

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, perusahaan diseluruh dunia dimudahkan dengan integrasi baik dalam bidang sosial, politik serta budaya dalam masyarakat global. Hal ini mengarahkan perusahaan pada ekspansi pasar lintas negara diseluruh dunia yang menyebabkan terjadinya globalisasi dalam ekonomi. Globalisasi dalam ekonomi sendiri mendorong pertumbuhan yang pesat dalam perkembangan bisnis global (Hill, 2008:7).

Pelaku bisnis harus mengerti apa itu globalisasi sesungguhnya untuk bisnis mereka sebelum menentukan keputusan strategi agar dapat melakukan globalisasi. Beberapa pelaku bisnis umumnya melakukan globalisasi dengan berbagai macam cara agar dapat melakukan penetrasi dalam pasar baru di negara asing. Dengan meningkatnya globalisasi perusahaan ke pasar baru untuk dapat mendominasi pasar tersebut, persaingan usaha pun tumbuh dengan pesat (Korrine dan Gomez, 2002:16).

Persaingan usaha akan muncul saat pelaku bisnis berusaha untuk meningkatkan angka penjualan dan meningkatkan kapasitas produksi mereka. Ekspansi adalah cara yang dilakukan pelaku usaha untuk meningkatkan penjualan dan mendorong kapasitas produksi mereka di negara lain. Munculnya perusahaan multinasional merupakan tanda dari globalisasi produksi yang tercipta dikarenakan

globalisasi pasar yang tersedia. Globalisasi produksi mengacu pada pengelolaan sumber daya bahan baku maupun jasa dari lokasi berbeda diseluruh dunia untuk mengambil keuntungan nasional yang berbeda-beda dalam suatu negara yang terdiri dari biaya dan kualitas dari faktor produksi, seperti tenaga kerja, energi, dan pemodalan (Hill, 2008:8).

Tantangan yang muncul dalam globalisasi produksi adalah kapabilitas sumber daya manusia di negara tempat perusahaan melakukan ekspansi. Perbedaan budaya antar negara induk dan negara tujuan menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi dalam ekspansi. Karena perbedaan budaya menjadi salah satu faktor yang mendorong tingkat produktivitas. Maka dari itu, perusahaan dapat mempersiapkan strategi dalam mengatasi perbedaan budaya ini agar tidak mempengaruhi operasi perusahaan di negara tertentu (Robbins, 2006:731).

Setiap perusahaan sangat bergantung pada efektivitas interaksi dengan lingkungannya untuk tetap mempertahankan eksistensinya. Ketergantungan ini termasuk dalam hubungan antara budaya organisasi dan nilai dari budaya tersebut. Namun, budaya organisasi tetap bergantung pada lingkungannya dan kekuatan interaktif yang mengelilinginya. Budaya organisasi membentuk praktik manajemen yang berbeda pada perusahaan yang berbeda-beda pula (Fatehi, 1996: Kanungo, 2006).

Dilihat dari sejarah, pada dekade 1980-an kemunculan Jepang sebagai kekuatan ekonomi dunia, menunjukkan kinerja pertumbuhan ekonomi yang “ajaib” sepanjang dekade 1970-an dan 1980-an dengan mengalahkan produk-produk ternama Amerika di pasar global. Perbedaan mencolok tersebut didasari dari latar

belakang kultural yang berbeda (Kusdi, 2011:35). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya memiliki peran penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan dalam bersaing untuk mendominasi pasar global.

Sejak Masaaki Imai memperkenalkan istilah budaya *kaizen* pada bukunya *KAIZEN – The Key to Japan's Competitive Success* (1986), istilah ini digunakan dengan bebas dan menjadi koneksi pada praktik manajemen Jepang serta menjadi kunci nyata dari kesuksesan perusahaan-perusahaan Jepang diseluruh dunia. Istilah 改善 (*kaizen*) sendiri terdiri dari dua kata dalam Kanji Jepang (Ideograms): 改 (*kai*) yang berarti mereformasi, merubah, memodifikasi, memeriksa, dan menguji: serta 善 (*zen*) yang berarti berbudi luhur dan kebaikan (Imai, 1986: Macpherson, 2015).

Kaizen juga dapat berarti sebagai perubahan yang lebih baik dalam mengejar kesempurnaan dalam pekerjaan (Dyer, 2016:19). Konsep ini menjadikan banyak perhatian pada *kaizen* yang dianggap sebagai kunci daya saing perusahaan Jepang pada tiga dekade terakhir diabad dua puluh. Dalam kurun 20 tahun terakhir, beberapa perusahaan telah mengaplikasikan konsep tersebut melalui partisipasi karyawan dalam skema perbaikan saran, sementara yang lain menggunakannya sebagai sekelompok strategi dan alat untuk mengurangi pemborosan (Imai, 1986: Suarez-Barraza *et al*, 2011).

Perusahaan asal Jepang mulai menerapkan *kaizen* pada akhir abad ke-20. Sejak saat itu, beberapa perusahaan barat seperti Catterpillar (Illinois, USA), Harley Davidson (Wisconsin, USA), Husqvarna (Jönköping, Sweden) dan GDM Group & Q-West (Wanganui, New Zealand), menggunakan *kaizen* untuk meningkatkan teknik produksi, operasi sistematis, dan mencari kontribusi lebih dari para

karyawan (Macpherson, 2015:3). Strategi *kaizen* utamanya bergantung pada usaha manusia untuk meningkatkan hasil, dan hal tersebut memerlukan peningkatan proses.

Pendekatan berorientasi pada proses disebut sebagai siklus “*plan-do-check-act*” (PDCA) dan SDCA “*standardize-do-check-act*” untuk peningkatan proses perbaikan. Siklus tersebut dapat disebut sebagai siklus peningkatan (Imai, 1986: Smadi, 2009). Pengenalan konsep utama *kaizen*, serta sistem utama *kaizen* dapat diterapkan dalam pengimplementasian budaya *kaizen* pada perusahaan. Itu mengapa pemahaman tentang konsep dan sistem utama *kaizen* merupakan hal yang esensial bagi perusahaan.

Tujuan dari *kaizen* antara lain adalah untuk meningkatkan tiga parameter: kualitas, biaya, dan penyerahan atau dapat disebut QCD (*quality, cost, delivery*) (Karas dkk., 2016: Imai, 1997). Hal ini berarti bahwa *kaizen* berfokus dalam peningkatan kualitas dari barang ataupun jasa, serta berjuang untuk mengurangi biaya pada setiap tahapan organisasi bisnis agar dapat mempersingkat waktu kerja. Tujuan dari budaya *kaizen* mencerminkan bahwa perbaikan berkelanjutan harus memiliki tujuan akhir dalam penerapannya.

Pada intinya dapat disimpulkan dari penjelasan umum diatas bahwa budaya *kaizen* merupakan perubahan yang lebih baik (Macpherson, 2015:3). Itu mengapa *kaizen* dapat digunakan dalam berbagai bidang dan lini industri bagi perusahaan yang mengaplikasikannya. Karena fokus utama dari *kaizen* adalah kontribusi masing-masing individu dalam perusahaan untuk membuat perubahan

berkelanjutan, *kaizen* juga turut mengatur serta meningkatkan kualitas individu di dalam perusahaan.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia dengan cara *kaizen* ini membentuk disiplin baru dalam perubahan yang lebih baik. Asumsi utama *kaizen* adalah untuk mendorong karyawan agar dapat terus memperbaiki tempat kerja / *workplace* (*Gemba*). Hal tersebut berkontribusi pada kemandirian dan kontrol diri yang besar yang dapat diraih oleh karyawan. Tugas utama karyawan dalam *gemba* adalah untuk memelihara dan memperbaiki atau meningkatkan standar dalam mencapai kualitas, biaya, dan penyerahan (QCD) yang memadai (Imai, 1997:13).

Faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam keberlangsungan perusahaan. Itu mengapa peran manajemen sumber daya manusia dalam penerapan budaya *kaizen* memiliki pengaruh. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2001:2)

Tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai, sebuah perusahaan tidak akan memiliki produktivitas yang baik. Sekalipun perusahaan memiliki peralatan yang berteknologi tinggi, namun tanpa sumber daya manusia yang terampil perusahaan akan sulit mencapai tujuannya. Dengan kontrol sumber daya manusia yang baik, perusahaan akan dapat mencapai tujuan organisasinya.

Sumber daya manusia saat ini merupakan aset berharga yang dapat diperoleh dan dikembangkan oleh perusahaan. Karena manusia menjadi kunci

utama dalam kesuksesan *kaizen*, maka perusahaan-perusahaan Jepang memfokuskan pada perbaikan berkelanjutan pada segi proses perkembangan sumber daya manusia ini. Dengan demikian diharapkan sumber daya manusia dapat termotivasi dengan baik untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi asset yang sangat krusial dalam pertumbuhan perusahaan agar dapat mempertahankan standar kualitas perusahaan.

Mempertahankan standar kualitas perusahaan merupakan kewajiban dalam memperoleh hasil yang optimal, hal ini tercermin dari ukuran perusahaan dan jumlah sumber daya manusia di dalamnya. Semakin besar ukuran perusahaan, semakin banyak pula sumber daya manusia yang harus tetap mempertahankan kualitas dan mutu dari perusahaan. *Kaizen* sebagai budaya dan alat efektivitas berbiaya rendah milik perusahaan yang umumnya dapat digunakan untuk mempertahankan kualitas tanpa terpengaruh dengan ukuran perusahaannya. Para karyawan dan jajaran manajerial yang mengaplikasikan *kaizen* dalam setiap pekerjaannya cenderung dapat mengevaluasi dan terus melakukan perbaikan secara menyeluruh dalam masing-masing lini kerjanya (Imai, 2014).

Keuntungan pengimplementasian budaya *kaizen* terletak pada kondisi perekonomian Negara tempat pengimplementasiannya yang memiliki tingkat pertumbuhan ekonomi rendah atau tergolong dalam negara maju (Imai, 1986:24). Akan tetapi, penelitian yang dikemukakan oleh Fatimah (2016), Jimantoro (2016), Matchikita, dkk. (2015), Vento, dkk. (2017), serta Suarez-Barraza dan Ramish-Pujol (2009) mengindikasikan bahwa praktik *kaizen* telah dilaksanakan diberbagai negara berkembang diseluruh dunia. Beberapa tantangan dapat dijumpai dalam

pengimplementasian budaya *kaizen* adalah pada negara berkembang seperti Indonesia, yang pernah menjadi Negara jajahan Jepang walaupun memiliki latar belakang budaya yang berbeda.

Indonesia dalam kancah persaingan global menempati urutan ke-41 atau terendah dari negara-negara yang pernah menjadi Negara jajahan Jepang seperti, China (28), Korea Selatan (26), dan Taiwan (14) (Schwab, 2016:xiii). Salah satu faktor utama indeks persaingan global adalah tingkat kualitas sumber daya manusia di Indonesia yang berbeda bila dibandingkan dengan Negara bekas jajahan Jepang lainnya. Penerapan budaya *kaizen* di Indonesia tentu menjadi fenomena yang layak untuk diteliti karena dimungkinkan muncul tantangan ataupun adaptasi yang ditemui dalam penerapannya, mengingat bahwa budaya Jepang masih diterapkan di Indonesia hingga saat ini.

PT POSSI merupakan perusahaan *joint venture* asal Jepang yang beroperasi di wilayah Indonesia khususnya di Kota Surabaya. PT POSSI merupakan perusahaan bentukan dari *joint-venture* antara PT PAL Indonesia, Mitsubishi Heavy Industry, LTD., dan Mitsubishi Corporation asal Jepang. PT POSSI beroperasi di wilayah Surabaya dalam melaksanakan kegiatan usahanya, serta menerapkan budaya *kaizen* sebagai budaya perusahaannya.

Kesuksesan PT POSSI selama eksistensinya dalam memenuhi kebutuhan mesin turbin pembangkit listrik dilebih dari satu dekade berkat budaya *kaizen* yang diterapkan oleh perusahaan induknya merupakan hal yang sangat menarik untuk dibahas. Walaupun berada dalam regional yang sama yaitu Asia, menurut Hofstede

dalam dimensi budaya yang disusunnya, Indonesia dan Jepang memiliki perspektif budaya yang sangat berbeda antara satu dengan lainnya (Peng, 2009:104-105).

Berdasarkan penjabaran di atas mengenai budaya *kaizen*, khususnya penerapan budaya *kaizen* di negara berkembang. Peneliti merasa perlu untuk mengangkat fenomena ini dalam bentuk sebuah penelitian skripsi yang berjudul **“Analisis Penerapan Budaya *Kaizen* pada Perusahaan *Joint Venture* asal Jepang di Indonesia” (Studi pada PT. POSSI)**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada penjabaran alasan pemilihan judul yang ada pada latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah proses penerapan budaya *kaizen* di PT POSSI?
2. Apakah penerapan sistem, konsep dan *gempa kaizen* di PT POSSI mengalami adaptasi?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis proses penerapan budaya *kaizen* di PT POSSI.
2. Mengetahui dan menganalisis adaptasi dalam penerapan sistem, konsep, dan *gempa kaizen* di PT POSSI.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik kontribusi praktis maupun kontribusi teoritis. Kontribusi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Teoritis

Manfaat akademis dari penelitian ini adalah sebagai salah satu bahan kajian dalam studi Administrasi Bisnis terutama terkait dengan kajian tentang Analisis Penerapan Budaya *Kaizen* pada Perusahaan *Joint-Venture* asal Jepang di Indonesia. Selain itu hasil dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pembandingan dan untuk menambah referensi bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak perusahaan sebagai bahan informasi dan masukan terkait Analisis Penerapan Budaya *Kaizen* pada Perusahaan *Joint-Venture* asal Jepang di Indonesia.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan diperlukan untuk memperoleh gambaran umum tentang konsep pemikiran yang digunakan oleh peneliti untuk menjelaskan permasalahan-permasalahan secara lebih sistematis, yaitu sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang rumusan masalah yang, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tinjauan teoritis dan empiris dari penelitian yang berhubungan dengan pokok pembahasan, yaitu teori tentang Budaya Perusahaan, Budaya Kerja Kiazen, dan penerapannya pada perusahaan.

BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi fokus penelitian, pemilihan lokasi penelitian dan situs penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, dan analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum lokasi penelitian, penyajian hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB V: PENUTUP

Bab ini mengemukakan tentang kesimpulan dari bab-bab sebelumnya, serta saran terkait hasil penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan bagi berbagai pihak. Bab ini mengemukakan tentang kesimpulan dari bab-bab sebelumnya, serta saran terkait hasil penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.