

PEMBERDAYAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MANAJEMEN GEMBA KAIZEN

Oleh : Sambas Ali Muhidin ¹

ABSTRAK

Konsep Gemba Kaizen merupakan model dari teori "Z", tetapi karena bersifat "kemana-jemenannya" yang lengkap dan teruji dengan baik, konsep ini sukses dilaksanakan di Jepang dan kemudian meluas ke negara lain. Oleh karena itu perlu dicermati lebih lanjut sebagai konsep manajemen pemberdayaan SDM yang utuh. Esensi dari Gemba Kaizen adalah penyempurnaan atau perbaikan kualitas langsung di tempat kerja. Sedangkan falsafah Kaizen berpandangan bahwa cara hidup, apakah kehidupan kerja, kehidupan sosial, kehidupan rumah tangga, hendaknya berfokus pada upaya perbaikan terus menerus, kecil bertahap, dan berguna.

Kata kunci : Gemba, Kaizen.

Pendahuluan

Perkembangan global telah menggeser orientasi pemikiran teori Manajemen Sumber Daya Manusia di banyak negara maju. Walaupun tidak persis sama, pemikiran teori manajemen sumber daya manusia mengikuti atau ada korelasinya dengan perkembangan teori manajemen secara umum. Artinya secara relatif ada hubungan antara Generasi Manajemen dengan Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Mana yang lebih dulu lahir, persis seperti mempersoalkan telur dengan ayam. Namun demikian kita bisa menelusurinya dengan merujuk pada kasus-kasus yang berkembang di sekitarnya.

Secara garis besar perkembangan Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dirinci sebagai berikut (Amin Ibrahim, 2003):

■ Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia I (1800-1900 an), disebut sebagai masa *Pre Personel Management* (Pra Manajemen Personal) :

Ciri-ciri: (1) *Man Machine* (manusia sebagai faktor produksi); (2) *Owner Managers* (pemilik sekaligus pengelola); (3) Besarnya dominasi keluarga; (4) Buruh/pekerja "di tempat gelap".

■ Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia II (1910-1950 an), disebut sebagai masa *Personel Management* (Manajemen Personal):

Ciri-ciri: (1) *Neurophysiological Machine* (Mesin berperan penting); (2) Konsep kontribusi buruh/karyawan terhadap produksi dan penghargaan terhadap keterampilan; (3) Buruh/pekerja sebagai bagian "biaya produksi"; (4) Berpuncak pada organisasi-organisasi divisional dan penerapan analisis jabatan (*job analysis*).

■ Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia III (1970-1990 an), disebut sebagai masa *Human Resources Management* (Manajemen SDM):

Ciri-ciri: (1) Pendekatan psikologis; (2) Manusia/buruh bukan faktor produksi, tetapi sumber daya bagi perusahaan/organisasi; (3) Posisi pengelola SDM

¹ Dosen Prodi Manajemen Perkantoran, Jurusan Pendidikan Ekonomi, FPIPS UPI, Mahasiswa PPS Unpad.

cukup terhormat/signifikan; (4) Perilaku dan motivasi kerja merupakan isu penting; (5) Fokus pengembangan karyawan; (6) Dari pelatihan manajemen jangka pendek (*skill training*) menjadi pelatihan pengembangan manajerial; (7) Kebutuhan SDM sesuai pertumbuhan/ekspansi perusahaan/ organisasi (Markov Model); (8) Era pembagian tugas (*job description*).

- Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia IV (1990 an), disebut sebagai masa *Strategic Human Resources Management* (Manajemen SDM Strategi): Ciri-ciri: (1) *Strategic Corporate Planning* (perencanaan strategis organisasi); (2) Pendekatan *stake holders* karyawan/internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap organisasi; (4) Pola pikir strategik dalam mengelola SDM; (5) Pengelola SDM adalah fungsi strategik; (6) Perkembangan kemampuan/daya saing perusahaan/organisasi tergantung perkembangan kemampuan dan daya saing SDM; (7) Pentingnya pendidikan daripada pelatihan; (8) Pembagian peran (*job role*) dan kerja sama.
- Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia V (Akhir 1990 an), disebut sebagai masa *Brainwer Management* (Manajemen Perangkat Otak) : Ciri-ciri: (1) SDM sebagai sumber daya saing perusahaan/organisasi dengan melihat kemampuan otaknya; (2) Harus mampu mengembangkan strategi/prinsip "bagaimana belajar dengan baik dan terus menerus". (3) Penggabungan kemampuan: *mind-body-emotions* sebagai satu kesatuan (penggabungan *The Whole Brain Management*/TBM dan *Technology Neuro Linguistic Programming*/TNLP dan *Emotional Intelligence*/EI sebagai sistem (*holistic medicine approach*); (4) Kualitas individu dinilai dalam jaringan.

Dalam kenyataannya, seperti halnya Generasi Manajemen, Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia tidaklah jelas batas-batasnya karena perkembangan terapannya

sangat ditentukan kondisi lingkungan. Dapat saja di suatu negara diterapkan suatu Model Generasi Manajemen Sumber Daya Manusia tertentu, tetapi di negara lain belum tentu tepat digunakan. Hal ini akan lebih bervariasi lagi pada dunia bisnis atau swasta yang memang agak beraneka ragam tingkat kemajuannya, melebihi keragaman negara-negara.

Dewasa ini, bangsa Indonesia dirasakan sangat memiliki ketertinggalan dalam hal sumber daya manusia jika dibandingkan dengan negara lain. Banyak bukti yang menunjukkan rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia. Misalnya laporan UNDP tahun 1998 sebagai badan PBB yang menangani program pembangunan sebagaimana dilaporkan Payman J. Simanjuntak (1999), bahwa tingkat kualitas SDM di Indonesia ternyata berada pada peringkat ke 96 dari 174 negara di dunia. Jika dibandingkan dengan negara-negara Asean lainnya seperti Singapura (28), Brunei (35), Thailand (59) dan Malaysia (60) maka prestasi Indonesia telah jauh tertinggal.

Berkaitan dengan realitas di atas, Wardiman Djojonegoro (Suwatno, 2002; Yuli Setiono, 1997) melihat lebih jauh tentang sumber daya manusia Indonesia ini, diantaranya: (1) Kualitas SDM Indonesia relatif tertinggal dibanding negara-negara tetangga dalam percaturan pasar global. (2) Indonesia saat ini mengalami proses pergeseran struktur masyarakat, dari masyarakat tradisional menuju masyarakat modern. Pergeseran struktur masyarakat mau tidak mau menimbulkan berbagai perubahan mendasar di berbagai bidang kehidupan masyarakat. Atas dasar ini, maka tantangan kedua bagi bangsa Indonesia adalah melakukan kajian secara menyeluruh terhadap terjadinya perubahan tersebut dan bagaimana implikasinya terhadap upaya pengembangan SDM. (3) Indonesia masih lemah dalam menghasilkan karya-karya bermutu sebagai hasil dari penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini diakibatkan oleh gejala yang disebut imperialisme penguasaan iptek (*science and technology imperialism*).

Indonesia sebenarnya memiliki potensi untuk menjadi negeri yang sejahtera (*welfare state*), mengingat bangsa ini kaya akan sumber alam dan kaya jenis etnis dengan kultur masyarakatnya yang menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan. Tetapi kenyataannya masih jauh dari harapan, kondisi tanah air kita masih carut marut terutama beberapa tahun belakangan ini. Bahkan ada analisa yang mengatakan bahwa proses perubahan akan berjalan lama karena Indonesia memiliki banyak kemajemukan dalam segala hal, dan baru akan dirasakan oleh dua generasi setelah kita. Inilah yang menarik, sehingga memunculkan pertanyaan, haruskah selama itu kita menunggu, atau kapan Indonesia akan menjadi sebuah negara besar yang dapat mewujudkan tujuan yang diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tadi tidaklah pasti, tetapi yang jelas agar bisa meraih tujuan nasional dan terutama keluar dari keterpurukan yang sedang dialami, Indonesia perlu merlakukan reformasi secara total, baik menyangkut proses, prosedur, *content* (nilai), struktur (kelembagaan), dan *behavior*.

Oleh karena itu berkaitan dengan perlu dilakukannya reformasi tadi, tulisan ini mengajak kita untuk mencermati lebih lanjut berbagai konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang utuh terutama Manajemen Gemba Kaizen yang sukses dilaksanakan di Jepang dan kemudian meluas ke negara lain. Kenapa Jepang, karena selain kultur Jepang yang sama dengan kita, banyak sekali pelajaran yang bisa kita contoh dari mereka, yang setelah Perang Dunia I mengalami krisis ekonominya, Jepang mampu memperbaiki diri, dan sekarang mata uang mereka (Yen) tetap kuat, perdagangan komputer tidak terkalahkan. Bagaimanakah sistem yang dilakukan oleh bangsa Jepang sebenarnya, inilah yang akan dibicarakan khususnya menyangkut Manajemen Gemba Kaizen yang sudah disinggung tadi.

Pengertian Gemba Kaizen

Konsep Gemba Kaizen merupakan model dari teori "Z", tetapi karena bersifat "kemanajemannya" yang lengkap dan teruji dengan baik, konsep ini sukses dilaksanakan di Jepang dan kemudian meluas ke negara lain. Oleh karena itu perlu dicermati lebih lanjut sebagai konsep manajemen pemberdayaan SDM yang utuh.

Gemba diartikan sebagai tempat yang sebenarnya, tempat di mana kejadian terjadi atau tempat di mana produk, jasa pelayanan dibuat. Karena itu *gemba* terdapat di mana-mana.

Kaizen (*Ky'zen*), diartikan sebagai penyempurnaan, perbaikan berkesinambungan melibatkan semua orang, baik manajer (pimpinan) dan karyawan dengan biaya yang tidak seberapa. Falsafah *kaizen* berpandangan bahwa cara hidup kita, apakah kehidupan kerja, kehidupan sosial, kehidupan rumah tangga, hendaknya berfokus pada upaya perbaikan terus menerus, kecil bertahap, berguna (berlawanan dengan inovasi yang drastis, yang sekali gebrak dan berbiaya tinggi). Kaizen adalah integrasi dari *Total Quality Control* (TQC), cacat nihil (*Zero Damaged = ZD*), tepat waktu (*Just in Time = JIT*) dan sistem saran (SS). Dengan demikian *kaizen* adalah TQC + ZD + JIT + SS.

Dengan demikian esensinya Gemba Kaizen dapat diartikan sebagai perbaikan kualitas langsung di tempat kerja (Imai, 1999, 2001).

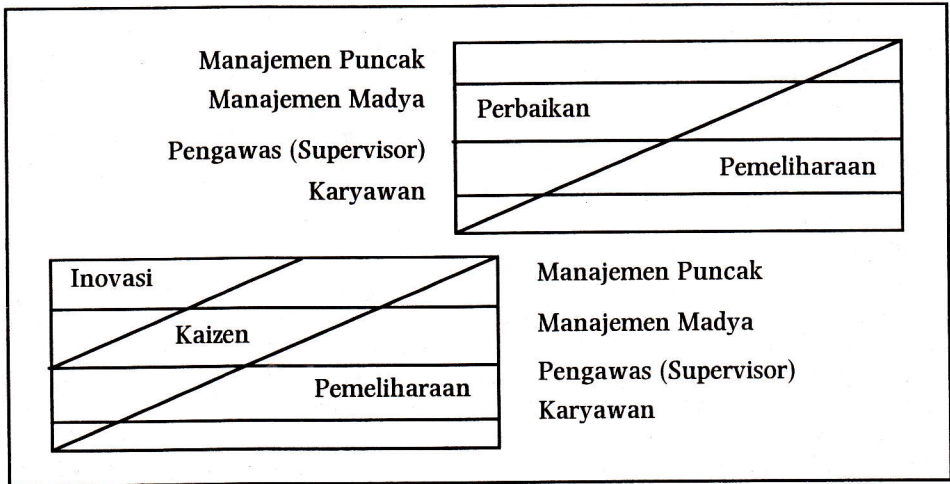
Prinsip-prinsip Gemba Kaizen

Strategi *kaizen* meliputi pandangan terhadap fungsi tugas; pandangan terhadap konsep perbaikan; hubungan proses dan hasil; siklus *Plan - Do - Check - Act* (PDCA) = Rencanakan - Kerjakan - Periksa - Tindak lanjut dan siklus *Standardize - Do - Check - Act* (SDCA) = Standarisasi - Kerjakan - Periksa - Tindak lanjut; mengutamakan kualitas; berbicara dengan data yang akurat dan pentingnya posisi konsumen.

Pandangan terhadap fungsi tugas dan konsep perbaikan, dapat digambarkan pada gambar 1:

Kemudian terlihat pula pentingnya peran semua tingkat manajemen dalam bekerja sama, baik itu manajemen puncak, mana-

Gambar 1
Pandangan Terhadap Fungsi Tugas, Inovasi dan Kaizen



(Sumber : Imai, 2001; Amin Ibrahim, 2003)

Dari gambaran 1 di atas terlihat bahwa perbaikan sama pentingnya dengan pemeliharaan, perbaikan dibagi menjadi *kaizen* dan inovasi (Kaizen lebih diutamakan).

jemen madya, pengawas dan karyawan dengan batas-batas yang longgar. Kaizen menekankan pola pikir berorientasi proses, karenanya harus disempurnakan terus

Tabel 1
Hirarki Keterlibatan dalam Kaizen

No	Manajemen Puncak	Manajemen Madya dan Staf	Penyelia (Supervisor)	Karyawan (Anggota)
1	Bertekadlah untuk memperkenalkan Kaizen sebagai strategi perusahaan/ organisasi	Sebarluaskan dan implementasikan sasaran Kaizen sesuai arahan manajemen puncak (MP) melalui jalur fungsional/ silang agar semua mengetahuinya	Pergunakan Kaizen dalam peranan fungsional	Libatkan diri dalam Kaizen melalui sistem sasaran dan aktivitas kelompok kecil
2	Berikan dukungan dan pengarahan untuk Kaizen dengan alokasi sumber daya	Pengenalan Kaizen dalam kapabilitas fungsional	Formulasikan rencana Kaizen dan berikan bimbingan kepada karyawan	Praktekkan secara disiplin di tempat kerja (di Gemba) masing-masing
3	Tetapkan kebijakan Kaizen dan sasaran-sasaran fungsional silang	Tetapkan, pelihara dan tingkatkan standar	Sempurnakan komunikasi dengan karyawan dan pertahankan moral tinggi	Libatkan diri dalam pengembangan diri yang terus menerus supaya menjadi pemecahan masalah yang lebih baik
4	Realisasi sasaran Kaizen melalui penyebarluasan kebijakan dan audit	Usakan karyawan sadar Kaizen melalui program lebih intensif	Dukungan aktivitas kelompok kecil (seperti gugus kendali mutu) dan sistem sasaran individual	Tingkatkan keterampilan dan keahlian melalui pendidikan/ latihan silang secara terus menerus
5	Rancangan sistem, prosedur dan struktur yang membantu Kaizen lebih jelas tahapan-tahapannya.	Bantu karyawan memperoleh keterampilan dan alat pemecahan masalah	Berikan sasaran Kaizen lebih lanjut	

(Sumber : Imai, 2001; Amin Ibrahim, 2003)

menerus agar hasil dapat meningkat. Kegagalan dari hasil, berarti kegagalan dalam proses, kegagalan pada upaya manusianya, sangat berbeda dengan orientasi hasil (*by objective*) semata-mata. Untuk lebih jelasnya bagaimana hirarki keterlibatan dalam Kaizen dari semua tingkat manajemen, dapat disederhanakan pada tabel 1:

Untuk melihat perbedaan konsep *kaizen* (Jepang) dan inovasi (Barat) dapat dilukiskan pada tabel 2:

Maintenance (TPM = Pemeliharaan Produksi Terpadu), penjabaran kebijakan perusahaan/organisasi (*policy deployment*), sistem saran (*suggestive system*) dan kegiatan-kegiatan kelompok kecil (*small group activities*) yang dinamis dan profesional.

Sasaran akhir dari strategi (inklusif sistemnya) adalah perbaikan kualitas, biaya dan penyerahan (QDC) seperti yang telah diuraikan di atas, dengan menentukan prioritas-prioritas perbaikan pada semua

Tabel 2
Perbandingan Konsep Kaizen dan Inovasi

No	Fokus	Kaizen	Inovasi
1	Dampak	Jangka panjang, berlangsung lama, tidak dramatis	Jangka pendek, dramatis
2	Kepercayaan	Langkah pendek	Langkah panjang
3	Kerangka waktu	Terus menerus dan meningkat	Sebentar-sebentar, tidak meningkat
4	Perubahan	Berangsur-angsur dan tetap	Mendadak dan mudah berubah
5	Keterlibatan	Setiap orang	Memilih beberapa "juara"
6	Ancangan	Kolektivisme, usaha kelompok, ancangan sistem	Individualisme murni, ide dan usaha individual
7	Cara	Pemeliharaan dan penyempurnaan	Merombak dan membangun kembali
8	Yang mendorong	Pengetahuan keahlian konvensional	Terobosan teknologi, penemuan baru, teori baru
9	Persyaratan praktek	Investasi kecil, tetapi usaha besar untuk pemeliharaan	Investasi besar, tetapi usaha untuk pemeliharaan kecil
10	Orientasi usaha	Manusia	Teknologi
11	Kriteria evaluasi	Proses dan usaha untuk memperoleh hasil yang lebih baik	Hasil keuntungan
12	Keuntungan	Berjalan baik dalam pertumbuhan ekonomi lambat, tetapi terus meningkat	Lebih sesuai untuk pertumbuhan dengan ekonomi cepat
13	Informasi	Terbuka, dibagikan	Tertutup, perorangan
14	Organisasi	Fungsional silang	Lini dan staf
15	Fungsi umpan balik (<i>feedback</i>)	Luas, terus menerus dari berbagai tingkatan dan eksternal (lingkungan)	Terbatas
16	Fokus perhatian	Pada semua pihak (bersifat umum) dan semua jenis	Pada keahlian tertentu
17	Sifat/sumber	Kreativitas	Adaptasi terus menerus terhadap tuntutan perubahan

(Sumber : Imai, 2001; Amin Ibrahim, 2003)

Selanjutnya posisi PDCA dan SDCA dapat digambarkan pada gambar 2:

tingkatan proses, yang berarti pemberdayaan SDM secara terus menerus.

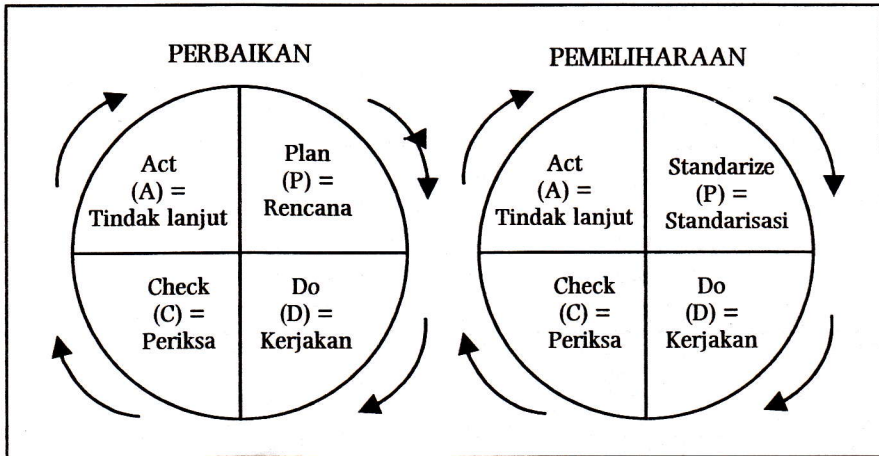
Gemba Kaizen sebagai suatu Sistem

Implementasi Gemba Kaizen

Dari prinsip-prinsip *kaizen* di atas, dirancang sistem utama *kaizen* yaitu merupakan intergrasi dan interkasi antara *Total Quality Management* (TQC = Pengawasan Mutu Terpadu), subsistem produksi *Just in Time* (JIT = Tepat Waktu), *Total Productive*

Dalam implementasinya, strategi *kaizen* diterapkan dalam bangunan *gemba* dengan menganut prinsip kebersamaan (*top down – button up*, secara serasi), yang dapat digambarkan seperti pada gambar 3:

Gambar 2
Siklus PDCA dan SDCA



(Sumber : Imai, 2001; Amin Ibrahim, 2003)

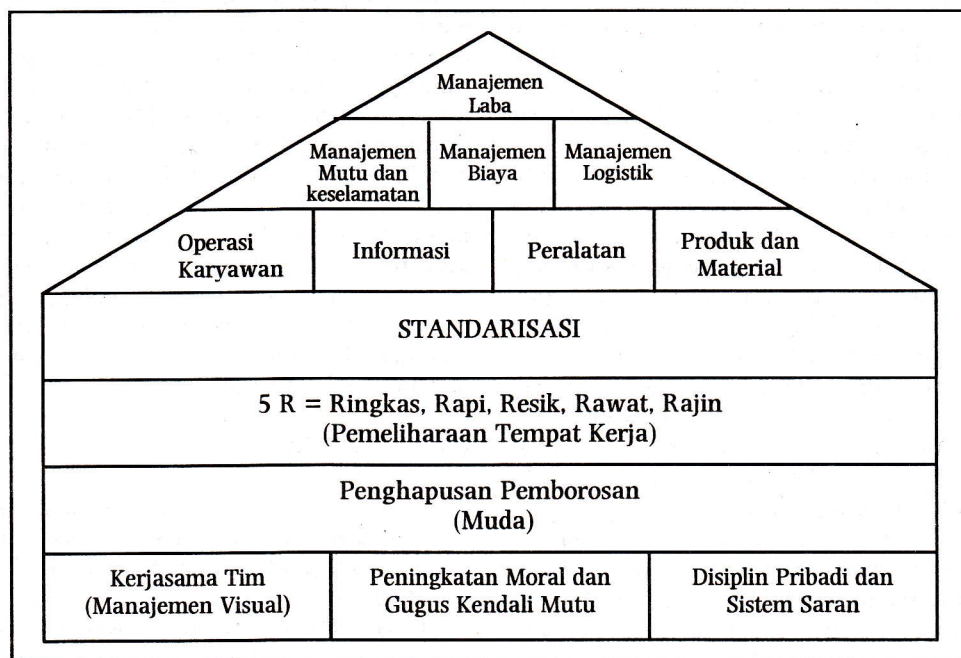
Dari gambaran di atas, dimaksudkan seluruh kegiatan *kaizen* dilakukan di *gemba* (tempat kerja) yang ada dimana-mana sesuai masalahnya. Selanjutnya dapat diterangkan sebagai berikut:

- 1) Standarisasi diperlukan agar ada aturan dan tolak ukur yang jelas dalam proses Kaizen dalam mengelola sumber daya (tenaga kerja, informasi, pralatan dan material). Standarisasi dapat dan harus diubah bila ternyata tidak sesuai lagi.
- 2) Standarisasi, 5 R (pemeliharaan tempat kerja), dan penghapusan muda (pemborosan) merupakan tiga pilar utama *kaizen*. Tiga pilar ini penting dalam upaya mencapai QDC (Kualitas – Kontrol – Penyerahan) yang berhasil, ramping (dinamis) dan efisien.
- 3) Dalam melaksanakan *kaizen* langsung dianut 5 (lima) aturan dasar, disebut “aturan emas”, diantaranya: (a) Bila masalah (ketidawkajaran) muncul. Ditemukan, langkah pertama segera ke *gemba* dimana masalah tersebut terjadi; (b) Periksa keadaan *gembutsu* (objek/benda dan hal-hal lain yang ada kaitannya dengan masalah yang terjadi); (c) Lakukan penanganannya sesaat, langsung

di tempat kejadian; (d) Temukan akar penyebab masalah; (e) Standarisasi (ulang) guna mencegah terulangnya masalah, dan didata dengan baik.

- 4) Mengenai manajemen kualitas, biaya dan penyerahan di *gemba* perlu digaris bawahi hal-hal sebagai berikut : (a) kualitas bukan sekedar hasil keluaran, tapi hasil dari standarisasi, dalam *gemba* yang beriklim kerja yang baik (5 R), dan dengan biaya yang rendah, untuk mencapainya diperlukan latihan keterampilan, sehingga tidak pernah dihasilkan produk yang cacat. Didorong terus upaya kegiatan kelompok, sistem saran, pengumpulan data, sehingga didapatkan standarisasi yang lebih dan dan lebih baik; (b) Penghematan di *gemba* dilakukan dengan meningkatkan kualitas, produktivitas, mengurangi tempat penyimpanan/persediaan, memperpendek jalur produksi, mengurangi gangguan teknis, mengurangi ruangan kerja yang tidak perlu, mempersingkat waktu sehingga prosedur menjadi singkat, fleksibel, efisien, “bebas kesalahan”, bebas kemacetan, penyerahan tepat waktu. Tetapi harus diingat penghe-

Gambar 3
Bangunan Manajemen Gemba



(Sumber : Imai, 1999; Amin Ibrahim, 2003)

matan biaya dan peningkatan kualitas harus serasi; (c) Untuk merumuskan standarisasi, diperlukan standar kerja dengan ciri-ciri: merupakan cara terbaik, teraman, termudah dalam melaksanakan tugas yang menyangkut penerapan profesional yang telah diperoleh, dan terus dikembangkan. Standar kerja juga diperlukan untuk memperbaiki proses, petunjuk bagi latihan, dasar audit dan diagnosis, sarana untuk mencegah pengulangan kesalahan dan memperkecil keanekaragaman yang tidak diperlukan; (d) Mengenai 5 R yang meliputi ringkas, yang berarti dapat membedakan apa yang diperlukan dan tidak diperlukan di *gemba*. Rapi dan resik sehingga setiap sarana siap pakai dan mudah dijangkau. Rawat meliputi diri, alat dan lingkungan. Rajin yang berarti disiplin dengan standarisasi yang telah ditetapkan bersama. Ternyata

prinsip 5 R ini telah dianut juga oleh negara Barat dengan modifikasi seperlunya seperti di Amerika Serikat dengan 5 S: *Sort* (memilah), *Straighten* (meluruskan), *Scrub* (gosok), *Systematize* (sistemisasi), dan *Standardize* (standarisasi). Di Eropa dikenal 5C, yaitu *Clearcut* (singkirkan), *Configure* (susun/tata), *Clearand Check* (bersihkan dan periksa ulang), *Conform* (pastikan pada tempatnya), dan *Custom and Practice* (biaskan dan praktekkkan).

5) Mengenai pemborosan (muda) ada 7 (tujuh) hal yang harus diperhatikan, yaitu produksi yang berlebihan, pemborosan persediaan, pemborosan pengerjaan berulang-ulang, pemborosan gerak kerja, pemborosan pemrosesan, pemborosan karena waktu tunggu dan penundaan, pemborosan transportasi. Keadaan seperti ini disebut *muda - mura - muri* (boros - timpang - terpaksa).

- 6) Bangun *gemba* didasarkan pada usaha-usaha organisasi pembelajaran (*learning organization*) terus menerus, bertanyajawab terus menerus mengapa terjadi kesalahan sampai ditemukan jawabannya, kebijakan kelompok selalu lebih baik dari perorangan, peluang *kaizen* tidak ada batasnya.
- 7) Sistem saran dan gugus kendali mutu diperlukan agar membuat pekerjaan lebih mudah dilaksanakan, menyingkirkan hal-hal yang menjemukan/tidak perlu, menciptakan suasana nyaman, aman, produktif, meningkatkan kualitas, menghemat waktu dan biaya.
- 8) Perlu pula dibangun disiplin pribadi melalui sistem *reward and punishment* yang tepat, keteladanan, kerjasama, keterlibatan konsumen, dan langkah-langkah kesejahteraan lainnya.
- 9) Diperlukan pula "manajemen visual" di *gemba* agar semuanya nyata, terutama hubungan sistemik antara 5 M nya (*man, money, material, machine* dan *method*), bagaimana 5R diragakan, meragakan standar dan target sehingga semuanya jelas dan nyata.
- 10) Peran *supervisor* (penyelia), agar semua kegiatan pemeliharaan, perbaikan dan kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik.

Penutup

Dari seluruh uraian di atas terlihatlah bahwa *Gemba Kaizen* adalah kisah perbaikan mutu sepanjang waktu di tempat kerja, yang meliputi langkah-langkah pokok yakni diawali dengan menetapkan tema, latar belakang dan sasaran, menentukan penyebab melalui analisis data, menetapkan tindakan penanggulangan, memastikan hasil dan dampaknya, menetapkan atau mengubah standar yang ada agar kualitas meningkat dan masalah-masalah teratasi, evaluasi dan rencana selanjutnya yang terus menerus berputar, sehingga kualitas produk makin baik dan diperoleh dengan keyakinan dan gairah kerja yang tinggi.

Dapat pula digaris bawahi, walaupun *Gemba Kaizen* adalah rekayasa manajemen bisnis yang sukses di Jepang, tetapi dapat ditransfer berbagai prinsip dan cara kerjanya bagi manajemen publik, seperti misalnya manajemen laba menjadi manajemen pelayanan publik, 5 R menjadi prinsip-prinsip iklim kerja, 5 aturan emas *gemba* berarti lebih banyak turun ke bawah dan memberikan petunjuk secara nyata, manajemen visual menjadi pelatihan dalam unit-unit yang nyata, demikian halnya prinsip-prinsip penting perbaikan dan pemeliharaan, kebersamaan dan upaya meningkatkan kinerja secara terus menerus sebagai "budaya kerja".

Daftar Pustaka

- Amin Ibrahim, 2003, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Implementasinya*, Program Pasca Sarjana UNPAD, Bandung.
- Imai, Masaaki, 1999, *Gemba Kaizen Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen* (Terjemahan), LPPM, Yayasan Toyota Astra, Jakarta.
- , 2001, *Kaizen Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan* (Terjemahan), LPPM, Jakarta.
- Senge, Peter M., 1990, *The Fifth Discipline. The art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday, New York.
- Senge, Peter M., & Richard Ross & Bryan Smith & Charlotte Robert & Art Kleiner, 2001, *Buku Pegangan Kelima (Strategi dan Alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran)*. Interakasara, Batam Center, Batam.
- Simanjuntak, J. Payman, 1999, *Kualitas SDM Indonesia*, Surat Kabar Republik Edisi 6/8/99.
- Suwatno, 2002, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jurnal Manajerial Volume 1 No. 1 Juli 2002.
- Yuli Sutiono, 1997, *Upaya Meningkatkan Kualitas SDM Indonesia*, Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia. Edisi No.7 /Th. XXVI Juli 1997.