

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 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 sekarang menjadi semakin dalam perkembangan bisnis dan teknologi global (Szcepkowska, et al.:2024).

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 dititik dimana kapasitas penciptaan teknologi baru, meningkat secara eksponensial (Szcepkowska, et al.:2024).

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. Hal ini juga menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan sistemnya dan maupun adopsi terhadap paradigma baru dalam manajemen bisnis (Strykowski:2024).

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).

Budaya dalam konteks organisasi, atau biasa disebut budaya organisasi merupakan hal yang sangat krusial dalam mempertahankan eksistensi dan kemampuan bertahan dari organisasi atau perusahaan, serta menjadi rujukan atas pemahaman yang sama di dalam organisasi yang menjadi pembeda antar organisasi (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan kombinasi dari idealisme

yang terlihat seperti visi perusahaan dan nilai-nilai perusahaan, digabungkan dengan hal-hal yang sulit dilihat seperti norma, perilaku, bahasa, dan sistem keyakinan. Mengetahui dan menentukan arah dari Budaya Perusahaan merupakan hal yang krusial bagi pemilik usaha serta profesional HR (Dyer, 2018:25).

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 meningkatkan 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.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan dapat disimpulkan 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 memadahi (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. Manajemen sumber daya manusia juga memiliki peran penting, mengenai keterlibatan dalam menarik pelamar, mengembangkan, memberikan apresiasi dan mempertahankan karyawan demi kepentingan karyawan dan perusahaan. (Zamumtima:2024)

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-34 atau terendah dari negara-negara yang pernah menjadi Negara jajahan Jepang seperti, China (21), Korea Selatan (28), dan Taiwan (06) (IMD, 2023:36-37). 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.

Budaya Kaizen, yang berasal dari Jepang dan berfokus pada perbaikan berkelanjutan, telah menarik perhatian banyak organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Implementasi Kaizen di organisasi

dapat membawa berbagai manfaat yang signifikan. Menurut Imai (1986), *Kaizen* mengedepankan perbaikan kecil namun konsisten yang secara kumulatif dapat menghasilkan perubahan besar dalam jangka panjang.

Di Indonesia, penerapan *Kaizen* telah terbukti meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Permana et al. (2021) pada industri retail di Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan budaya *Kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi internal dan disiplin kerja. Data ini menunjukkan bahwa pendekatan *Kaizen* dapat memberikan dampak positif yang nyata pada kinerja perusahaan di Indonesia.

Objek penelitian dalam tesis ini adalah implementasi budaya *Kaizen* pada PT Digital Solusi Grup, sebuah perusahaan konsultan Teknologi Informasi (IT) yang berfokus pada keamanan siber (*cybersecurity*). seluruh dewan direksi dari PT Digital Solusi Grup merasa bahwa memberikan kesempatan terlaksananya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atas peningkatan dalam implementasi budaya *kaizen* pada perusahaan. Selain itu, juga rekomendasi atas penelitian ini dijadikan tolak ukur dalam perbaikan berkelanjutan sesuai dengan harapan direksi.

PT Digital Solusi Grup, telah melakukan implementasi budaya *kaizen* secara parsial. Data yang diperoleh mengindikasikan telah terlaksananya implementasi Gemba *Kaizen* yang dimulai dari Metode Standarisasi, 5's (*seiri, seiton, seito, seiketsu, shitsuke*), dan Penghapusan Pemborosan. Namun, implementasi dari konsep utama dari *Kaizen* di perusahaan sendiri

perlu diteliti lebih dalam karena beberapa hal masih perlu didalami khususnya tentang adaptasi maupun kendala implementasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji metode implementasi budaya *kaizen* dalam konteks budaya organisasi di PT Digital Solusi Grup. Fokus utama penelitian ini adalah memahami proses penerapan Kaizen, strategi yang digunakan, serta tantangan dan adaptasi yang dihadapi selama implementasi. Penelitian ini tidak bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari penerapan budaya Kaizen terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan efisiensi operasional perusahaan.

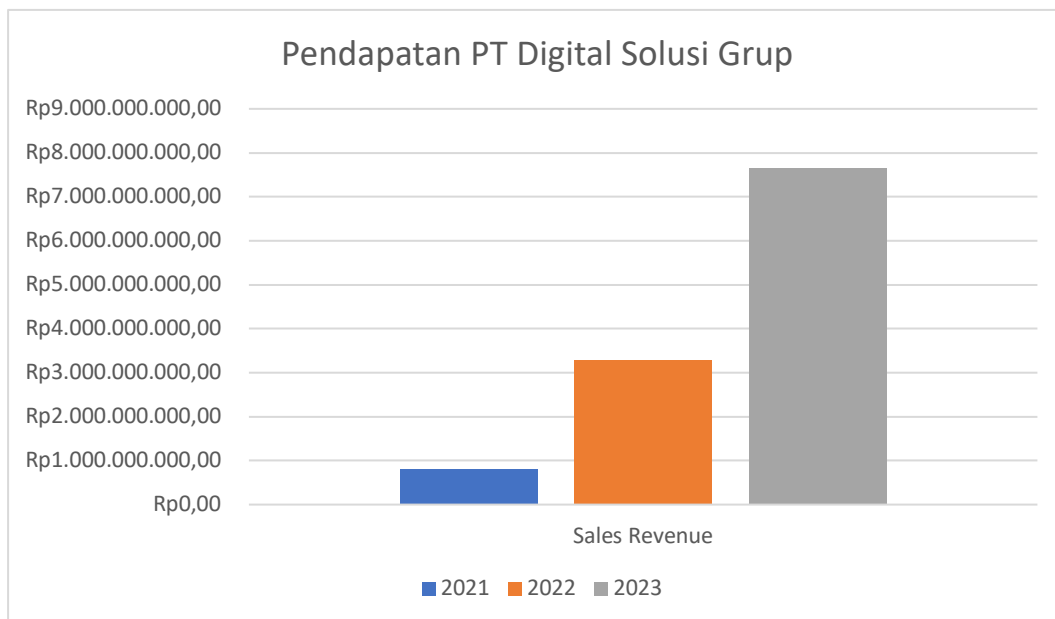
Implementasi budaya Kaizen pada PT Digital Solusi Grup sendiri bukanlah hal yang mudah. Mengubah kebiasaan pola kerja konvensional, merupakan tantangan tersendiri dalam implementasinya. Implementasi *Gemba Kaizen* merupakan tantangan tersendiri bagi PT Digital Solusi Grup. Dimana, implementasi *Gemba Kaizen* memerlukan repetisi berulang kali baik dalam sosialisasi kebijakan, maupun penerapan kebijakannya.

Dengan menggabungkan kajian teoritis dan praktis, serta data yang diperoleh di lapangan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman tentang bagaimana budaya Kaizen dapat diimplementasikan pada PT Digital Solusi Grup maupun Perusahaan pada Industri sejenis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik untuk mempelajari implementasi budaya Kaizen di berbagai industri dan negara, serta memberikan wawasan praktis bagi perusahaan yang ingin mengadopsi

prinsip Kaizen.

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengumpulkan data yang relevan, termasuk wawancara mendalam dengan manajemen dan karyawan, serta observasi langsung terhadap praktik kerja dan budaya organisasi di perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran teoritis tentang konsep Kaizen serta wawasan mendalam mengenai pengalaman dan persepsi karyawan serta manajemen terhadap penerapan budaya Kaizen.

Dari dokumen yang dimiliki diterima, semenjak implementasi budaya Kaizen pada tahun 2021 pada PT Digital Solusi Grup, ditemukan bahwa Perusahaan secara konsisten mengalami pertumbuhan dengan rerata lebih dari 300% setiap tahunnya, selama 3 (tiga) tahun kebelakang. Implementasi Budaya *Kaizen* yang di implementasikan oleh PT Digital Solusi Grup sendiri terdiri dari Konsep Utama *Kaizen* dan *Gemba Kaizen*. Maka dari itu, penelitian ini merupakan fenomena yang menarik untuk dibahas lebih dalam.



Gambar 1.1 Pendapatan PT Digital Solusi Grup

Sumber : Data Internal PT. Digital Solusi Grup

Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi PT Digital Solusi Grup dan perusahaan lain yang tertarik untuk mengimplementasikan budaya Kaizen, serta berkontribusi pada literatur akademis tentang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi di era globalisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut tentang adaptasi budaya organisasi dalam konteks global yang terus berubah, terutama dalam menghadapi tantangan dan peluang di era pasca-pandemi.

Berdasarkan penjabaran di atas mengenai budaya kaizen, khususnya penerapan budaya kaizen di Indonesia. Peneliti merasa perlu untuk mengangkat fenomena ini dalam bentuk sebuah penelitian tesis yang berjudul **“ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA KAIZEN PADA PT DIGITAL SOLUSI GRUP”**

1.2 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 Perusahaan?
2. Apakah penerapan sistem, konsep dan *gemba kaizen* di Perusahaan mengalami adaptasi?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui dan menganalisis proses penerapan budaya *kaizen* pada Perusahaan di Indonesia.
2. Mengetahui dan menganalisis adaptasi dalam penerapan sistem, konsep, dan *gemba kaizen* pada Perusahaan di Indonesia.

1.4 Manfaat 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 Manajemen Sumber Daya Manusia terutama

terkait dengan kajian tentang Analisis Penerapan Budaya Kaizen pada Perusahaan 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 di Indonesia.