

**ANALISIS PENERAPAN BUDAYA *KAIZEN*
PADA PERUSAHAAN *JOINT VENTURE* ASAL
JEPANG DI INDONESIA**

(Studi pada PT. POSSI)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**NOVALDI NUR ROCHMAN PUTRA
NIM 135030301111030**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2018**

MOTO

“Formal education can make you a living, but self education can make you a fortune” – unknown

TANDA PERSETUJUAN

Judul : Analisis Penerapan Budaya *Kaizen* Pada Perusahaan *Joint Venture* Asal Jepang di Indonesia (Studi Pada PT. POSSI)

Disusun Oleh : Novaldi Nur Rochman Putra

NIM : 135030301111030

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Bisnis Internasional

Malang, 10 Januari 2018

Ketua Komisi Pembimbing



Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA
NIP. 195805011984031001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 21 Februari 2018
Jam : 08.00 WIB
Skripsi atas nama : Novaldi Nur Rochman Putra
Judul : Analisis Penerapan Budaya *Kaizen* Pada Perusahaan *Joint Venture*
Asal Jepang di Indonesia (Studi Pada PT POSSI)

Dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



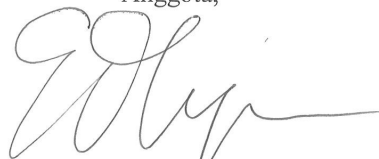
Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota,



Drs. Mochammad Djudi Muzam, M.Si
NIP. 19520607 1980101001

Anggota,



Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA
NIP. 20130487 0531 2 001

RINGKASAN

Novaldi Nur Rochman Putra, 2018, **Analisis Penerapan Budaya *Kaizen* Pada Perusahaan *Joint Venture* Asal Jepang di Indonesia (Studi Pada PT. POSSI)**, Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, 128 Hal + xiii.

PT Power Systems Service Indonesia (POSSI) merupakan perusahaan *joint venture* antara PT PAL Indonesia, Mitsubishi Heavy Industries, LTD (MHI) dan Mitsubishi Corporation Jepang yang didirikan pada 1994 dan beroperasi di kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Pada 2014 kepemilikan PT POSSI beralih pada Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD (MHPS). PT POSSI bergerak dalam bidang jasa reparasi dan fabrikasi untuk produk *Steam* dan *Gas* Turbine sebagai alat pembangkit listrik. Dalam kegiatannya PT POSSI menerapkan budaya *kaizen* sebagai budaya perusahaan yang mencakup seluruh lini kegiatan yang ada di perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan proses penerapan budaya *kaizen* di PT POSSI. Penelitian ini juga menggambarkan adaptasi yang dilakukan PT POSSI terkait penerapan konsep utama *kaizen*, sistem utama *kaizen*, dan *gemba kaizen*.

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dengan triangulasi yang dilakukan kepada tiga *key informan*, observasi langsung, dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi dan analisis data.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses penerapan budaya *kaizen* di perusahaan diawali dengan ditetapkannya F-Kaku sebagai budaya perusahaan induk yang kemudian diterapkan oleh PT POSSI pada 2009. Penerapan F-Kaku di PT POSSI juga menjadi pengayaan terhadap pembentukan pola pikir karyawan terkait *kaizen*. Penerapan budaya *kaizen* ini meningkatkan laju produktivitas dan peningkatan terhadap *gemba* yang dirasakan manfaatnya oleh seluruh lini perusahaan. Pada 2014 *kaizen activity* diperkenalkan sebagai budaya perusahaan secara utuh. Penerapan *kaizen activity* tersebut mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan kontribusinya terhadap perbaikan perusahaan. PT POSSI menerapkan konsep utama *kaizen* dan sistem utama *kaizen* dalam manajemennya, dengan menerapkan beberapa adaptasi dalam pengimplementasiannya. Walaupun perusahaan tidak menerapkan *gemba kaizen*, akan tetapi konsep-konsep *gemba* meliputi standarisasi, 5'S, dan penghapusan *muda* telah dilaksanakan sejak diterapkannya F-Kaku. Penerapan budaya *kaizen* di PT POSSI mendorong karyawan dalam berkontribusi lebih terhadap perkembangan perusahaan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Kaizen Activity*, *Gemba Kaizen*, Bisnis Internasional

SUMMARY

Novaldi Nur Rochman Putra, **Analysis of Kaizen Culture Implementation in Japanese Joint Venture Company in Indonesia (A Research Study of PT POSSI)**, Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, 128 pages + xiii.

PT Power Systems Service Indonesia (POSSI) is a joint venture of PT PAL Indonesia, Mitsubishi Heavy Industries, LTD. (MHI), and Mitsubishi Corporation that established in 1994 and based in Surabaya, East Java, Indonesia. In 2014, PT POSSI ownership was transferred from MHI to Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD (MHPS). PT POSSI engaged reparation and fabrication services for gas and steam turbine. In their activity, PT POSSI implementing kaizen as the company culture wich has been covering the entire company line. The objective of this study aim for the implementation process of kaizen in PT POSSI. This study also aim the adaptation done by PT POSSI related to implementation of kaizen concepts , kaizen systems, and gemba kaizen.

The methode used in this research is a descriptive study with a qualitative approach. The data was collected by triangulate interview on three key informan, by observation, and documentation. These data are analysedby data reducing, serving, and summarizing/verifying.

The result of this study indicated that the process of kaizen implementation in PT POSSI was adopted from F-Kaku, the parent company culture that implemented by PT POSSI in 2009. The implementation of F-Kaku in PT POSSI also became an enrichmen towards the shaping of employees mindset about kaizen. The implementation of kaizen increases the rate of productivity and improvement of gemba perceived by the entire company. Begin in 2014, kaizen acitivity was introduced as the company culture. The implementation of kaizen activity encourages employees to improve their performance and contribution towards company improvement. PT POSSI implemented kaizen concept and kaizen systems in its management, by applying adaptation in its implementation. Although PT POSSI does not apply the term of gemba kaizen, but the concepts of gemba includes standardization, 5'S, and waste removal have been applied since the application of F-Kaku. Kaizen implementation in PT POSSI encourage employees to contribute more for the company developments.

Keywords: Organization Culture, Kaizen Activity, Gemba Kaizen, International Business.

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmatnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisis Penerapan Budaya *Kaizen* Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang di Indonesia (Studi pada PT POSSI).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. Selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA. Selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, dan selaku dosen pembimbing yang telah membantu dalam penyusunan skripsi.
3. Keluarga besar Bapak Bambang Agus Setyawan dan Ibu Poedji Rahayu Estuning Asih beserta Audrie Brian Vincandy Putra, Adi Kurnia Pratama Putra, Dita Purnama Sari, Denata Ricko Laxmana Putra, Rashida Maharani Nur Saleha Putri, Ilfad Raffi Setyawan Putra, Muhammad Nur Hafiz Bastian Putra, dan Soraya Gendhis Nurrahma Putri yang selalu mendukung dan mendoakan peneliti dalam penyelesaian skripsi.

4. Ni Luh Devi Puspitasari yang senantiasa menemani dan membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Teman-teman jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Minat Bisnis Internasional yang senantiasa menemani, membantu, dan memberikan masukan dalam penyusunan skripsi.
6. Keluarga besar PT POSSI yang menanungi peneliti dalam menyusun skripsi.
7. Semua pihak yang tidak mungkin peneliti sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan, maka saran dan kritik terhadap tulisan ini sangat diterima. Semoga karya dari skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Malang, Januari 2018

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTO	i
TANDA PERSETUJUAN	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	01
B. Perumusan Masalah.....	08
C. Tujuan Penelitian.....	08
D. Kontribusi Penelitian.....	09
E. Sistematika Pembahasan	09

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris	11
1. Jimantoro (2016)	11
2. Indrajaya, Fathoni, dan Minarsih (2016).....	12
3. Ramadhan, Bachri, dan Dewi (2014).....	13
4. Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol (2009).....	14
B. Tinjauan Teoritis	16
1. Budaya Perusahaan	16
a. Pengertian Budaya	16
b. Budaya Dalam Organisasi	19
c. Fungsi Budaya Organisasi	22
2. Budaya Kerja Kaizen	23
a. Pengertian Kaizen	23
b. Manfaat Penerapan Kaizen pada Perusahaan	27
c. Sasaran Akhir Dari Strategi Kaizen.....	29
3. Konsep Utama Kaizen.....	30
a. Kaizen dan Manajemen	31
b. Proses Versus Hasil	31
c. Mengikuti Siklus PDCA dan SDCA.....	33
d. Mengutamakan Kualitas	36

e. Berbicara Dengan Data.....	36
f. Proses Berikut Adalah Konsumen	37
4. Sistem Utama Kaizen	37
a. Total Quality Control/Total Quality Management	38
b. Sistem Produksi Just-In-Time	41
c. Total Productive Maintenance	42
d. Penjabaran Kebijakan Perusahaan	43
e. Sistem Saran	44
f. Kegiatan Kelompok Kecil	45
5. Gemba Kaizen	46
a. Standarisasi	47
b. 5's Dalam Pemeliharaan.....	52
c. Penghapusan Muda.....	54
C. Kerangka Berpikir	57

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	58
B. Fokus Penelitian	59
C. Lokasi Penelitian	60
D. Sumber Dan Jenis Data	61
1. Data Primer	61
2. Data Sekunder	62
E. Metode Pengumpulan Data	62
1. Wawancara	62
2. Dokumentasi.....	63
3. Observasi.....	63
4. Triangulasi.....	64
F. Instrumen Penelitian	64
G. Analisis Data	65
1. Reduksi Data	66
2. Penyajian Data.....	67
3 Menarik Kesimpulan.....	67

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	68
1. Sejarah Perusahaan.....	68
2. Visi dan Misi PT POSSI.....	69
3. Logo Perusahaan	69
4. Struktur Organisasi	70
5. Jasa PT POSSI.....	71
B. Penyajian Data.....	71
1. Hasil Wawancara Key Informan	71
a. Key Informan I	71
b. Key Informan II	77

c. Key Informan III.....	80
2. Kesimpulan Hasil Wawancara.....	83
a. Budaya Kaizen di Perusahaan.....	83
1) Proses Penerapan Budaya Kaizen di Perusahaan.....	83
2) Manfaat Budaya Kaizen Terhadap Perusahaan.....	84
3) Tujuan Perusahaan Menerapkan Budaya Kaizen.....	85
b. Adaptasi Budaya Kaizen Pada Perusahaan.....	85
1) Konsep Utama Kaizen	85
2) Sistem Utama Kaizen.....	88
3) Gemba Kaizen.....	91
3. Analisis dan Interpretasi Data	92
a. Budaya Kaizen di Perusahaan.....	92
1) Proses Penerapan Budaya Kaizen di Perusahaan.....	92
2) Manfaat Budaya Kaizen Terhadap Perusahaan.....	94
3) Tujuan Perusahaan Menerapkan Budaya Kaizen.....	95
b. Adaptasi Budaya Kaizen Pada Perusahaan.....	96
1) Konsep Utama Kaizen	96
2) Sistem Utama Kaizen.....	101
3) Gemba Kaizen.....	106
4. Triangulasi Data	109

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	111
B. Saran.....	112

DAFTAR PUSTAKA.....	114
----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.1	Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	15
2.2	Pengelompokan Pemborosan.....	55

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
2.1	Lingkungan Budaya.....	18
2.2	Elemen Lingkungan Eksternal Organisasi.....	21
2.3	Siklus PDCA.....	33
2.4	Siklus SDCA.....	35
2.5	Bagaimana Kegiatan Perbaikan Diterapkan Diantara Siklus SDCA dan PDCA.....	50
2.6	Kerangka Berpikir.....	57
3.1	Komponen Dalam Analisis Data	66
4.1	Logo PT POSSI	69
4.2	Struktur Organisasi	70

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
Lampiran 1	Pedoman Wawancara	116
Lampiran 2	Dokumentasi	125
Lampiran 3	Surat Penelitian	127
Lampiran 4	Curriculum Vitae	129