

**TANTANGAN DAN ADAPTASI BUDAYA KERJA *KAIZEN*
PADA KARYAWAN DI PT TJOKRO NIPPON ENGINEERING,
KARAWANG**

SKRIPSI



SAVINA PUTRI YUDHISTIRA

2022110101

PROGRAM STUDI BAHASA DAN KEBUDAYAAN JEPANG

FAKULTAS BAHASA DAN BUDAYA

UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JAKARTA

2026

**TANTANGAN DAN ADAPTASI BUDAYA KERJA *KAIZEN*
PADA KARYAWAN DI PT TJOKRO NIPPON ENGINEERING,
KARAWANG**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Linguistik**



SAVINA PUTRI YUDHISTIRA

2022110101

PROGRAM STUDI BAHASA DAN KEBUDAYAAN JEPANG

FAKULTAS BAHASA DAN BUDAYA

UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JAKARTA

2026

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini merupakan karya ilmiah yang penulis susun sendiri di bawah bimbingan Indun Roosiani, M.Si., selaku Pembimbing I dan Zainur Fitri, M.Pd., selaku Pembimbing II, bukan merupakan jiplakan atau karya orang lain. Sebagian atau seluruh isinya sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis sendiri.

Nama : Savina Putri Yudhistira
NIM : 2022110101
Program Studi : Bahasa dan Kebudayaan Jepang
Fakultas : Bahasa dan Budaya

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa data dan judul tersebut merupakan hasil jiplakan/plagiat dari karya tulis orang lain, maka sesuai dengan kode etik ilmiah, penulis menyatakan bersedia menerima sanksi termasuk pencopotan/pembatalan gelar akademik oleh pihak Universitas Darma Persada.

Jakarta, 28 Juli 2026



The stamp is a rectangular official seal with a red border. It contains the text 'UNIVERSITAS DARMA PERSADA' at the top, a central emblem, and the words 'METERAI TEMPEL' (Official Seal) at the bottom. A unique alphanumeric code 'ACA89AOX182576825' is visible at the bottom of the stamp.

Savina Putri Yudhistira

2022110101

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi Sarjana yang berjudul :

**Tantangan dan Adaptasi Budaya Kerja *Kaizen* pada Karyawan di PT Tjokro
Nippon Engineering, Karawang**

Telah diterima dengan baik dan diujikan pada tanggal 28 Juli 2026 di hadapan
Panitia Sidang Skripsi Sarjana Program Studi Bahasa dan Kebudayaan Jepang
Fakultas Bahasa dan Budaya.

Oleh

DEWAN PENGUJI

yang terdiri dari

Pembimbing I

(Indun Roosiani, M.Si.)

Pembimbing II

(Zaihur Fitri, M.Pd.)

Ketua Penguji

(Dr. Robihim, M.M.)

Ketua Program Studi

Bahasa dan Kebudayaan Jepang



(Bertha Nursari, M.Hum.)

Dekan Fakultas

Bahasa dan Budaya



(Dr. C. Dewi Hartati, M.Si.)

ABSTRAK

Nama : Savina Putri Yudhistira
NIM : 2022110101
Program Studi : Bahasa dan Kebudayaan Jepang
Fakultas : Bahasa dan Budaya
Judul Skripsi : Tantangan dan Adaptasi Budaya Kerja *Kaizen* pada
Karyawan di PT Tjokro Nippon Engineering, Karawang

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan budaya kerja *kaizen*, tantangan yang dihadapi karyawan Indonesia, serta strategi adaptasi mereka di PT Tjokro Nippon Engineering. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui angket kepada 18 karyawan dan wawancara dengan 8 kepala divisi, dengan landasan Teori Adaptasi Budaya Young Yun Kim (2001). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *kaizen* telah diterapkan melalui *asakai*, standarisasi kerja, 5S, dan pemeriksaan kualitas berkala. Namun, kesalahan kerja yang menyebabkan *rework* (61,1%) dan komunikasi antardivisi yang kurang efektif (44,4%) masih menjadi hambatan utama. Secara psikologis, karyawan masih kurang percaya diri dalam menyampaikan ide perbaikan (61,1%) dan belum terbiasa berpendapat secara terbuka (50%). Meski demikian, karyawan menunjukkan adaptasi positif melalui peningkatan komunikasi langsung (72,2%) dan pembelajaran prosedur baru bersama rekan kerja (83,3%), yang berdampak pada peningkatan disiplin dan kerja sama tim. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan secara bertahap memasuki tahap *growth* menurut Teori Adaptasi Budaya Kim (2001).

Kata Kunci : *Kaizen*, Adaptasi Budaya, Budaya Kerja Jepang, Lintas Budaya, PT Tjokro Nippon Engineering

概要

名前 : サヴィナプトリユディスティラ
学生番号 : 2022110101
学科 : 日本語日本文化学科
題名 : カラワンの PT Tjokro Nippon Engineering における従業員のカイゼン労働文化への挑戦と適応

本研究は、PT Tjokro Nippon Engineering におけるカイゼン労働文化の導入実態、インドネシア人従業員が直面する課題、および適応戦略を分析することを目的とする。18名へのアンケートと 8名の部門長への聞き取り調査を用いた質的記述法により、ヤング・ユン・キム(2001)の異文化適応理論を分析の枠組みとした。カイゼンは朝会・5S・作業標準化・品質検査を通じて実施されているが、手直しを招く作業ミス(61.1%)や部門間コミュニケーションの不足(44.4%)が主な障壁となっている。心理的には、改善提案への自信のなさ(61.1%)や意見表明への不慣れ(50%)が積極的な関与を妨げている。一方、従業員はコミュニケーションの強化(72.2%)や同僚との段階的な学習(83.3%)を通じて適応を進めており、規律向上とチームワーク改善という成果も見られる。これはキム(2001)の理論における成長段階への移行を示している。

キーワード : カイゼン、異文化適応、日本の労働文化、多文化職場、PT Tjokro Nippon Engineering

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Tantangan dan Adaptasi Budaya Kerja *Kaizen* pada Karyawan di PT Tjokro Nippon Engineering, Karawang”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Linguistik di Program Studi Bahasa dan Kebudayaan Jepang pada Fakultas Bahasa dan Budaya Universitas Darma Persada.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasihat dari berbagai pihak selama proses penyusunannya. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Indun Roosiani, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaganya dalam memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan kepada penulis selama proses penulisan skripsi ini dari awal hingga selesai.
2. Zainur Fitri, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberikan masukan, saran, dan petunjuk yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
3. Dr. Robihim, M.M., selaku Ketua Sidang Skripsi yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, masukan, serta kritik yang membangun selama proses sidang skripsi berlangsung, sehingga penulis dapat menyempurnakan skripsi ini menjadi lebih baik.
4. Yessy Harun, S.S., M.Pd., selaku Dosen Penasihat Akademik yang telah memberikan doa, dukungan, arahan, dan pembinaan selama menempuh perkuliahan.
5. Bertha Nursari, M.Hum., selaku Ketua Program Studi Bahasa dan Kebudayaan Jepang Universitas Darma Persada.
6. Dr. C. Dewi Hartati, S.S., M.Si., selaku Dekan Fakultas Bahasa dan Budaya Universitas Darma Persada.

7. Seluruh Dosen Program Studi Bahasa dan Kebudayaan Jepang Universitas Darma Persada yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan inspirasi yang sangat berharga selama masa perkuliahan penulis.
8. Bapak Thomas Septian selaku HRGA PT Tjokro Nippon Engineering yang telah memberikan izin, kemudahan, serta bantuan kepada penulis selama proses observasi dan pengambilan data di lapangan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar.
9. Pihak PT Tjokro Nippon Engineering, Karawang, khususnya para karyawan dan kepala divisi yang telah bersedia menjadi responden dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi serta data yang diperlukan dalam penelitian ini.
10. Kedua orang tua penulis, Bapak Yudi Suprihadi dan Ibu Hendayati, yang telah membesarkan, mendidik, dan membimbing penulis dengan penuh kasih sayang hingga saat ini. Terima kasih atas doa, dukungan, dan kepercayaan yang selalu diberikan, serta semangat yang selalu diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan karya di masa mendatang. Penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, khususnya bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan budaya kerja *kaizen* dan adaptasi budaya dalam lingkungan kerja lintas budaya.

Jakarta, 28 Juli 2026

Savina Putri Yudhistira

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
概要.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR DIAGRAM	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Penelitian yang Relevan.....	6
1.3 Identifikasi Masalah.....	9
1.4 Pembatasan Masalah	10
1.5 Perumusan Masalah.....	10
1.6 Tujuan Penelitian	10
1.7 Landasan Teori.....	11
1.7.1 Adaptasi Budaya	11
1.7.2 Budaya Kerja <i>Kaizen</i>	12
1.8 Metode Penelitian.....	15
1.9 Manfaat Penelitian	15
1.9.1 Manfaat Teoretis.....	15
1.9.2 Manfaat Praktis	15
1.10 Sistematika Penyusunan Skripsi.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Konsep <i>Kaizen</i> (改善の概念)	17
2.1.1 Konsep Utama <i>Kaizen</i> (改善の主要概念).....	18
2.1.2 <i>Kaizen</i> dalam Perusahaan.....	22

2.2 Adaptasi Budaya oleh Young Yun Kim.....	23
2.2.1 Proses Adaptasi Budaya	23
2.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Adaptasi Budaya	26
2.3 Tantangan dalam Perusahaan	31
2.3.1 Tantangan dalam Lingkungan Kerja Lintas Budaya	32
2.3.2 Upaya Mengatasi Tantangan Lintas Budaya	33
2.4 Gambaran Umum PT Tjokro Nippon Engineering.....	33
2.4.1 Sejarah Perusahaan	34
2.4.2 Profil Perusahaan	34
2.4.3 Struktur Kepemimpinan Perusahaan	36
2.4.4 Kebijakan Mutu Perusahaan	36
2.4.5 Sasaran Mutu Perusahaan	37
BAB III TANTANGAN DAN ADAPTASI BUDAYA KERJA <i>KAIZEN</i> PADA KARYAWAN DI PT TJOKRO NIPPON ENGINEERING, KARAWANG	39
3.1 Penerapan <i>Kaizen</i> dalam Aktivitas Kerja Harian di PT Tjokro Nippon Engineering	39
3.1.1 Penerapan Budaya <i>Kaizen</i>	39
3.1.2 Standarisasi Proses Kerja	43
3.1.3 Penerapan 5S dan K3 di PT Tjokro Nippon Engineering	47
3.2 Hasil Penelitian	56
3.3 Analisis Hasil Penelitian	75
3.4 Tabel Kesimpulan BAB III	76
BAB IV SIMPULAN.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	82
LAMPIRAN.....	xii

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 PT Tjokro Nippon Engineering	35
Gambar 2. 2 <i>Board of Directors</i> PT Tjokro Nippon Engineering	36
Gambar 3. 1 Kegiatan <i>Asakai</i> di PT Tjokro Nippon Engineering	41
Gambar 3. 2 <i>Asakai VM Board</i> di PT Tjokro Nippon Engineering ...	42
Gambar 3. 3 <i>Point</i> Kontrol Produksi di Area <i>Diff Case Line</i>	43
Gambar 3. 4 <i>Problem & Kaizen Board</i> di PT Tjokro Nippon Engineering	44
Gambar 3. 5 <i>Check Sheet</i> Mesin CNC (<i>Machine Check Sheet</i>)	45
Gambar 3. 6 Standar Operasional Prosedur (SOP) <i>Quality Control</i> PT Tjokro Nippon Engineering	46
Gambar 3. 7 Standard APD Divisi Produksi	47
Gambar 3. 8 Contoh Penerapan <i>Seiri</i> (<i>Before</i> dan <i>After</i>)	49
Gambar 3. 9 Contoh Penerapan <i>Seiton</i> (<i>Before</i> dan <i>After</i>)	50
Gambar 3. 10 Contoh Penerapan <i>Seiso</i> (<i>Before</i> dan <i>After</i>)	52
Gambar 3. 11 Contoh Penerapan <i>Seiketsu</i>	53
Gambar 3. 12 Contoh Penerapan <i>Shitsuke</i>	54
Gambar 3. 13 Dokumen K3 Laporan Kecelakaan Kerja PT Tjokro Nippon Engineering	55

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 3. 1 Lama Bekerja Responden di PT Tjokro Nippon Engineering	57
Diagram 3. 2 Masalah Proses Kerja	58
Diagram 3. 3 Masalah Komunikasi	60
Diagram 3. 4 Masalah Pihak Eksternal	61
Diagram 3. 5 Masalah Aturan dan Prosedur	62
Diagram 3. 6 Masalah Keterlibatan <i>Kaizen</i>	64
Diagram 3. 7 Tantangan Koordinasi Antardivisi	65
Diagram 3. 8 Tantangan Perubahan Prosedur Kerja	66
Diagram 3. 9 Tantangan Konsistensi Standar Kerja	67
Diagram 3. 10 Tantangan yang Menghambat dalam Keterlibatan <i>Kaizen</i>	68
Diagram 3. 11 Tantangan dalam Menjaga Kualitas dan Efisiensi Kerja	69
Diagram 3. 12 Upaya Adaptasi untuk Meningkatkan Koordinasi Antardivisi	71
Diagram 3. 13 Upaya Adaptasi Perubahan Prosedur Kerja	72
Diagram 3. 14 Upaya Menjaga Konsistensi Standar Kerja	73
Diagram 3. 15 Adaptasi yang Paling Berdampak Positif terhadap Kinerja Kerja	74