BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hubungan ekonomi antar negara pada masa sekarang menunjukkan bahwa keterikatan global semakin kuat dan tidak dapat dipisahkan dari aktivitas setiap negara. Berbagai bentuk kerja sama regional maupun internasional mendorong setiap negara untuk beradaptasi dengan perubahan yang terus berkembang, khususnya terkait mobilitas tenaga kerja. Perkembangan ini bukan hanya memengaruhi arah kebijakan ekonomi, tetapi juga membentuk pola kerja baru yang menuntut adanya kolaborasi lintas negara. Situasi tersebut menjadi landasan munculnya dinamika global yang berpengaruh langsung terhadap cara suatu negara mengatur struktur dan budaya kerjanya.

Perkembangan hubungan ekonomi internasional menunjukkan bahwa keterlibatan Indonesia dalam arus globalisasi semakin kuat. Dinamika global tersebut berpengaruh pada cara organisasi di Indonesia dalam menata sistem kerja mereka, baik dalam hal struktur manajemen, proses kerja, maupun nilai-nilai yang dianut di lingkungan kerja. Dunia kerja saat ini menuntut tenaga profesional yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perbedaan nilai dan budaya kerja yang muncul akibat meningkatnya interaksi dengan pihak dari berbagai negara. Oleh karena itu, kemampuan berkomunikasi lintas budaya menjadi hal yang sangat penting agar kerja sama dalam lingkungan kerja yang beragam dapat berjalan efektif dan selaras (Tiana, 2025:34).

Salah satu bentuk nyata pengaruh globalisasi terhadap dunia kerja di Indonesia adalah meningkatnya jumlah perusahaan asing, terutama dari Jepang, yang berinvestasi di sektor industri manufaktur. Jepang merupakan salah satu negara dengan kontribusi investasi tertinggi di Indonesia, baik di bidang otomotif, elektronik, maupun permesinan. Kehadiran perusahaan-perusahaan Jepang seperti Toyota, Honda, Yamaha, Mitsubishi menunjukkan besarnya pengaruh Jepang dalam dunia industri nasional. Athallah & Dharma (2024:83) menjelaskan bahwa budaya kerja Jepang memiliki etos disiplin, kerja keras, serta perhatian tinggi

terhadap kualitas dan efisiensi. Nilai-nilai tersebut diterapkan oleh perusahaan Jepang di Indonesia dan menjadi ciri khas dalam pengelolaan sumber daya manusia serta pola kerja yang diterapkan.

Masuknya budaya kerja Jepang sering kali menimbulkan tantangan tersendiri bagi tenaga kerja lokal dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang baru. Budaya kerja Jepang yang menekankan kedisiplinan, tanggung jawab, serta menekankan pada pencapaian target menjadi contoh baik dalam meningkatkan profesionalisme kerja. Namun di sisi lain, perbedaan karakter budaya seperti cara berkomunikasi, pengambilan keputusan, serta pandangan terhadap waktu dan hierarki sering menimbulkan kesenjangan persepsi antara pekerja lokal dan manajemen asing. Oleh karena itu, pemahaman karakteristik budaya kerja di masing-masing negara sangat penting agar kerja sama lintas budaya dapat terjalin harmonis, saling menghargai, dan tetap produktif.

Menurut Matsunaga dan Nagata (2019:150) budaya pekerja didefinisikan sebagai berikut :

> 労働者文化とは「人的結合関係、生活習慣、行動様式、心性（意識）などにおいて、独得の『労働者らしさ』を自律的につくりだしているものを意味している」
>
> *Rōdōsha bunka to wa jinteki ketsugō kankei, seikatsu shūkan, kōdō yōshiki, shinsei (ishiki) nado ni oite, dokutoku no ‘rōdōsha rashisa’ o jiritsuteki ni tsukuridashite iru mono o imi shite iru.*
>
> Terjemahan : Budaya pekerja didefinisikan sebagai sesuatu yang secara mandiri membentuk “ciri khas pekerja” yang unik, yang tercermin dalam hubungan antar manusia, kebiasaan hidup, pola perilaku, serta kondisi mental atau kesadaran.

Budaya kerja di Indonesia pada umumnya sangat dipengaruhi oleh budaya kolektif dan semangat kekeluargaan. Pekerja Indonesia biasanya menghargai keharmonisan, saling menghormati, serta menghindari pertengkaran langsung di tempat kerja. Hubungan sosial dianggap sama pentingnya dengan pencapaian hasil kerja. Oleh karena itu, komunikasi sering dilakukan dengan cara halus dan tidak langsung untuk menjaga perasaan lawan bicara. Dalam banyak organisasi, keputusan kerja dibuat melalui musyawarah agar tercipta rasa keadilan dan

kebersamaan di antara anggota tim. Nilai seperti gotong royong dan saling membantu masih sangat dijunjung tinggi dalam lingkungan kerja masyarakat Indonesia. Menurut Gering *et al*. (2001:7) budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Sebaliknya, Jepang dikenal dengan semangat kerja yang tinggi dan disiplin. Pekerja Jepang memiliki rasa tanggung jawab besar terhadap pekerjanya dan berusaha menyelesaikan tugas dengan sempurna. Prinsip kerja tersebut menunjukkan bagaimana nilai budaya Jepang membentuk pola perilaku karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selain itu, kerja sama tim dan tanggung jawab menjadi unsur penting dalam budaya organisasi di Jepang. Mereka cenderung mengutamakan kepentingan bersama dan sangat menghormati hierarki dalam struktur kerja (Athallah & Dharma, 2024:89).

Jika membandingkan antara budaya kerja di Jepang dan di Indonesia maka budaya kerja di Indonesia cenderung berorientasi pada hubungan sosial dan memiliki tingkat fleksibilitas yang cukup besar. Sementara itu, budaya kerja di Jepang lebih menekankan kedisiplinan, ketepatan waktu, dan efisiensi di semua bidang pekerjaan. Pekerja Indonesia pada umumnya sudah terbiasa dengan cara kerja yang bersifat kekeluargaan serta membangun hubungan yang harmonis di tempat kerja, sementara pekerja Jepang lebih memprioritaskan profesionalisme dan pencapaian hasil kerja yang maksimal. Perbedaan nilai serta kebiasaan ini sering kali menciptakan hambatan dalam komunikasi dan proses penyesuaian, terutama untuk pekerja Indonesia yang bekerja di Jepang. Beberapa studi mengungkapkan bahwa pekerja Indonesia sering kali mengalami *culture shock* akibat perbedaan bahasa, sistem kerja, dan ekspektasi perusahaan. Namun, mereka dapat beradaptasi melalui proses belajar, pemahaman budaya, serta interaksi sosial yang berkelanjutan (Aldini, 2023:105).

Perbedaan budaya kerja antara Indonesia dan Jepang menyebabkan penerapan sistem kerja tertentu tidak selalu berjalan secara optimal meskipun telah

dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu sistem yang banyak diterapkan oleh perusahaan Jepang adalah *kaizen*, yaitu perbaikan berkelanjutan yang menekankan keterlibatan aktif karyawan dalam mengidentifikasi masalah dan melakukan perbaikan secara bertahap.

Menurut *Japan International Cooperation Agency* (JICA, 2015:2), *kaizen* didefinisikan sebagai berikut :

> 現場の知見を活かし、継続的にカイゼンに取り組むために自主的に行う小集団活動。
>
> *Genba no chiken o ikashi, keizokuteki ni kaizen ni torikumu tame ni jishuteki ni okonau shōshūdan katsudō*.
>
> Terjemahan : Kegiatan kelompok kecil yang dilakukan secara mandiri dengan memanfaatkan pengetahuan di tempat kerja untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Kutipan tersebut menggambarkan bahwa *kaizen* bukan sekadar aturan yang harus diikuti, tetapi merupakan sebuah budaya yang idealnya tumbuh dari dalam diri karyawan sendiri. Karyawan yang bekerja langsung di lapangan dianggap sebagai pihak yang paling memahami kondisi nyata pekerjaan mereka, sehingga merekalah yang paling tepat untuk menginisiasi perbaikan. Namun, untuk dapat sampai pada tahap tersebut, karyawan terlebih dahulu perlu memahami nilai-nilai *kaizen* dan menyesuaikan diri dengan cara kerja yang mungkin berbeda dari kebiasaan sebelumnya. Proses inilah yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Adapun Schwarz *et al.,* (2017:969) menjelaskan bahwa efektivitas *kaizen* sangat bergantung pada partisipasi karyawan, pemahaman yang sama terhadap tujuan perbaikan, serta kesesuaian antara sistem kerja dan kondisi organisasi. Dalam lingkungan kerja lintas budaya, perbedaan nilai, kebiasaan kerja, dan pola komunikasi dapat memengaruhi sejauh mana karyawan mampu terlibat secara aktif dalam proses *kaizen*. Oleh karena itu, penerapan *kaizen* tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis produksi, tetapi juga berkaitan erat dengan faktor budaya kerja dan proses adaptasi karyawan di dalam organisasi.

Prinsip *kaizen* ini tidak hanya diterapkan di Jepang, tetapi juga mulai diterapkan oleh beberapa perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Salah satunya adalah PT Tjokro Nippon Engineering yang didirikan pada tahun 2016 dan bergerak di bidang manufaktur yang berfokus pada produksi *Golf Cart Transmission Assembly* atau *part* mobil golf. Perusahaan ini menerapkan sistem kerja yang disiplin, efisien, serta menekankan pencapaian hasil kerja yang sejalan dengan standar industri Jepang. Nilai-nilai *kaizen* di perusahaan ini diterapkan melalui kegiatan mesin secara terjadwal, pengawasan kualitas yang berlapis, serta evaluasi rutin terhadap hasil kerja. Setiap karyawan didorong untuk berpartisipasi aktif dengan memberikan ide atau saran perbaikan terhadap proses kerja yang mereka tangani. *Kaizen* diterapkan dalam proses produksi melalui pemeriksaan kualitas secara berkala, perawatan mesin yang terjadwal, serta pelaporan kerja harian untuk memantau kemajuan dan kendala di lapangan. Dengan adanya *kaizen* tersebut membantu perusahaan mempertahankan kualitas hasil produksi sekaligus mendorong budaya kerja yang lebih efisien dan bertanggung jawab. Penerapan prinsip budaya kerja Jepang yang diterapkan di perusahaan ini menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan Indonesia dalam menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang disiplin dan terstruktur.

Perusahaan menghadapi berbagai masalah yang memengaruhi efisiensi dan kualitas kerja. Beberapa masalah yang ditemui antara lain komunikasi antardivisi yang kurang efektif, kesalahan kerja yang menyebabkan pekerjaan harus diulang, keterlambatan bahan baku atau informasi kerja, serta ketidaksesuaian produk dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, perbedaan gaya komunikasi antar karyawan dan tantangan dalam koordinasi pihak eksternal seperti *supplier* juga sering menjadi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Masalah-masalah tersebut berdampak pada efisiensi proses kerja, pencapaian target, serta kualitas hasil produksi. Selain itu, kondisi ini menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan budaya kerja baru, meningkatkan kemampuan komunikasi lintas budaya, dan menyesuaikan diri dengan prosedur kerja yang diterapkan oleh perusahaan, sehingga penerapan sistem kerja seperti *kaizen* memerlukan perhatian terhadap

kondisi karyawan, koordinasi antardivisi, serta penyesuaian budaya kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai optimal.

Meskipun PT Tjokro Nippon Engineering telah berdiri sejak tahun 2016, penerapan budaya kerja *Kaizen* secara resmi baru mulai dilaksanakan pada tahun 2018. Penerapan *kaizen* ini didorong oleh kebutuhan perusahaan untuk menyelaraskan standar kerja dengan prinsip efisiensi dan kualitas produksi yang diterapkan oleh perusahaan induk di Jepang, mengingat perusahaan ini bergerak dalam bidang manufaktur yang menuntut ketepatan dan konsistensi hasil produksi yang tinggi. Selain itu, meningkatnya volume produksi serta tuntutan untuk terus memperbaiki proses kerja secara berkelanjutan turut menjadi faktor pendorong penerapan *kaizen* di perusahaan ini, sebagai upaya menjaga daya saing dan kualitas produk sesuai standar industri Jepang.

Berdasarkan hal ini, maka penelitian ini bermaksud untuk menganalisis penerapan *kaizen* sebagai budaya kerja Jepang dalam konteks kerja lintas budaya di PT Tjokro Nippon Engineering. Penelitian ini berfokus pada proses adaptasi karyawan Indonesia dalam menyesuaikan diri dengan nilai, kebiasaan, dan pola kerja *kaizen* yang diterapkan di lingkungan perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji berbagai bentuk adaptasi yang dilakukan karyawan agar dapat terlibat secara aktif dalam kegiatan perbaikan berkelanjutan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai tantangan dan peluang dalam penerapan *kaizen* sebagai budaya kerja Jepang di perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia.

1.2 Penelitian yang Relevan

1. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ronny Jimantoro (2016) dalam jurnal berjudul *"Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen pada PT Istana Mobil Surabaya Indah"* membahas tentang bagaimana penerapan budaya kerja *kaizen* dilakukan di perusahaan otomotif Jepang yang beroperasi di Indonesia. Fokus penelitian ini meneliti bagaimana penerapan budaya kerja *kaizen* khususnya melalui penerapan PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), 5s (*Seiri*, *Seiso*, *Seiton*, *Seiketsu*, *Shitsuke*),

dan 3M (*Muda*, *Mura*, *Muri*). Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan budaya kerja *kaizen* diterapkan di PT Istana Mobil Surabaya Indah serta kendala apa saja yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara dan observasi terhadap manajer, supervisor, dan kepala bengkel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *kaizen* melalui PDCA, 5S, dan 3M telah berjalan dengan baik dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan efisiensi kerja karyawan. Persamaan antara penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada fokus kajian mengenai penerapan budaya kerja *kaizen* Jepang di perusahaan yang beroperasi di Indonesia. Sementara itu, perbedaannya terletak pada beberapa aspek. Penelitian ini berfokus pada efektivitas penerapan *kaizen* secara menyeluruh dalam sistem kerja perusahaan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada proses adaptasi karyawan Indonesia terhadap budaya kerja *kaizen*.

2. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra & Musadieq (2018) dalam jurnal yang berjudul "*Analisis Penerapan Budaya Kaizen pada Perusahaan Joint Venture asal Jepang di Indonesia* (*Studi pada PT X*)". penelitian tersebut membahas penerapan *kaizen* sebagai budaya organisasi pada perusahaan *joint venture* asal Jepang di Indonesia serta proses adaptasi yang dilakukan dalam penerapannya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya *kaizen* di PT X telah berjalan dengan cukup baik dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, pengendalian kualitas, serta keterlibatan karyawan dalam proses berkelanjutan. Adaptasi budaya *kaizen* juga terjadi secara bertahap melalui kontribusi karyawan dalam kegiatan perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus. Persamaan antara penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada pembahasan yang mengenai penerapan budaya kerja *kaizen* Jepang di perusahaan yang beroperasi di Indonesia serta keterlibatan karyawan dalam

pelaksanaan *kaizen*. Sedangkan perbedaannya, penelitian Putra dan Musadieq (2018) lebih menekankan pada penerapan *kaizen* sebagai sistem kerja perusahaan, seperti perbaikan berkelanjutan dan pengelolaan proses kerja. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan berfokus pada proses adaptasi karyawan Indonesia terhadap budaya kerja *kaizen* serta tantangan yang dihadapi karyawan dalam menerapkan disiplin, standar kerja, dan kebiasaan kerja *kaizen* di lingkungan kerja lintas budaya.

3. Penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah skripsi oleh Nurhadi (2022) dalam skripsi yang berjudul "*Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Muatan Kapal pada PT. Graha Persada Pasific*". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan analisis regresi linear sederhana. Objek penelitiannya adalah karyawan bagian bongkar muatan kapal pada PT. Graha Persada Pasific. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan prinsip *kaizen*, khususnya konsep 5S (*Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, dan *Shitsuke*) mampu meningkatkan kedisiplinan, efisiensi kerja, serta kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan. Persamaan penelitian Nurhadi (2022) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada fokus kajian yang sama-sama membahas budaya kerja *kaizen* sebagai sistem perbaikan berkelanjutan dalam dunia kerja. Penelitian yang akan dilakukan dan penelitian Nurhadi (2022) juga menempatkan *kaizen* sebagai bagian dari budaya kerja yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja. Perbedaan penelitian terletak pada tujuan dan sudut pandang analisis. Penelitian Nurhadi (2022) menekankan pengaruh *kaizen* terhadap kinerja karyawan secara kuantitatif, sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih menekankan pada penerapan *kaizen* dalam konteks budaya kerja lintas negara, khususnya adaptasi karyawan Indonesia terhadap budaya kerja Jepang. selain itu,

perbedaan juga terlihat pada objek, pendekatan penelitian, serta fokus pembahasan budaya.

Berdasarkan ketiga penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya kerja *kaizen* di perusahaan yang beroperasi di Indonesia secara umum memberikan dampak positif terhadap efisiensi kerja, produktivitas, kualitas kerja, serta keterlibatan karyawan. Penelitian Ronny Jimantoro (2016) dan Putra & Musadieq (2018) sama-sama menempatkan *kaizen* sebagai sistem dan budaya kerja perusahaan yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan, sedangkan penelitian Nurhadi (2022) menekankan pengaruh *kaizen* terhadap kinerja karyawan secara kuantitatif. Meskipun memiliki kesamaan dalam tema kajian, ketiga penelitian tersebut belum secara khusus membahas proses adaptasi karyawan Indonesia terhadap budaya kerja *kaizen* Jepang dalam konteks kerja lintas budaya. Oleh karena itu, penelitian yang akan dilakukan memfokuskan pada aspek adaptasi karyawan, perbedaan nilai budaya, serta tantangan yang dihadapi dalam penerapan *kaizen* sebagai budaya kerja Jepang di perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijelaskan, penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan topik penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Penerapan sistem kerja *kaizen* di PT Tjokro Nippon Engineering belum berjalan secara optimal akibat perbedaan budaya kerja antara Jepang dan karyawan Indonesia.
2. Terdapat kesalahan kerja (*rework*) yang berdampak pada efisiensi waktu, biaya, dan kualitas hasil produksi.
3. Koordinasi antardivisi belum berjalan secara efektif, sehingga menyebabkan keterlambatan proses kerja.
4. Perbedaan gaya komunikasi antara atasan Jepang dan karyawan Indonesia sering menimbulkan kesalahpahaman dalam penyelesaian tugas.

5. Pemahaman karyawan terhadap tujuan dan prinsip *kaizen* belum merata, sehingga memengaruhi efektivitas penerapan perbaikan berkelanjutan di lingkungan kerja.

1.4 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini dibatasi pada penerapan sistem kerja *kaizen* yang belum berjalan optimal di PT Tjokro Nippon Engineering akibat perbedaan budaya kerja antara manajemen Jepang dan karyawan Indonesia, serta perbedaan gaya komunikasi yang sering menimbulkan kesalahpahaman dalam penyelesaian tugas. Penelitian ini difokuskan pada proses adaptasi karyawan Indonesia terhadap budaya kerja dan komunikasi dalam lingkungan kerja tersebut di PT Tjokro Nippon Engineering yang berlokasi di Kawasan Industri Mitra Karawang, Jawa Barat.

1.5 Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas penerapan sistem kerja *kaizen* di PT Tjokro Nippon Engineering dalam meningkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas karyawan?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi karyawan di PT Tjokro Nippon Engineering dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja Jepang yang diterapkan di perusahaan?
3. Bagaimana strategi adaptasi yang dilakukan karyawan di PT Tjokro Nippon Engineering untuk menghadapi perbedaan budaya kerja dan menerapkan *kaizen* agar tetap selaras dengan standar perusahaan?

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis efektivitas penerapan sistem kerja *kaizen* di PT Tjokro Nippon Engineering dalam meningkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis tantangan yang dihadapi karyawan di PT Tjokro Nippon Engineering dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja Jepang yang diterapkan di perusahaan.
3. Untuk menjelaskan strategi adaptasi yang dilakukan karyawan di PT Tjokro Nippon Engineering dalam menghadapi perbedaan budaya kerja serta menerapkan *kaizen* agar tetap selaras dengan standar perusahaan.

1.7 Landasan Teori

Untuk mempermudah proses penelitian khususnya dalam analisis maka diperlukan landasan teori yang relevan dari variabel penelitian, yaitu :

1.7.1 Adaptasi Budaya

Adaptasi budaya merupakan proses penyesuaian yang dilakukan individu ketika berhadapan dengan lingkungan sosial dan budaya yang berbeda dari budaya asalnya. Proses ini melibatkan perubahan perilaku, nilai, pola komunikasi, serta kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam konteks budaya yang baru. Beberapa ahli memberikan definisi dan penekanan berbeda terkait adaptasi budaya. Menurut Young Yun Kim (2001:10) adaptasi budaya sebagai proses dinamis ketika individu memasuki lingkungan budaya baru melalui interaksi komunikasi yang terus-menerus antara dirinya dengan lingkungan tersebut.

1.7.1.1 Indikator Adaptasi Antarbudaya Menurut Kim (2001)

Young Yun Kim (2001:49) menjelaskan bahwa proses adaptasi lintas budaya berlangsung melalui tiga tahapan utama, yaitu *stress*, *adaptation*, dan *growth.* Ketiga tahap ini menggambarkan dinamika naik-turun yang dialami individu ketika berhadapan dengan budaya baru.

a. *Stress*

Tahap pertama muncul sebagai reaksi awal ketika seseorang masuk ke budaya baru dan mendapati bahwa cara berkomunikasi, kebiasaan, atau aturan sosial

sering memunculkan rasa tidak nyaman. Tahap ini menunjukkan bahwa individu sedang berada dalam situasi yang menuntut penyesuaian.

b. *Adaptation*

Tahap berikutnya adalah fase ketika individu mulai melakukan penyesuaian secara bertahap. Pada bagian ini, seseorang belajar memahami cara berkomunikasi masyarakat setempat, menyesuaikan perilaku, serta terlibat dalam interaksi sosial.

c. *Growth*

Tahap ini menggambarkan perubahan hasil dari proses stres dan penyesuaian yang telah dilewati sebelumnya. Pada bagian ini, seseorang mulai menunjukkan perubahan dalam pola pikir, emosi, maupun perilakunya. Pertumbuhan ini tidak menghapus identitas budaya asal, tetapi menambah kemampuan individu untuk bergerak antara dua budaya secara lebih nyaman.

1.7.2 Budaya Kerja *Kaizen*

Budaya kerja *kaizen* merupakan salah satu konsep manajemen yang berasal dari Jepang dan telah diterapkan secara luas oleh berbagai perusahaan di dunia, termasuk perusahaan yang beroperasi di Indonesia. Konsep ini menekankan pentingnya perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus dan melibatkan seluruh anggota organisasi, mulai dari manajemen tingkat atas hingga karyawan di *line* produksi. Pada bagian ini, akan dijelaskan mengenai pengertian *kaizen* secara umum, serta bagaimana penerapannya dapat membentuk budaya kerja yang lebih disiplin dan efisien dalam suatu perusahaan.

1.7.2.1 Pengertian

Budaya *kaizen* adalah budaya kerja yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). *Kaizen* diterapkan melalui perubahan kecil yang dilakukan terus-menerus oleh seluruh anggota organisasi, bukan hanya oleh manajemen. *Kaizen* berasal dari Bahasa Jepang 改善 yang terdiri dari dua karakter yaitu *'kai'* (改) yang berarti 'perubahan' dan '*zen'* (善) yang berarti 'kebaikan'. Berdasarkan uraian tersebut, *kaizen* secara harfiah bermakna perubahan menuju kebaikan atau perbaikan berkelanjutan.

Menurut Schroeder dan Robinson (1991:67) *kaizen* merupakan metode peningkatan kualitas yang awalnya berasal dari Amerika, kemudian dikembangkan Jepang hingga menjadi karakter budaya manajemen Jepang. Meskipun akar metodenya berasal dari gerakan manajemen kualitas di Amerika pasca Perang Dunia II, *kaizen* kemudian diinternalisasi dan dikembangkan oleh Jepang hingga menjadi identitas budaya kerja yang khas. Selain itu, Imai (2012:132) menjelaskan bahwa *kaizen* adalah upaya memanfaatkan sumber daya internal perusahaan secara lebih optimal meliputi, tenaga kerja, mesin, material, metode kerja, dan sistem pengukuran guna mencapai perbaikan secara berkelanjutan. Fokus utama *kaizen* adalah menciptakan peningkatan produktivitas melalui proses sederhana, berbiaya rendah, dan berbasis partisipasi seluruh karyawan.

Menurut Yamaguchi dan Kono (2018 :243), *kaizen* didefinisikan sebagai berikut :

> 「改善活動」という用語を，山口・河野（2012）を踏まえ，「オペレーションの競争力指標であるQ（品質）・C（コスト）・D（納期）・F（フレキシビリティ）を向上させるための，全社的かつ漸進的で，計画され組織化されたシステマティックなプロセス」と定義する。
>
> *“Kaizen katsudō” to iu yōgo o, Yamaguchi · Kōno (2012) o fumae, “operēshon no kyōsōryoku shihyō de aru Q (hinshitsu) · C (kosuto) · D (nōki) · F (furekishibiriti) o kōjō saseru tame no, zenshateki katsu zenjinteki de, keikaku sare soshikika sareta shisutematikkuna purosesu” to teigi suru.*
>
> Terjemahan : “Istilah *kaizen*”, dengan merujuk pada Yamaguchi dan Kono (2012), didefinisikan sebagai proses yang bersifat sistematis, direncanakan, dan diorganisasikan secara menyeluruh serta bertahap, yang bertujuan untuk meningkatkan indikator daya saing operasional, yaitu kualitas (Q), biaya (C), ketepatan waktu/penyerahan (D), dan fleksibilitas (F).

Definisi tersebut menggambarkan *kaizen* secara lebih menyeluruh, yaitu sebagai proses perbaikan yang mencakup empat indikator sekaligus, meliputi kualitas, biaya, ketepatan waktu, dan fleksibilitas. Selain itu, definisi ini juga menekankan bahwa *kaizen* bukan sesuatu yang terjadi begitu saja, melainkan dirancang dan dilaksanakan secara terstruktur di semua tingkatan perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan *kaizen* membutuhkan keterlibatan semua pihak, baik dari

level manajemen maupun karyawan di lapangan, agar keempat indikator tersebut dapat tercapai dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan budaya *kaizen* menjadi faktor yang sangat penting, sebab tanpa pemahaman dan penyesuaian yang baik dari seluruh karyawan, sistem yang sudah dirancang sebaik apa pun tidak akan dapat berjalan secara maksimal.

1.7.2.2 Konsep Budaya Kerja *Kaizen*

Konsep budaya kerja *kaizen* menekankan perbaikan kecil yang dilakukan secara terus-menerus oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Imai (2012:66), terdapat beberapa konsep utama yang menjadi dasar penerapan *kaizen.* Salah satu konsep utama dalam penerapan *kaizen* adalah konsep kerja 5S, yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang tertata, efisien, dan mendukung perbaikan berkelanjutan.

Prinsip 5S meliputi :

1. *Seiri* (整理) Ringkas

   Seiri menekankan pemisahan antara barang yang diperlukan dan yang tidak, sehingga hanya item penting yang tetap tersedia.

2. *Seiton* (整頓) Rapi

   Seiton berarti menata barang di tempat yang mudah dijangkau supaya tidak membuang waktu saat mencari.

3. *Seiso* (清掃) Resik

   Membersihkan area kerja secara rutin untuk menjaga kebersihan, kerapian, dan mencegah munculnya masalah.

4. *Seiketsu* (清潔) Rawat

   Seiketsu berarti mempertahankan kondisi ringkas, rapi, dan bersih melalui standar kerja yang jelas.

5. *Shitsuke* (躾) Disiplin

   Menekankan disiplin diri untuk mematuhi aturan dan kebiasaan kerja yang baik.

1.8 Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam kondisi yang diteliti berdasarkan pengalaman dan pandangan dari responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket kepada 25 karyawan PT Tjokro Nippon Engineering serta wawancara mendalam dengan 8 kepala divisi di PT Tjokro Nippon Engineering, sehingga responden memiliki kebebasan dalam menjelaskan pengalaman dan pandangan mereka terkait penerapan budaya kerja *kaizen*.

1.9 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini meliputi :

1.9.1 Manfaat Teoretis

- Menambah literatur mengenai penerapan budaya kerja *kaizen* di perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia.
- Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang menyoroti hubungan antara budaya kerja, adaptasi budaya, dan efektivitas komunikasi multinasional.

1.9.2 Manfaat Praktis

- Memberikan gambaran nyata mengenai tantangan yang dialami karyawan Indonesia saat beradaptasi dengan sistem kerja *kaizen*.
- Menjadi masukan bagi manajemen PT Tjokro Nippon Engineering untuk meningkatkan strategi komunikasi, pelatihan, dan program adaptasi budaya.

1.10 Sistematika Penyusunan Skripsi

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

Bab I Pendahuluan, bab ini berisi tentang latar belakang, penelitian yang relevan, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, metode penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penyusunan skripsi.

Bab II Kajian Pustaka, bab ini berisi gambaran umum mengenai PT Tjokro Nippon Engineering, budaya kerja Jepang, Konsep *Kaizen*, serta karakteristik budaya kerja Indonesia dan Jepang sebagai pemahaman konteks penelitian.

Bab III Tantangan dan Adaptasi Budaya Kerja *Kaizen* pada Karyawan di PT Tjokro Nippon Engineering memaparkan dan menganalisis hasil penelitian lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan angket terkait proses adaptasi karyawan, tantangan yang dihadapi, serta perbedaan budaya kerja. Data dari ketiga metode tersebut digunakan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai bentuk adaptasi karyawan dalam menghadapi sistem kerja *kaizen* di PT Tjokro Nippon Engineering.

Bab IV Simpulan, bab ini membahas kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan menjadi jawaban atas perumusan masalah pada Bab I.