

**ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA KAIZEN PADA
PT DIGITAL SOLUSI GRUP**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan Oleh :

NOVALDI NUR ROCHMAN PUTRA

NPM : 20061020002

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR
SURABAYA
2024**

**ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA KAIZEN PADA
PT DIGITAL SOLUSI GRUP**

Yang dipersiapkan dan disusun Oleh :

NOVALDI NUR ROCHMAN PUTRA

NPM : 20061020002

Telah dipertahankan di depan Penguji
pada tanggal 19 Juli 2024 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI


nbimbing I


Anggota Dewan Penguji


Drs. Ec. Gendut Sukarno, MS, CHRA
195907011987031001


Prof. Dr. Yuniningsih, S.E., M.Si.
NIP. 197006202021212001

nbimbing II


Dra. Ec. Tri Karitka Pertiwi, M.Si., CRP.
196304201991032001


Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, S.E., M.M., CFP.
NIP. 196309241989031001

Surabaya, 19 Juli 2024
UPN "Veteran" Jawa Timur
Program Studi Magister Manajemen
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP.
NIP. 196304201991032001

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Magister) dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Surabaya, 18 Juli 2024



Novaldi Nur Rochman Putra

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Azza Wa Jalla atas karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **"Analisis Implementasi Budaya *Kaizen* Pada PT Digital Solusi Grup"** dengan baik.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan dan bimbingandari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasihkepada:

1. Bapak Prof. Dr. Akhmad Fauzi, MMT., IPU, CHRA selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
2. Ibu Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, Msi., CRP selaku dosen pembimbing dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
3. Bapak Dr. Drs. Ec. Gendut Sukarno, MS, CHRA. selaku dosen pembimbing
4. Ibu Prof. Dr. Yuniningsih, S.E, M,Si. selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
5. Staff Administrasi Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
6. Orang tua yang telah memberikan doa, dukungan, dan motivasi kepada penulis.
7. Aggrivta Sisilia Rangga Dewi, Istri Penulis serta Cattleya Candrakirana Novaldi dan Ardiya Adityanaga Novaldi, anak-anak

tercinta Penulis, yang telah menjadi alasan penulis menyelesaikan tesis ini

8. Dean Diyantha Putrandi, dan rekan-rekan PT Digital Solusi Grup, yang telah berjuang bersama penulis membesarkan PT Digital Solusi Grup. Teman – teman MM 40 yang selalu mendukung dalam terselesaikannya tesis ini.

Tesis ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya kemampuan dan pengalaman penulis. Namun demikian, penulis berharap semoga memberikan manfaat dalam membangun keilmuan, masyarakat, bangsa dan negara

Surabaya, Juli 2024

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	III
DAFTAR TABEL	V
DAFTAR GAMBAR	VI
DAFTAR LAMPIRAN	VII
ABSTRAK	VIII
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 PERUMUSAN MASALAH	13
1.3 TUJUAN PENELITIAN	13
BAB II TELAAH PUSTAKA	15
2.1. REVIEW PENELITIAN TERDAHULU	15
2.2. TELAAH TEORITIS	19
2.3. MODEL ANALISIS	54
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 PERSPEKTIF PENDEKATAN PENELITIAN	55
3.2 LOKASI PENELITIAN	56
3.3 FOKUS PENELITIAN	56
3.4 JENIS DAN SUMBER DATA	57
3.5 PEMILIHAN INFORMAN	58
3.6 TEKNIK ANALISIS DATA	58
3.6.2. ANALISIS DATA	61
BAB IV ANALISIS DATA	66

4.1.	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	66
4.2.	HASIL PENELITIAN	69
4.2.1.	PENYAJIAN DATA.....	70
4.2.2.	ANALISIS DATA.....	87
4.3.	PEMBAHASAN.....	95
4.4.	IMPLIKASI PENELITIAN.....	118
VI.	PROSES BERIKUT ADALAH KONSUMEN	123
4.5.	KETERBATASAN PENELITIAN	125
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		128
5.1.	KESIMPULAN	128
5.2.	SARAN.....	130
DAFTAR PUSTAKA.....		132
LAMPIRAN		137

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.2	Pengelompokan Pemborosan	51

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.1	Pendapatan Perusahaan	12
2.1	Lingkungan Budaya	21
2.2	Elemen Lingkungan Eksternal Organisasi	24
2.3	Siklus PDCA	37
2.4	Siklus SDCA	39
2.5	Kegiatan Perbaikan Diterapkan di Antara Siklus SDCA dan PDCA	46
2.6	Kerangka Berfikir.....	54
3.1	Komponen Dalam Analisis Data	62
4.1	Logo Perusahaan	68
4.2	Struktur Organisasi.....	69
4.3	Data Account Manager	106
4.4.	Proses Kanban Card Konsumen	107

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Lampiran I Transkrip Wawancara.....	137

ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA KAIZEN PADA PT DIGITAL SOLUSI GRUP

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi budaya *kaizen* di Perusahaan. Pembahasan didasarkan pada fenomena implementasi budaya *kaizen* yang berasal dari Jepang, yang di implementasikan pada Perusahaan sektor jasa di Indonesia yaitu PT Digital Solusi Grup. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Bagaimanakah proses penerapan budaya *kaizen* di Perusahaan, dan (2) Apakah penerapan sistem, konsep dan *gempa kaizen* di Perusahaan mengalami adaptasi.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif pendekatan kualitatif dengan metode etnografi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, dokumentasi, observasi dan triangulasi. Komponen analisis data dalam penelitian ini adalah; (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) menarik kesimpulan. Fokus utama pembahasan adalah mengenai; (1) budaya *kaizen* di Perusahaan, (2) adaptasi budaya *kaizen* yang berisi tentang konsep dan *gempa kaizen*.

Informasi dalam penelitian ini diambil dari 3 *key informan* dari perwakilan *top-level, middl-level, first-level management* pada PT Digital Solusi Grup. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum penerapan budaya *kaizen* mengalami proses adaptasi dalam implementasinya. Kurangnya komunikasi dalam proses implementasi antar fungsi dan jabatan menjadikan tujuan dari Perusahaan dalam mengimplementasikan budaya *kaizen* tidak dapat diartikulasikan sesuai dengan tujuan pimpinan Perusahaan.

Kata Kunci: *Company Culture*, budaya *Kaizen*, Implementasi Budaya pada Perusahaan.

KAIZEN CULTURE IMPLEMENTATION ANALYSIS AT PT DIGITAL SOLUSI GRUP

ABSTRACT

This study aims to examine the implementation of Kaizen culture in the company. The discussion is based on the phenomenon of Kaizen culture implementation originating from Japan, applied to a service sector company in Indonesia, namely PT Digital Solusi Grup. The objectives of this study are to determine (1) how the Kaizen culture is implemented in the company, and (2) whether the implementation of the system, concept, and Gemba Kaizen in the company undergoes adaptation.

This research adopts a descriptive qualitative approach using ethnographic methods. Data collection techniques include in-depth interviews, documentation, observation, and triangulation. The components of data analysis in this study are (1) data reduction, (2) data presentation, and (3) drawing conclusions. The main discussion focuses on (1) the Kaizen culture in the company, and (2) the adaptation of Kaizen culture, which includes the concepts and Gemba Kaizen.

Information for this study was gathered from three key informants representing top-level, middle-level, and first-level management at PT Digital Solusi Grup. The findings of this study indicate that, in general, the implementation of Kaizen culture undergoes an adaptation process. A lack of communication during the implementation process between functions and positions prevents the company's goals for implementing Kaizen culture from being articulated in accordance with the leadership's objectives.

Keyword: Company Culture, Kaizen Culture, Company Culture Implementation