NILAI *KAIZEN* DALAM MANAJEMEN JEPANG

Skripsi

Diajukan untuk dipertahankan dalam mencapai
gelar Sarjana Sastra Jurusan AsiaTimur
Program Studi Bahasa dan Sastra Jepang

Oleh:

Emilia Febru Handini

913123200650035

91.111.055

Fakultas Sastra

Universitas Darma Persada

JAKARTA 1997

Skripsi ini telah diuji pada hari: Kamis, 19 Juni 1997

Panitia Ujian

Ketua,

Drs. Ismail Marahimin

Pembimbing ,

Prof. Dr. I Ketut Surajaya, MA

Panitera ,

Dra. Purwani Purawiardi

Pembaca ,

Sandra Herlina , MA

Disahkan pada hari : Selasa , tanggal : 2-9-1997

Ketua Jurusan Program Studi
Bahasa & Sastra Jepang ,

Dra. Purwani Purawiardi

Dekan,

FAKULTAS SASTRA

Drs. Ismail Marahimin

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya, serta dukungan dan bimbingan dari semua pihak atas terselesaikannya Skripsi yang berjudul **Nilai *Kaizen* Dalam Manajemen Jepang**.

Skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk mencapai jenjang Sarjana Sastra bagi mahasiswa Strata 1 Fakultas Sastra Program Studi Bahasa dan Sastra Jepang pada Universitas Darma Persada.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan, bimbingan serta pengarahan yang telah diberikan selama mengerjakan Skripsi ini, yaitu kepada:

1. Bapak Drs. Ismail Marahimin , selaku Dekan Fakultas Sastra Universitas Darma Persada.
2. Ibu Dra. Purwani Purawiardi , selaku kepala Program Studi Bahasa dan Sastra Jepang Universitas Darma Persada.
3. Bapak Prof. Dr. I Ketut Surajaya, MA., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun Skripsi ini.
4. Ibu Sandra Herlina, MA., selaku pembaca skripsi.
5. Segenap staf direksi dan karyawan/ti PT. BOMA BISMA INDRA.
6. Bapak Drs. Mohammad Komar, M.Si., yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu penyelesaian skripsi ini.
7. Keluarga Bapak Ir. Palgunadi T. Setiawan , selaku Komisaris PT. ASTRA Internasional yang telah memberikan banyak gambaran dan contoh-contoh penerapan Kaizen.

8. Kedua orang tua dan kakak-adik yang telah memberikan do'a restu dan bantuan, baik moril materil dan spirituil sehingga dapat diselesaikannya skripsi ini.

9. Keluarga Bapak H. Chaerul Umam yang senantiasa memberikan dukungan.

10. Rekan-rekan sesama angkatan 91 yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT berkenan membalas kebaikan saudara-saudara. Akhir kata, penulis berharap semoga Skripsi yang jauh dari sempurna ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Jakarta, Juni 1997

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI ii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang 1
1.2. Permasalahan 4
1.3. Tujuan Penulisan 4
1.4. Ruang Lingkup 4
1.5. Metode Penulisan 4
1.6. Sistematika Penulisan 5

BAB 2 *K A I Z E N*

2.1. Prinsip-prinsip *Kaizen* 11
2.1.1. Pengendalian Mutu Terpadu 12
2.1.2. Gugus Kendali Mutu 15
2.1.3. Aktifitas Kelompok Kecil 18
2.2. Manfaat *Kaizen* 20

BAB 3 BUDAYA KELOMPOK MASYARAKAT JEPANG

3.1. Kelompok Masyarakat Tradisonal Jepang 30
3.2. Kelompok Masyarakat Modern Jepang 35
3.3. Nilai-nilai Budaya Kelompok Dalam Kaitannya Dengan *Kaizen* 39

BAB 4 KESIMPULAN 48

GLOSARI iii

DAFTAR PUSTAKA iv

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Perang Dunia II telah menyebabkan kehancuran bagi Jepang. Yang paling memprihatinkan adalah keadaan ekonomi negara Jepang mengalami masa-masa krisis yang dahsyat. Pada masa krisis ekonomi ini, pada umumnya barang-barang industri buatan Jepang dinilai rendah. Hal ini justru membangkitkan kesadaran Jepang.

Dengan adanya krisis ekonomi membangkitkan kesadaran masyarakat Jepang, untuk memperbaiki mutu barang Jepang yang dinilai rendah oleh dunia Barat pada waktu itu. segala upaya dilakukan Jepang untuk memulihkan keadaan ekonominya kembali. Tahun 1950, seorang Ahli statistik Amerika bernama DR. W.E. Demming memberikan ceramahnya yang berkenaan dengan peningkatan mutu pada para insinyur dan usahawan Jepang melalui suatu seminar yang diadakan oleh *JUSE* (*Japanese Union Scientist and Engineers* / Himpunan Ilmuwan dan Insinyur Jepang).[1]

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan Demming pada kesempatan seminar tersebut, isinya menekankan pentingnya mengetrapkan peningkatan mutu. Demming mengajukan pendapatnya tentang pengendalian mutu (*Quality Control*). Mutu ini mencakup semua hal, terutama sekali mutu manusianya, karena itu dibutuhkan sekali kerjasama yang baik di antara karyawan dan antar anggota perusahaan. Pendapat ini menarik banyak minat dari kalangan industriawan Jepang karena kerjasama kelompok itu

sendiri adalah cerminan dari nilai kelompok bangsa Jepang - sama halnya dengan di Indonesia, yaitu gotong royong.

Demming menyatakan, bahwa untuk mengendalikan mutu haruslah dilakukan penyempurnaan terhadap standar yang telah ada. Maksudnya bahwa untuk mendapatkan mutu yang dapat memuaskan pelanggan, pertama-tama yang harus dilakukan adalah dengan menetapkan standar. Kemudian standar tersebut disempurnakan terus menerus agar senantiasa lebih baik dari sebelumnya, dengan demikian akan dihasilkan mutu yang baik.

Konsep Demming tersebut menyangkut upaya, alat dan tindakan manajemen, untuk memperoleh hasil hari ini yang senantiasa lebih baik dari hasil sebelumnya. Konsep dimaksud erat terkait dengan tercapainya tingkat efisiensi dan produktifitas terbaik, yaitu unsur-unsur yang sangat menentukan dan terpenting dalam memenangkan persaingan dagang, dilihat dari segi biaya yang terendah, mutu yang terbaik, dan waktu yang secepat mungkin kepada pelanggan. Apabila perbaikan dan peningkatan biaya-mutu-waktu dilakukan dari mulai yang terkecil atau sering dianggap sepele, serta terus menerus dengan sasaran standar hari-hari berikutnya senantiasa lebih baik dari sebelumnya, maka istilah yang dipakai di Jepang adalah *Kaizen*. Bangsa Jepang adalah bangsa yang meyakini akan adanya perbaikan (*Kaizen*). Sebagai contoh, dapat dilihat pada ajaran religi Jepang mengenai sikap rajin dan tekun bekerja yang mulai ditanamkan sejak masa kanak. *Kaizen* mempunyai pengertian perbaikan, merupakan kosakata bahasa Jepang yang lazim digunakan dalam percakapan sehari-hari. Penjelasan tentang *Kaizen*, akan penulis bahas lebih rinci pada bab 3 namun dalam arti sempitnya, *Kaizen* adalah terdiri dari dua kata, yaitu *Kai* (改) dan *Zen* (善). Kata *Kai* mempunyai makna yang berhubungan dengan perbaikan terhadap sesuatu, sedangkan *Zen* mengandung makna baik.

Kaizen merupakan upaya Jepang untuk memulihkan keadaan ekonomi. ini terus menjiwai masyarakat Jepang hingga ajaran Demming terimplementasi menjadi prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip yang dewasa ini merupakan sistem manajemen Jepang. Prinsip-prinsip tersebut menggunakan teknik-teknik kendali mutu Demming, yaitu *Pengendalian Mutu Terpadu (PMT), Gugus Kendali Mutu, aktifitas kelompok kecil* dan masih banyak lagi yang lainnya. Prinsip inilah yang membawa keberhasilan Jepang sebagai satu-satunya negara di Asia yang dapat menyamai Barat dalam dunia bisnis.[2]

Ada anggapan bahwa sukses manajemen Jepang karena didukung oleh prinsip-prinsip kendali mutu, namun menurut Masaaki Imai, seorang pemerhati masalah ekonomi Jepang merenungkan kembali fenomena tersebut dan menarik suatu kesimpulan bahwa yang merupakan kunci keberhasilan Jepang dalam dasawarsa tahun-tahun pertama setelah Perang Dunia II adalah *Kaizen.*[3] Selain itu adanya *Kaizen* memacu semangat masyarakat Jepang untuk terus giat bekerja dan membangun negaranya kembali. *Imai* menuangkan pemikirannya dalam buku yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia yaitu ***Kaizen* - Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan.**

Jika budaya kelompok bangsa Jepang mempengaruhi sistem manajemen Jepang sebelum pecah Perang Pasifik maka pada dasawarsa setelah Perang Pasifik, yaitu ketika intervensi pemerintahan pendudukan Amerika mulai masuk, *Kaizen* mulai meresapi sistem manajemen Jepang, dan mendorong kemajuan pembangunan perekonomian dan perdagangan Jepang. *Kaizen* mempunyai keterkaitan dengan budaya kelompok bangsa Jepang. Budaya kelompok yang merupakan nilai-nilai karakteristik bangsa Jepang yang sangat mempengaruhi sosialisasi masyarakat Jepang. Budaya kelompok tersebut mempunyai keterkaitan dengan sistem manajemen yang terpayungi oleh *Kaizen.* Tanpa memiliki kesadaran *Kaizen* , prinsip-prinsip manajemen Jepang tadi tidak akan muncul.

Begitu pun sebaliknya, jika nilai kelompok tidak mewarisi masyarakat Jepang akan sulit mengadakan penyerapan terhadap masukan-masukan mutu yang diberikan Demming. Ini yang akan dibahas dalam topik skripsi ini.

I.2. Permasalahan

Permasalahan dalam skripsi ini adalah apa yang dimaksud dengan *Kaizen* yang dikatakan sebagai upaya membangun perekonomian melalui perbaikan-perbaikan mutu, dan muncul setelah krisis ekonomi akibat Perang Pasifik. Kesadaran *Kaizen* menciptakan keberhasilan gaya manajemen Jepang yang saling terkait dengan budaya kelompok bangsa Jepang.

I.3. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk menjelaskan *Kaizen* dan kaitannya dengan budaya kelompok - dalam konteks ini kelompok*isme* masyarakat Jepang.

I.4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup permasalahan adalah mengenai kaitan antara budaya kelompok dengan *Kaizen* yaitu terfokus pada solidaritas kerja kelompok masyarakat Jepang yang mempermudah pelaksanaan teknik kendali mutu.

I.5. Metode Penulisan

Metode yang digunakan penulis adalah metode kepustakaan yang menggunakan buku Masaaki Imai yaitu *Kaizen*- Kunci sukses Jepang Dalam Persaingan sebagai buku

utama. Penulis juga mempergunakan fasilitas perpustakaan Pusat Kebudayaan Jepang, universitas Darma Persada, dan universitas Indonesia.

I.6. Sistematika Penulisan

Skripsi ini terdiri dari empat bab, yaitu; **Bab 1** mengenai pendahuluan yaitu berisi latar belakang, permasalahan, ruang lingkup, metode, tujuan, dan sistematika penulisan skripsi.

Bab 2 menjelaskan tentang *Kaizen* , definisinya secara harfiah dan pengertiannya dalam manajemen Jepang. Prinsip-prinsip *Kaizen* yang mempunyai segi manusiawi seperti Pengendalian Mutu Terpadu, Gugus Kendali Mutu, dan Aktifitas Kelompok kecil.

Bab 3 menjelaskan tentang budaya kelompok bangsa jepang yakni budaya kelompok pada masyarakat pedesaan dan modern. Kemudian hubungannya dengan *Kaizen* yang merupakan kesadaran masyarakat Jepang untuk meningkatkan kualitas produk Jepang dalam berupaya memperbaiki keadaan ekonomi

Bab 4 merupakan bab kesimpulan.

CATATAN BAB I

[1] Masaaki Imai, *Kaizen-Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*, Jakarta, 1994., hal.10

[2] *ibid.*, hal. 4

[3] *ibid.*