

BAB IV

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penerapan sistem kerja *kaizen* di PT Tjokro Nippon Engineering telah memberikan dampak positif terhadap efisiensi, kualitas, dan produktivitas kerja karyawan, meskipun pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal. Penerapan *kaizen* melalui standarisasi proses kerja, penerapan 5S, pemeriksaan kualitas secara berkala, serta perawatan mesin yang terjadwal terbukti mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, teratur, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya. Sistem pelaporan harian dan evaluasi rutin yang diterapkan perusahaan juga membantu memantau kemajuan kerja serta mengidentifikasi kendala yang muncul di lapangan secara lebih cepat dan terstruktur. Meskipun demikian, hambatan teknis seperti kesalahan kerja yang menyebabkan pekerjaan harus diulang (*rework*) serta koordinasi antardivisi yang belum berjalan secara efektif masih menjadi kendala yang memengaruhi konsistensi dan efektivitas penerapan *kaizen* di perusahaan. Dengan demikian, efektivitas penerapan *kaizen* sangat bergantung pada pemahaman yang merata di antara seluruh karyawan, koordinasi antardivisi yang lebih solid, serta dukungan perusahaan dalam menyediakan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perbaikan berkelanjutan.

Tantangan yang dihadapi karyawan di PT Tjokro Nippon Engineering dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja Jepang bersifat ganda, yakni teknis sekaligus psikologis. Dari sisi teknis, tekanan target dan tenggat waktu yang ketat menjadi faktor dominan yang mengganggu konsistensi karyawan dalam menerapkan standar kerja *kaizen* secara menyeluruh, sementara perbedaan gaya komunikasi antara atasan Jepang dan karyawan Indonesia sering menimbulkan kesalahpahaman dalam penerimaan instruksi kerja. Dari sisi psikologis, hambatan berupa kurangnya rasa percaya diri dan ketidakbiasaan karyawan dalam menyampaikan pendapat atau saran perbaikan secara langsung menjadi penghalang utama keterlibatan aktif mereka dalam proses *kaizen*. Kondisi ini sejalan dengan

kerangka Teori Adaptasi Budaya Young Yun Kim (2001) yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih berada pada tahap *stress* dan *adaptation*, yakni fase di mana individu tengah berjuang untuk menyesuaikan diri dengan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku di lingkungan budaya baru. Perbedaan mendasar antara budaya kerja Indonesia yang cenderung kolektif, kekeluargaan, dan tidak langsung dengan budaya kerja Jepang yang lebih mengutamakan kedisiplinan, hierarki, dan pencapaian hasil kerja yang maksimal menjadi sumber utama terjadinya gesekan dan kesenjangan persepsi di lingkungan kerja lintas budaya tersebut.

Dalam menghadapi perbedaan budaya kerja tersebut, karyawan PT Tjokro Nippon Engineering menunjukkan strategi adaptasi yang beragam namun secara umum mengarah pada perkembangan yang positif. Mayoritas karyawan memilih untuk meningkatkan komunikasi langsung dengan rekan kerja maupun atasan, mempelajari prosedur baru secara bertahap, serta aktif berdiskusi guna membangun pemahaman bersama tentang standar kerja yang berlaku. Strategi-strategi ini terbukti efektif dalam mendorong terbentuknya kebiasaan kerja yang lebih disiplin, meningkatkan kerja sama tim, serta membangun kesadaran untuk melakukan perbaikan kecil secara berkelanjutan sebagai inti dari nilai *kaizen* itu sendiri. Perkembangan ini mencerminkan bahwa karyawan secara bertahap mulai memasuki tahap *growth* dalam Teori Adaptasi Budaya Kim (2001) di mana individu telah mampu berfungsi secara lebih efektif dalam lingkungan budaya kerja yang berbeda. Dengan demikian, keberhasilan penerapan *kaizen* di lingkungan kerja lintas budaya tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis pelaksanaan, melainkan juga sangat bergantung pada kemauan karyawan untuk terus belajar, keterbukaan terhadap nilai budaya kerja baru, serta dukungan perusahaan dalam memfasilitasi proses adaptasi tersebut agar berjalan secara berkelanjutan dan selaras dengan standar perusahaan.