View* (DRBV), yaitu pandangan bahwa keunggulan bersaing kini ditentukan oleh kombinasi antara manusia, teknologi, dan pengetahuan organisasi yang dapat beradaptasi secara dinamis terhadap perubahan lingkungan industri.

Salah satu faktor yang menjadi penentu utama efektivitas organisasi modern adalah kualitas sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia yang kompeten, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan merupakan strategi asset bagi perusahaan. Namun, memiliki Sumber Daya Manusia unggul saja tidak akan otomatis menghasilkan kinerja yang lebih efektif. Diperlukan juga sistem manajemen dan budaya kerja yang mampu mengoptimalkan potensi tersebut agar berkontribusi secara maksimal terhadap produktivitas dan efisiensi organisasi.

Salah satu pendekatan manajemen yang banyak digunakan untuk meningkatkan efisiensi organisasi adalah *Lean Thinking*. Menurut pandangan Womack J.P & Jones D.T (2003), *Lean Thinking* merupakan suatu pendekatan yang berfokus pada penciptaan nilai (*value*) bagi pelanggan dengan cara menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*waste*) dalam proses kerja. Konsep ini menekankan pentingnya penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien melalui pengurangan pemborosan, penyederhanaan alur kerja, serta perbaikan proses secara berkelanjutan. Dengan menerapkan *Lean Thinking*, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kecepatan proses tanpa harus menambah sumber daya secara berlebihan.

Untuk dapat mencapai kinerja efektif yang stabil, perusahaan membutuhkan 'budaya kerja' yang kuat. Nasution & Indra Kesuma. (2019) menyatakan budaya kerja inilah yang menyatukan nilai dan norma bagaimana karyawan harus bertindak. Salah satu filosofi budaya kerja yang paling terbukti di dunia adalah *Kaizen* (改善) dari Jepang. *Kaizen* sendiri merupakan sebuah terminologi yang berasal dari Jepang,

tersusun dari dua kata: '*Kai*' (改) yang berarti 'perubahan' dan '*Zen*' (善) yang berarti 'baik', secara harfiah bermakna "perubahan menjadi lebih baik" atau *Continuous improvement* (Perbaikan Berkelanjutan) *Kaizen* bukanlah sebuah proyek perbaikan besar yang revolusioner, melainkan sebuah budaya yang fokus pada perbaikan-perbaikan kecil (*incremental*), bertahap, namun konsisten dan tanpa henti, yang dilakukan oleh setiap karyawan di setiap lini.

Kaizen tidak hanya berfokus pada efisiensi proses, tetapi juga membangun budaya organisasi yang mendorong keterlibatan seluruh karyawan dalam upaya peningkatan mutu dan efektivitas kerja. Prinsip ini sejalan dengan pandangan bahwa *Lean* dan *Kaizen* menekankan budaya perbaikan terus-menerus berbasis partisipasi karyawan. *Kaizen* merupakan dasar dari *Lean Production System*, produksi yang fokus utamanya adalah menghilangkan segala bentuk pemborosan (*waste*) dalam proses kerja untuk memberikan nilai maksimal kepada pelanggan dengan menggunakan sumber daya dengan penuh pertimbangan, menciptakan efisiensi tinggi, kualitas lebih baik, dan biaya lebih rendah, yang bertujuan menghilangkan pemborosan (*waste*), meningkatkan kualitas, serta memperkuat partisipasi karyawan.

Salah satu penerapan nyata dari filosofi *Kaizen* di lingkungan kerja dapat ditemukan dalam konsep 5S, yang menekankan pentingnya kebersihan, kerapian, keteraturan, dan kedisiplinan dalam bekerja. Konsep 5S merupakan metode yang berasal dari Jepang dan digunakan secara sistematis untuk menciptakan lingkungan kerja yang tertata, efisien, dan produktif.

5S adalah singkatan dari 5 kata dalam bahasa Jepang yang diawali oleh huruf S: *Seiri* (整理), *Seiton* (整頓), *Seiso* (清掃), *Seiketsu* (清潔), *Shitsuke* (しつけ).

Dalam bahasa Indonesia, dapat diterjemahkan 5S sebagai 5R: *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat), *Shitsuke* (Rajin). 5S merupakan suatu pendekatan yang digunakan organisasi untuk menata ruang serta alur kerja secara lebih efisien, dengan sasaran meminimalkan pemborosan, baik dari segi material, peralatan, maupun waktu kerja.

Dalam konteks industri manufaktur, termasuk pada bagian *Quality Control*, 5S bukan sekadar menjaga kebersihan, melainkan suatu sistem penataan area kerja yang bertujuan mengurangi pemborosan waktu, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan efektivitas proses kerja. Penerapan 5S sering dijadikan langkah awal dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), karena menciptakan standar kerja yang teratur dan disiplin sebelum diterapkannya sistem manajemen lainnya. Demikian, 5S berperan sebagai dasar yang krusial untuk mendorong produktivitas dan kualitas kerja, terutama di lingkungan yang menuntut standar kerja tinggi, menuntut ketelitian dan konsistensi seperti bagian *Quality Control*.

Filosofi *Kaizen* mencakup tiga elemen penting: *Muda* 無駄 (pemborosan), *Mura* 斑 (ketidakteraturan), dan *Muri* 無理 (beban berlebih). Ketiganya menjadi akar inefisiensi yang harus dihilangkan melalui proses standarisasi, disiplin kerja, dan keterlibatan total seluruh karyawan. Schein (2010) menyatakan *Kaizen* tidak hanya sekadar alat atau prosedur, tetapi sebuah budaya kerja (*work culture*) yang terinternalisasi. Ketika budaya *Kaizen* mengakar, organisasi akan memiliki pola pikir proaktif, yaitu setiap individu berupaya memperbaiki proses tanpa menunggu instruksi.

Budaya *Kaizen* berlandaskan pada gagasan bahwa individu yang menjalankan suatu pekerjaan secara langsung justru memiliki pemahaman paling mendalam mengenai cara meningkatkan pekerjaan tersebut dibandingkan pihak lain, termasuk atasannya, sehingga mereka juga dituntut untuk turut bertanggung jawab dalam melakukan perbaikan. Setiap jajaran manajemen dalam perusahaan idealnya mampu melakukan perbaikan secara berkesinambungan melalui perubahan-perubahan kecil yang dilakukan secara rutin. Dengan kata lain, *Kaizen* dapat dipahami sebagai budaya perbaikan yang melibatkan seluruh elemen organisasi, mulai dari manajer hingga karyawan.

Di Indonesia, penerapan *Kaizen* sebagian besar masih terkonsentrasi pada industri otomotif, elektronik, dan manufaktur berat. Sementara itu, sektor industri garmen (*Garment industry*) yang menjadi objek penelitian ini masih relatif tidak

banyak menerapkan prinsip *Kaizen* secara menyeluruh. Padahal, industri garmen memiliki karakteristik yang sangat cocok untuk penerapan konsep ini yang memerlukan ketepatan, kecepatan, dan efisiensi.

Industri garmen dikenal sebagai sektor padat produksi (lebih banyak menggunakan tenaga kerja manusia dibandingkan mesin) dan berorientasi pesanan (*make-to-order*), di mana kecepatan produksi, efisiensi tenaga kerja, serta ketepatan waktu pengiriman menjadi faktor penentu keberhasilan Novianto & Herdiman (2020). Setiap kesalahan kecil, seperti *defect* atau *rework*, dapat menyebabkan keterlambatan besar dan kerugian finansial. Dalam industri banyak pabrik garmen di Indonesia proses kerja masih didominasi oleh sistem manual, kurangnya standarisasi antar lini, serta lemahnya disiplin terhadap prosedur kerja Purwana & Munawar (2023).

Kondisi ini juga terjadi di PT Hanes Supply Chain Indonesia, Jababeka, yang menjadi lokasi penelitian. PT Hanes Supply Chain Indonesia berawal dari perusahaan milik negara Australia, kemudian dibeli dan diakuisisi oleh Amerika dan sudah berdiri dari tahun 2006 dengan penamaan PT Berlei Indonesia yang berfokus pada industri garmen pakain dalam. PT Hanes Supply Chain merupakan perusahaan *manufacture of intimate apparel* (manufaktur pakaian dalam), industri pembuatan busana atau pakaian dalam seperti bra, dan celana dalam, melibatkan proses dari desain, pemilihan bahan (kain elastis, non elastis), pemotongan, hingga penjahitan dengan teknologi khusus untuk menghasilkan produk yang nyaman, fungsional, dan estetik untuk kebutuhan pribadi, yang sering kali membutuhkan keahlian khusus dalam teknologi tanpa jahitan (*seamless*) atau detail renda, seperti yang dilakukan oleh produsen terkemuka di Indonesia.

Meskipun telah mengadopsi beberapa praktik *continuous improvement* seperti program 5S dan kotak saran, penerapannya cenderung masih bersifat prosedural, dapat menumpukkan volume pekerjaan yang membutuhkan waktu yang lama, lalu area bekerja yang tidak teratur dan melebihi *line* yang seharusnya tidak boleh melewati garis area yang sudah diterapkan. Penggunaan kertas dalam jumlah yang besar menyebabkan terjadinya penumpukan dokumen sehingga proses

pencarian dan pemeriksaan data memerlukan waktu yang relatif lebih lama. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya peluang perbaikan dalam penerapan prinsip *Kaizen*, khususnya dalam upaya meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi pemborosan (*waste*). Oleh karena itu, perusahaan melakukan perbaikan melalui *digitalisasi* sistem pencatatan untuk mendukung proses kerja yang lebih efektif, cepat, dan akurat.

Hanes Brands is a socially responsible manufacturer and marketer of leading everyday basic apparel under some of the world's strongest apparel brands in the Americas, Europe and Asia, as well as in Australia and South Africa. Our iconic innerwear and activewear apparel brands found in the United States and elsewhere include Hanes, Champion, Playtex, Bali, Maidenform, JMS/Just My Size, Wonderbra and Gear for Sports. Outside the United States, we also have dominant national and regional brands, including DIM, Nur Die/Nur Der, Lovable, Abanderado, Shock Absorber, Zorba, Sol y Oro, Rinbros, Track N Field and Ritmo.

Penjelasan pada profile perusahaan pada *Jobstreet* ini membuktikan bahwa PT Hanes Supply Chain Indonesia bukanlah perusahaan yang berada di bawah naungan negara Jepang. Namun demikian PT Hanes Supply Chain Indonesia (HSCI) yang bukan perusahaan Jepang juga menerapkan *Kaizen* melalui training/pelatihan *Lean Kaizen Workshop (PQM) Productivity & Quality Management Consultants*. Pelatihan ini diberikan kepada karyawan tertentu seperti supervisor, sehingga masih ada karyawan yang belum mengerti *Kaizen* dan masih menunggu perintah dari atasan dan memandang *Kaizen* sebagai aturan yang tertulis maupun pekerjaan tambahan saja, dan bukan menjadikannya sebagai budaya. Akibatnya, masih ditemukan pemborosan waktu, ketidakteraturan, serta pengerjaan ulang yang berdampak langsung pada efektivitas kinerja karyawan.

Di tengah persaingan industri garmen global yang semakin ketat, kemampuan perusahaan dalam menerapkan budaya *Kaizen* menjadi faktor pembeda yang signifikan. Banyak perusahaan multinasional telah mengintegrasikan prinsip *Kaizen* sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas dan efisiensi. *Quality Control* memiliki suatu strategi yaitu “*complain* adalah senjata”, yang digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan dan peluang perbaikan sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas secara berkelanjutan pada bagian *Quality Control*.

Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak menanamkan budaya *Kaizen* secara menyeluruh berpotensi tertinggal dalam hal produktivitas dan kecepatan respon terhadap perubahan permintaan pasar. Oleh karena itu, urgensi penerapan *Kaizen* yang lebih mendalam di PT Hanes Supply Chain Indonesia menjadi semakin penting untuk menjaga daya saing di pasar global.

Selain faktor eksternal, dari sisi internal juga masih ditemukan adanya *waste* atau pemborosan dalam tahapan produksi, misalnya lamanya waktu tunggu dalam proses tersebut, kesalahan kerja berulang, serta komunikasi yang kurang efektif antar divisi. Fenomena ini mengindikasikan bahwa penerapan *Kaizen* belum benar-benar terinternalisasi hingga ke level pelaksana lapangan. Ketidakterlibatan seluruh karyawan dalam kegiatan perbaikan menyebabkan potensi ide-ide inovatif dari lini produksi tidak tersalurkan secara optimal. Jika kondisi ini dibiarkan, perusahaan akan sulit mencapai target efisiensi yang berkelanjutan dan dapat berdampak pada peningkatan biaya produksi.

Permasalahan lain yang muncul adalah belum terbentuknya *Kaizen* sebagai budaya. Banyak karyawan yang masih menganggap inisiatif *Kaizen* sebagai tugas tambahan, bukan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional sehari-hari. Di sisi lain, *Kaizen* bukan hanya tentang perbaikan teknis, melainkan juga transformasi sikap dan perilaku kerja yang menekankan disiplin, partisipasi aktif, serta rasa memiliki terhadap hasil kerja. Tanpa perubahan mindset tersebut, *Kaizen* hanya akan berhenti sebagai kegiatan formalitas dan tidak memberikan dampak jangka panjang terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan sudut pandang akademik, penelitian mengenai internalisasi budaya *Kaizen* di perusahaan non-Jepang, khususnya di sektor garmen Indonesia, masih terbatas. Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada industri otomotif atau manufaktur berat yang memiliki struktur produksi berbeda. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah literatur terkait penerapan *Kaizen* pada industri padat karya seperti sektor garmen, sekaligus memberi sumbangan empiris terhadap pengembangan strategi manajemen SDM yang berlandaskan budaya perbaikan berkelanjutan. Selain itu, temuan penelitian ini

diharapkan mampu menjadi acuan bagi perusahaan-perusahaan sejenis dalam mengembangkan pendekatan implementasi *Kaizen* yang lebih kontekstual dan efektif.

Tambahakan kalimat metode penelitiannya

Maka dari itu penulis bertujuan untuk menjadikan *Kaizen* bagian dari nilai inti kerja sehari-hari agar meningkatkan efektivitas kinerja, dan budaya *Kaizen* dapat diinternalisasi pada karyawan bagian *Quality Control* dan tidak menjadikannya sebagai aturan tertulis saja. Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami sejauh mana budaya kerja *Kaizen* dapat diinternalisasi di lingkungan PT Hanes Supply Chain Indonesia, serta bagaimana pengaruhnya terhadap efektivitas kinerja karyawan, yang mencakup aspek produktivitas, mutu hasil kerja, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas. Dengan meninjau penerapan empat pilar utama *Kaizen* edukasi, partisipasi total, disiplin, dan standarisasi, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan bukti empiris mengenai kontribusi Budaya *Kaizen* terhadap peningkatan kinerja pada bagian *Quality Control* di Hanes Supply Chain Indonesia.

1.2. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian oleh Mulyana dkk. (2023) yang berjudul “Analisa Penerapan Konsep Kaizen 5S Terhadap Efektivitas Kerja”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus yang merupakan bagian dari metode penelitian kualitatif interaktif yang menerapkan konsep 5S dalam menyelesaikan masalah dan uji menggunakan uji regresi linear. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip Kaizen 5S yang mencakup *Seiri* (ringkas), *Seiton* (rapih), *Seiso* (resik), *Seiketsu* (rawat), dan *Shitsuke* (rajin) berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan, dengan pilar *Seiketsu* memiliki pengaruh paling dominan karena standarisasi membantu menjaga konsistensi kualitas serta efisiensi dalam tugas sehari-hari. Kesamaan antara penelitian Mulyana dkk. dan penelitian ini terletak pada

titik fokus kajiannya, yakni penerapan prinsip Kaizen dalam konteks peningkatan efektivitas kerja. Namun, perbedaannya terletak pada ruang lingkup penelitian, di mana penelitian Mulyana dkk. hanya meninjau aspek instrumen teknis 5S, sedangkan penelitian ini menelaah Kaizen sebagai budaya kerja organisasi (organizational culture) yang menyeluruh yang melibatkan edukasi, partisipasi total, disiplin, dan standarisasi.

2. Penelitian selanjutnya oleh Rusmiati dkk. (2023) yang berjudul "Edukasi 5S dalam Upaya Continuous Improvement melalui Audit 5S pada PT Inti Ganda Perdana (IGP)" menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan observasi lapangan, wawancara, serta kegiatan edukasi dan audit berkala. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi 5S sebagai bentuk continuous improvement belum berjalan secara optimal karena kesadaran karyawan masih perlu ditingkatkan melalui sosialisasi dan pengawasan berulang. Kesamaan antara penelitian Rusmiati dkk. dan penelitian ini terletak pada topik utamanya, yaitu upaya penerapan prinsip Kaizen dan 5S dalam mendorong perbaikan di lingkungan kerja. Namun, perbedaannya terletak pada fokus kajiannya; penelitian Rusmiati dkk. hanya berfokus pada tingkat pemahaman dan evaluasi edukasi 5S, sedangkan penelitian ini berfokus lebih jauh pada pengaruh internalisasi budaya Kaizen terhadap efektivitas kinerja karyawan.
3. Penelitian oleh Purwana & Munawar (2023) dengan yang berjudul "Pengaruh budaya kerja kaizen terhadap kinerja karyawan bagian produksi (studi kasus di PT Suri Tani Pemuka, Japfa Group-Purwakarta)" menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner, observasi, wawancara, dan studi literatur yang dianalisis menggunakan teknik korelasi dan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja Kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi sebesar 44,7%. Kesamaan antara penelitian Purwana dan Munawar (2023) dengan penelitian ini terletak pada topik dan variabel penelitian, yaitu sama-sama menelaah pengaruh penerapan budaya kerja Kaizen terhadap kinerja

karyawan. Namun, perbedaannya terletak pada konteks industri dan variabel operasionalnya; penelitian Purwana berfokus pada sektor manufaktur pangan, sedangkan penelitian penulis meneliti penerapan Kaizen di industri garmen yang memiliki karakteristik padat karya dan cenderung belum sepenuhnya mengadopsi sistem Kaizen secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil ketiga penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar studi terdahulu membuktikan efektivitas *Kaizen* terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, research gap muncul karena sebagian besar penelitian masih menyoroti penerapan *Kaizen* sebagai alat teknis (*technical tools*) seperti 5S, bukan sebagai budaya kerja yang menyatu dengan sistem organisasi. Atas dasar itu, penelitian ini bermaksud untuk menutup kesenjangan tersebut dengan mengkaji bagaimana penerapan budaya kerja *Kaizen* yang komprehensif dapat berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan di industri garmen sektor yang masih jarang menerapkan *Kaizen* secara utuh, padahal memiliki potensi besar untuk efektivitas kinerja, transformasi efisiensi dan produktivitas.

1.3. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Implementasi *Kaizen* yang belum terinternalisasi PT Hanes Supply Chain Indonesia
2. Penerapan *Kaizen* masih bersifat prosedural PT Hanes Supply Chain Indonesia
3. Kurangnya konsistensi karyawan dalam mempertahankan standar kerja (5S)
4. Belum optimalnya efektivitas kinerja karyawan akibat kegagalan eliminasi pemborosan (*Muda*)

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan beberapa uraian yang ditemukan pada bagian latar belakang, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat penerapan budaya kerja *Kaizen* pada karyawan *Quality Control* PT Hanes Supply Chain Indonesia, Jababeka?
2. Seberapa besar pengaruh penerapan budaya kerja *Kaizen* terhadap efektivitas kinerja karyawan *Quality Control* PT Hanes Supply Chain Indonesia, Jababeka?

1.5. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penulis membatasi dan memfokuskan masalah hanya pada penerapan budaya kerja *Kaizen* terhadap efektivitas kinerja karyawan *Quality Control* PT Hanes Brand Indonesia di Jababeka.

1.6. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis bagaimana tingkat penerapan budaya kerja *Kaizen* pada karyawan *Quality Control* PT Hanes Supply Chain Indonesia, Jababeka
2. Menganalisis bagaimana penerapan budaya kerja *Kaizen* terhadap efektivitas kinerja karyawan *Quality Control* PT Hanes Supply Chain Indonesia, Jababeka.

1.7. Landasan Teori

Agar memudahkan proses penelitian terutama dalam tahap analisis maka diperlukan konsep/ teori dari variabel penelitian, yaitu :

1.7.1 Kaizen (改善)

Filosofi *Kaizen* pertama kali diperkenalkan oleh Imai Masaki sebagai konsep manajemen yang menekankan perbaikan terus-menerus melalui partisipasi seluruh anggota organisasi.

カイゼンの本質は、単純明快である。カイゼンとは改善を意味する。さらに、カイゼンとは、経営者から現場の作業者に至るまで、全員が参加する継続的な改善を意味する。カイゼンの哲学は、仕事の場における生活、社会生活、さらには家庭生活に至るまで、われわれの生き方そのものが、常に改善されるべきものであるという考え方に基づいている。(3)

Kaizen no honshitsu wa, tanjun meikai de aru. Kaizen to wa Kaizen o imi suru. Sarani, Kaizen to wa, keieisha kara genba no sagyōsha ni itaru made, zen'in ga sanku suru keizokuteki na Kaizen o imi suru. Kaizen no tetsugaku wa, shigoto no ba ni okeru seikatsu, shakai seikatsu, sarani wa katei seikatsu ni itaru made, wareware no ikikata sono mono ga, tsuneni Kaizen sareru beki mono de aru to iu kangaekata ni motozuite iru.

Terjemahan: inti dari konsep *Kaizen* sebenarnya cukup sederhana, yaitu perbaikan. Lebih spesifik lagi, *Kaizen* merujuk pada perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus dan melibatkan seluruh pihak, baik dari tingkat manajemen maupun pekerja di lapangan. Landasan filosofis *Kaizen* bertumpu pada pandangan bahwa cara kita menjalani kehidupan, baik dalam kehidupan kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga adalah sesuatu yang harus senantiasa diperbaiki.

Kaizen memiliki peran cukup penting dengan mencari dan mencegah masalah sejak dini. *Kaizen* menekankan keterlibatan seluruh anggota perusahaan dalam upaya perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas kerja secara jangka panjang. *Kaizen* mengajarkan bahwa kualitas tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi oleh manusia yang menjalankan proses. Menegaskan dua fondasi utama: *continuous improvement* dan *respect for people*.

1.7.2 Lean Thinking

Menurut Womack J.P & Jones D.T (2003) dalam teori *Lean Thinking*, lingkungan seperti ini, setiap aktivitas yang menyerap sumber daya (waktu, tenaga,

dan material) namun tidak memberikan nilai tambah (value) bagi produk akhir dikategorikan sebagai *Muda* (pemborosan). Di tengah persaingan industri garmen di Indonesia yang sangat kompetitif dengan margin keuntungan yang tipis, kegagalan dalam mengeliminasi pemborosan tersebut akan berdampak langsung pada penurunan efektivitas kinerja dan profitabilitas organisasi. Oleh karena itu, setiap pemborosan waktu, bahan, atau tenaga langsung berdampak pada profitabilitas perusahaan.

Kelemahan utama di sektor garmen Indonesia terletak pada rendahnya penerapan budaya kerja berbasis perbaikan berkelanjutan. Sebagian besar pabrik masih berorientasi target jangka pendek dan berfokus pada produktivitas kuantitatif, bukan pada peningkatan proses. Padahal, penelitian oleh Purwana & Munawar (2023) mengungkapkan bahwa penerapan budaya *Kaizen* yang dilakukan secara konsisten terbukti dapat mendorong peningkatan efisiensi maupun semangat kerja dan moral kerja di sektor manufaktur, termasuk garmen.

Dengan demikian, penerapan *Kaizen* di industri garmen dapat menjadi langkah strategis guna menciptakan budaya kerja yang lebih tertib, melibatkan partisipasi aktif, serta berjalan secara efisien, yang akhirnya berdampak positif terhadap efektivitas kinerja karyawan.

1.7.3 Kinerja Karyawan

Efektivitas kinerja karyawan menggambarkan sejauh mana individu dapat mencapai target kerja sesuai standar organisasi, baik dari segi produktivitas, kualitas, maupun ketepatan waktu Robbins & Judge (2024). Kinerja yang efektif tidak semata ditentukan oleh keterampilan teknis semata, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor motivasi, kondisi lingkungan kerja, serta budaya yang berlaku di organisasi Schein (2010).

Dalam kerangka Resource-Based View, SDM yang kompeten dan memiliki budaya kerja unggul merupakan aset strategis yang sulit ditiru oleh pesaing Barney J (1991). Oleh karena itu, membangun efektivitas kinerja bukan hanya berkaitan dengan pengembangan kapasitas individu, tetapi juga erat kaitannya dengan

pembentukan sistem dan budaya kerja yang kondusif, salah satunya melalui penerapan filosofi *Kaizen*.

Dengan menerapkan prinsip *Kaizen*, organisasi dapat menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan yang melibatkan semua anggota, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan konsistensi hasil kerja. Penerapan budaya *Kaizen* yang kuat diharapkan berkontribusi langsung pada peningkatan efektivitas kinerja karyawan di industri garmen.

1.8. Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menggambarkan dan menganalisis penerapan budaya kerja *Kaizen* serta kinerja karyawan pada bagian *Quality Control* PT Hanes Supply Chain Indonesia. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran angket kepada karyawan *Quality Control* menggunakan Google Form serta data pendukung dari perusahaan, termasuk *Kaizen A3 Report*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang masih aktif bekerja di PT Hanes Supply Chain Indonesia, sedangkan sampel penelitian terdiri dari 46 orang karyawan bagian *Quality Control*. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan berdasarkan indikator penelitian dan diinterpretasikan dengan mengacu pada teori *Kaizen*, *Lean Thinking*, dan kinerja karyawan untuk memperoleh gambaran mengenai penerapan budaya *Kaizen* dan kondisi kinerja karyawan dalam aktivitas kerja.

1.9. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoretis

Dalam penelitian ini diharapkan budaya *Kaizen* tertanam sebagai ilmu dan diterapkan untuk memperkaya literatur ilmiah di bidang Manajemen Operasional dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

Dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi berbasis data (data-driven) terhadap efektivitas program *Kaizen* yang sedang berjalan di perusahaan, sehingga dapat memberikan masukan strategis untuk perbaikan berkelanjutan. Melalui hasil analisis deskriptif.

1.10. Sistematika Penyusunan Skripsi

Penulisan skripsi ini terbagi menjadi beberapa bab yang dapat diuraikan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan, bab memuat uraian mengenai latar belakang masalah, kajian penelitian terdahulu, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kerangka teori, metode penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

Bab II Kajian Pustaka yang berisi gambaran PT Hanes Supply Chain

Bab III Analisis Data ,bab ini membahas hasil pengumpulan dan analisis data mengenai penerapan budaya kerja Kaizen dan kinerja karyawan pada bagian Quality Control PT Hanes Supply Chain Indonesia. Analisis dilakukan berdasarkan hasil kuesioner dari 46 karyawan serta data pendukung perusahaan berupa Kaizen A3 Report. Data yang diperoleh kemudian dianalisis berdasarkan teori Kaizen, *Lean Thinking*, dan kinerja karyawan.

Bab IV Simpulan, bab ini membahas kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan merupakan jawaban dari perumusan masalah yang telah tercantum pada Bab I.