



## Implimentasi budaya kerja Jepun dalam organisasi di Malaysia

Suhana Saad<sup>1</sup>, Kartini Aboo Talib@Khalid<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan dan Persekitaran, Fakulti Sains Sosial dan kemanusiaan, Universiti kebangsaan Malaysia,  
<sup>2</sup>Institut Kajian Etnik (KITA), Universiti kebangsaan Malaysia

Correspondence: Suhana Saad (email: suhanasaad@ymail.com)

### Abstrak

Dasar Pandang ke Timur telah diperkenalkan pada tahun 1982 bertujuan untuk mencontohi pembangunan pesat negara-negara di timur seperti Jepun dan Korea. *Kaizen* merupakan budaya kerja orang Jepun yang diterapkan dalam sesebuah organisasi dan sangat penting untuk meningkatkan mutu kerja, penciptaan inovasi, pengurusan kerja yang efektif dan menghadapi pesaing. Kajian ini menilai sejauhmanakah *kaizen* diterapkan dalam syarikat Jepun di Malaysia dengan menggunakan kaedah temubual mendalam untuk mendapatkan maklumat dengan bekas pegawai kerajaan yang pernah berkhidmat di Jepun, bekas alumni serta pekerja kilang Sony di Pulau Pinang. Hasil temubual mendalam dengan 15 informan utama mendapati bahawa sebahagian prinsip *kaizen* telah berjaya diterapkan oleh pekerja dan organisai Malaysia seperti dalam hal memastikan kualiti dan produktiviti mencapai sasaran, pengurusan masa, mengaplikasikan sistem 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*), pengurusan aduan yang sistematik, dan konsep *rin-gi*. Bagaimanapun, terdapat tanggapan bahawa pekerja akan mendapat lebih imbuhan jika ketua mereka adalah sebangsa. Malah wujud tanggapan bahawa pangkat atasan adalah untuk orang Jepun sahaja walaupun pekerja tempatan mahir berbahasa Jepun. Kesimpulannya, selepas percubaan selama lebih tiga dekad, aplikasi budaya kerja Jepun tidak sepenuhnya berlaku dalam organisasi di negara masyarakat majmuk seperti Malaysia.

**Katakunci:** Dasar Pandang ke Timur, inovasi, *Kaizen*, masyarakat majmuk, pengurusan organisasi, produktiviti

## The implementation of the Japanese work ethics in a Malaysian organization

### Abstract

Look East Policy was introduced in 1982 aims to emulate the rapid development of Eastern countries such as Japan and Korea. *Kaizen* is the Japanese working culture that is applied within an organization and it is very important to improve the quality of work, innovation, and efficient management of work, competitors, and energy. This study evaluates the extent to which *Kaizen* was applied in Japanese companies located in Malaysia, through the method of in-depth interviews with 15 strategic informants comprising former government officials who had served in Japan, alumni, and former Sony factory workers in Penang. Findings of the study revealed that a great proportion of the *kaizen* principles had been successfully implemented in the Malaysia-based organization such as those pertaining to the achievement of productivity and quality targets, time management, the application of the 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*) and the *rin-gi*, and the systematic management of complaints. However, there were the perceptions among workers that they would avail themselves of greater advantages if their leader was of the same ethnic or race, just as Japanese personnels had a greater advantage in securing promotion to higher echelons than non-Japanese even if the non-Japanese were proficient in Japanese. In conclusion, after more than three decades of experimentation, the organisational application of the Japanese work ethics was only partial a multi-racial society like Malaysia.

**Keywords:** Look East Policy, innovation, *Kaizen*, organizational management, multi-racial society, productivity

## Pengenalan

Pengurusan organisasi mempunyai kaitan rapat dengan budaya kerja sesuatu masyarakat. Kegigihan orang Jepun untuk bangkit daripada derita peperangan selepas pengeboman Hiroshima dan Nagasaki menjadi model kepada Negara Sedang Membangun lain untuk mencontohi model pembangunan Jepun. Salah satunya ialah budaya kerja orang Jepun. Oleh itu, melalui Dasar Pandang ke Timur yang diperkenalkan oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad pada tahun 1982, Malaysia telah menjadikan Jepun dan Korea sebagai contoh untuk pembangunan terutama dari segi kemahiran teknologi dan budaya kerja. Oleh itu, budaya organisasi yang wujud di negara ini harus mengambilkira amalan-amalan baik yang diamalkan oleh organisasi di Jepun dan Korea.

Budaya organisasi khususnya aspek pengurusan memberi penekanan terhadap sesuatu yang berlaku di dalam organisasi. Hal ini penting kerana organisasi memainkan peranan yang penting dalam masyarakat moden. Namun, kadangkala sangat sukar untuk memberikan definisi yang tepat tentang organisasi tetapi ramai sarjana seperti Hit, Miller and Colella (2011) bersetuju kriteria berikut dapat menerangkan tentang takrif organisasi iaitu; terdapat jaringan individu, mempunyai sistem; aktiviti yang teratur; pembahagian buruh; orientasi matlamat dan kesinambungan dari masa ke semasa, tanpa mengira perubahan kakitangan atau perkerja. Pengurusan organisasi yang efektif penting dalam penciptaan inovasi untuk menghadapi persaingan dan mencipta peluang-peluang baru. Dalam konteks ini, ramai melihat organisasi seperti Intel, Microsoft, dan Apple sebagai organisasi yang telah mencapai kejayaan penting dalam penciptaan inovasi baru dari segi reka bentuk kerja, budaya inovasi dan cara pengurus mereka memimpin dan memperkasakan organisasi tersebut. Penciptaan inovasi, pengurusan kerja yang efektif, cara menghadapi pesaing dan budaya kerja secara keseluruhannya harus dilihat dalam suatu sudut atau falsafah sesuatu organisasi. Apakah resepi kejayaan sesebuah organisasi? Makalah ini meneliti strategi pengurusan *Kaizen* dalam syarikat Jepun yang beroperasi di Malaysia.

## Kaedah pengutipan data

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dalam proses pengutipan data. Kaedah temubual mendalam dan *focus group discussion* menjadi sumber utama kajian ini. Temubual mendalam ini dilakukan untuk mendapatkan data berkaitan pengalaman bekerja, pengalaman belajar dan pernah tinggal di Jepun. Antara *key informan* kajian ini ialah bekas pegawai kerajaan yang pernah berkhidmat di Jepun, pegawai kerajaan yang pernah terlibat dengan Unit Dasar Pandang ke Timur dan bekas alumni yang pernah belajar di Jepun. Selain itu, kajian ini juga melibatkan kaedah pengumpulan data melalui *focus group discussion* bersama pekerja kilang Sony Electronic di Pulau Pinang. Jumlah pekerja yang terlibat ialah seramai 15 orang. Temubual secara mendalam dan *focus group discussion* ini bertujuan mendapatkan data berkaitan cara orang Jepun berkerja dalam sesebuah organisasi, aspek komunikasi dalam organisasi, cara mereka menyelesaikan konflik dalam organisasi dan bagaimana menghadapi saingan luar dan meningkatkan mutu kerja. Ahli *focus group discussion* terdiri daripada jurutera, juru teknik, pegawai di bahagian sumber manusia, serta *line leader*. Mereka ini mempunyai pengalaman berkerja di Sony Electronics selama 20 hingga 30 tahun.

## Nilai-nilai murni dalam amalan hidup orang Jepun

Budaya kerja Jepun adalah berdasarkan disiplin kerja yang kuat terutama dalam perniagaan. Kajian ini mengenalpasti beberapa ciri utama budaya kerja orang Jepun yang terkandung melalui *Kaizen*. Ciri pertama yang dikenalpasti ialah bekerja keras. Pulang kerja cepat merupakan sesuatu yang agak memalukan bagi

orang Jepun. Bagi mereka, pulang kerja cepat menandakan sifat pemalas seseorang. Jika melakukan sesuatu kerja, mereka akan melakukannya secara serius dan hanya berhenti dan bersantai dengan rakan-rakan hanya pada waktu rehat. Di samping itu, orang Jepun juga ialah suatu bangsa yang sangat mementingkan masa dan temujanji. Mereka biasanya akan sampai 10 minit daripada waktu pertemuan yang telah ditetapkan.

“Jadi kalau *ada meeting* kata kan macam tadi, dia pukul 2.30 kan, sepatutnya saya 10 minit sebelum itu sudah sampai. Dah *ready*, dah tunggu”. Temubual dengan Encik Zaba Yon bekas pengurus ALEP (Alumni Look East Policy) pada 30 November 2012 di Shah Alam.

Keduanya, orang Jepun mempunyai sifat pemalu. Sifat ini adalah budaya turun-temurun mereka. Orang Jepun malu jika membuat sesuatu kerja tetapi tidak mencapai kualiti yang diinginkan. Mereka juga akan bercakap dengan perasaan malu. Perasaan malu ialah nilai hidup yang dipegang oleh orang Jepun. Untuk mengelakkan perasaan malu ini, mereka bekerja kuat untuk mencapai kejayaan yang maksimum. Disebabkan malu juga, orang Jepun lebih suka beratur daripada memotong barisan seperti dalam urusan pembelian tiket, menaiki bas bahkan semasa penggunaan tandas awam. Ini kerana mereka tidak akan melanggar norma yang telah menjadi peraturan umum.

Ketiga ialah perasaan setia. Orang Jepun jarang menukar kerja dan akan berkhidmat dalam satu atau dua perusahaan hingga pencen. Ini dapat dikaitkan dengan imbuhan dan ganjaran yang diterima oleh pekerja. Pekerja di Sony yang temubual melalui *focus group discussion* juga kebanyakannya telah lama berkhidmat dengan syarikat tersebut iaitu melebihi 20 hingga 30 tahun. Menurut mereka, rasa sayang terhadap syarikat membuatkan mereka tidak berfikir untuk mencari pekerjaan lain walaupun tidak dapat dinafikan wujud kebimbangan kerana syarikat Sony terpaksa menghadapi persaingan yang kuat dengan syarikat dari Korea seperti Samsung.

Ciri seterusnya ialah kerjasama dan mengelakkan sifat individualistik. Amalan kerjasama ini turut diterapkan di Sony. Pekerja akan diberikan projek dan mereka dikehendaki menyelesaikannya secara berkumpulan. Justeru dalam proses kerjasama ini hormat menghormati adalah penting antara orang muda terhadap orang yang lebih tua, anak kepada ibu bapa begitu juga pekerja dan pegawai atasan.

“Hormat-menghormati antara yang muda dan tua. Kita ada yang tua dihormati, yang muda disayangi. Tapi dia orang ini memang dia macam apa...macam Confucius punya itu. Hubungan antara muda dengan tua. Anak dengan bapa. Hubungan itu dia ada. Jadi misalnya kan...bila saya di *introduce* itu. Kata kan macam ni kan, kita bagi kad semua, bila saya tengok-Oh! Kartini. Saya tak ada Dr. Jadi saya tahu *you* lebih banyak kerja *because you* lebih hebat dari saya. Itu sebabnya orang Jepun kalau bagi kad itu dia tengok”. Temubual dengan Datuk Kasuri, bekas ketua Cawangan Dasar Pandang Ke Timur pada November 2012 di Putrajaya.

Orang Jepun juga mempunyai sikap menghargai orang lain. Mereka mempunyai budaya menghargai pemberian orang walaupun sedikit. Jika pertama kali berkenalan dengan orang Jepun, mereka akan menyanjung tinggi kenalan baru tersebut. Hal ini penting untuk hubungan kerja dan sosial yang akan wujud selepas itu.

“Hormat. Kita macam tak kisah. Orang Jepun dia *always appreciate* tau. Kalau macam *first time* tak kenal dia mesti sanjung *you*..oooo...ohhhh...wahhh (humming). Jadi, bila macam itu kan, *you* seronoklah. *Because you* kena sanjung kan. Itulah orang Jepun bila dapat kad dia akan tengok.” Temubual dengan Datuk Kasuri November 2012 di Putrajaya.

Perkembangan teknologi masa kini tidak membuatkan orang Jepun kehilangan tradisinya. Budaya meminta maaf sudah sebatik dalam hidup mereka begitu juga sukar untuk mengatakan “tidak” apabila mendapat tawaran daripada orang lain. Selain itu, dalam hal yang dianggap kecil oleh kebiasaan umum seperti minum teh, orang Jepun tetap menjaga tradisi. Mereka mempunyai cara tersendiri untuk meminum

teh dan cara memegang cawan teh berkenaan. Sikap sebegini juga memastikan bangsa Jepun setia kepada tradisi lama mereka selain daripada mewarisi nilai-nilai baik seperti pantang menyerah.

## Dasar Pandang ke Timur

Berdasarkan nilai-nilai murni dalam budaya kerja orang Jepun seperti taat, menepati masa, hormat, rajin, dan semangat kerja berkumpulan telah mendorong kerajaan Malaysia untuk mengimplimentasikan budaya kerja Jepun dalam organisasi di Malaysia. Justeru, Dasar Pandang ke Timur telah diperkenalkan oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad pada tahun 1982. Dasar ini menekankan tentang pentingnya ketekunan dan disiplin dalam kerja, perasaan taat setia pada negara, semangat kumpulan, keinginan menambah daya pengeluaran negara, meningkatkan kecekapan, mengurangkan pembaziran dan merapatkan hubungan di antara majikan dan pekerja. Strategi dasar ini ditujukan kepada pembentukan sumber tenaga manusia menerusi penerapan nilai-nilai dan etika kerja yang terdapat di Jepun dan Korea Selatan dengan mencari kaedah sesuai untuk meningkatkan daya pengeluaran dan mutu kerja, mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran teknologi, membangunkan masyarakat Malaysia yang tekun, rajin, berdisiplin dan bekerja mengikut nilai-nilai dan etika kerja yang baik. Dasar Pandang ke Timur telah dilaksanakan melalui program-program penghantaran pegawai awam dan swasta serta pelajar ke negara Jepun dan Korea Selatan untuk mengikuti latihan sama ada dalam bentuk akademik di institusi pengajian tinggi, di syarikat dan institusi awam di dua negara berkenaan. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) melalui Unit Dasar Pandang ke Timur, Bahagian Pembangunan Modal Insan telah dipertanggungjawabkan untuk mengatur, menyusun dan menjalankan program-program selaras dengan matlamat Dasar Pandang ke Timur ([www.jpa.gov.my](http://www.jpa.gov.my)). Antara objektif dasar ini ialah;

- i Mencontohi dan menerapkan nilai-nilai etika kerja yang baik dan positif;
- ii Mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran teknologi, dan
- iii Mempelajari sistem pengurusan dan organisasi negara-negara maju di timur seperti Jepun dan Korea Selatan yang boleh meningkatkan produktiviti serta menyumbang ke arah kemajuan negara Malaysia (Kartini Aboo Talib et al., 2013).

Untuk mencapai hasrat ini, kerajaan menggalakkan sektor swasta di Malaysia untuk mempraktikkan beberapa amalan institusi yang telah membawa kejayaan kepada Jepun.

## Kaizen dan strategi pengurusan Jepun

Falsafah pengurusan Jepun menerangkan tentang satu strategi kreatif untuk persaingan yang kompetitif dalam perniagaan atau dipanggil *Kaizen*. *Kaizen* merupakan perkataan Jepun yang bermaksud “continuous improvement” (Manos, 2007). Model *Kaizen* ini diperkenalkan oleh Masaki Imai tahun 1986 melalui bukunya *The key to Japan's competitive success*. *Kaizen* juga merupakan proses kelangsungan untuk memperbaiki kehidupan, peribadi, sosial, rumah atau kerja (Channon, 2005). Melalui strategi ini, penambahbaikan yang berterusan akan melibatkan semua ahli dalam organisasi dan harus dilakukan oleh mereka. Pada tahun 1997, Imai telah membuat penelitian semula tentang *Kaizen* dan meluaskan strategi *Kaizen* dengan memberi penekanan terhadap kepentingan tempat kerja untuk penambahbaikan yang berterusan. Gopalakrishnan (2006) mendapati strategi *Kaizen* telah digunakan untuk meningkatkan kualiti komunikasi teknikal di tempat kerja manakala Chan et al. (2005) mencadangkan model *kaizen* sebagai cara untuk menghadapi persaingan dan berdepan dengan pasaran serta cara memuaskan hati pelanggan. Wilcox dan Morton (2006) melihat *Kaizen* sebagai strategi untuk mengurangkan jumlah penggunaan tenaga dan pembaziran serta meningkatkan produktiviti, proses dan sasaran aktiviti. Apakah intipati model *Kaizen* sehingga telah meresap dan menjadi budaya kerja Jepun? Bagi menjawab persoalan ini, temubual dengan perkerja di Syarikat Sony Pulau Pinang telah dilakukan di samping beberapa bekas pekerja yang pernah berkhidmat di Jepun.

*Kaizen* mempunyai lima prinsip utama yang menjadi garis panduan sesebuah organisasi. Prinsip utama ini telah dijelaskan oleh Imai (1986, 1997 dlm. Sami Al Smadi, 2009). Pertamanya ialah proses dan keputusan, iaitu strategi *Kaizen* bergantung terhadap usaha manusia untuk mencapai keputusan yang baik. Pendekatan yang berorientasikan keputusan ialah merujuk kepada kitaran *plan-do-check-act* yang digunakan untuk kemajuan proses. *Plan* merujuk kepada sasaran kemajuan yang ingin dicapai, mengimplimentasi *plan* tersebut manakala *check* adalah kawalan untuk pencapaian yang efektif terhadap *plan* tersebut. *Act* pula merujuk kepada piawai baru proses (penambahbaikan) sasaran untuk sesuatu penambahbaikan yang baru.

Prinsip yang kedua ialah mengutamakan kualiti iaitu memperbaiki pencapaian berdasarkan tiga dimensi utama melibatkan aspek kualiti, kos dan penghantaran. Kualiti merupakan kriteria paling utama yang digunakan oleh pengguna untuk membeli barangan. Prinsip ketiga merupakan memilih data yang bersesuaian. Model *Kaizen* dilihat sebagai satu proses penyelesaian masalah. Untuk menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien, *hard data* harus dikumpul dan sesuai dianalisis. Ini merupakan keperluan untuk kelangsungan dalam penambhaian organisasi. Prinsip seterusnya ialah pengguna. Keseluruhan kerja dalam organisasi dilihat sebagai satu proses yang saling berkait misalnya hubungan pembekal dan pengguna. Akhir sekali ialah pengurusan visual atau *visual management*. Keadaan ini wujud apabila sesetengah proses berada di luar kawalan dan merupakan masalah untuk menguruskannya.

Pengurusan visual ini mempunyai tiga tujuan ialah menjadikan masalah dapat dilihat atau menjadi nyata. Jika pihak pengurusan tidak dapat mengenalpasti sesuatu masalah pada masa sepatutnya, maka aduan tersebut haruslah dibawa kepada bahagian aduan pelanggan. Kalau pihak pengurusan tidak memberikan perhatian terhadap aduan ini, ia akan membawa keburukan kepada organisasi berkenaan. Jika pengurusan visual ini dipraktikkan, aduan atau masalah berkaitan akan dapat diatasi pada masa sepatutnya dan mengelakkan perkara yang sama berulang lagi.

Tujuan pengurusan yang kedua ialah saling berhubung dengan realiti. Apabila sesuatu proses itu telus, melalui pendokumentasian (rekod pencapaian, jualan, rajah pengeluaran, aduan pelanggan dan sebagainya) pekerja dan pengurus masih berhubung secara langsung dalam pembangunan tempat kerja dan saling berhubung dengan realiti. Secara keseluruhannya, ini membolehkan semua proses berada dalam kawalan dan dapat menghantar isyarat awal secepat mungkin jika wujud keadaan di luar kebiasaan.

Tujuan terakhir ialah meletakkan sasaran untuk penambahbaikan. Pekerja sesebuah organisasi akan sedar jangkaan pihak pengurusan terhadap mereka. Pihak pengurusan mungkin menggariskan sasaran yang ingin mereka capai, sebagai balasan pekerja akan merasa perlu untuk memenuhinya. Kajian di Britain menunjukkan, strategi *Kaizen* yang telah digunakan oleh Reckitt Benckiser, pembuat strepsils dan lemsip telah menyediakan garis panduan kepada kumpulan dan individu untuk bersama-sama dengan syarikat mencapai sasaran secara berterusan (Dwyer, 2006; dlm Sami Al Smadi, 2009). Strategi *Kaizen* telah diakui berkesan dalam pengurusan organisasi seperti yang dinyatakan oleh (Lyu, 1996) iaitu *Kaizen* telah berjaya menolong sesebuah syarikat meningkatkan produktiviti serta memperbaiki lagi proses kerja.

## Dapatan kajian dan perbincangan

### *Implimentasi model pengurusan Jepun di Malaysia*

Pengurusan organisasi di Jepun memang telah terbukti berkesan untuk menghadapi persaingan dalam industri dan ekonomi secara amnya. Oleh sebab itu, Malaysia telah melancarkan Dasar Pandang Ke Timur pada tahun 1982 dengan mengambil nilai-nilai murni budaya kerja negara yang digelar gergasi Asia Timur seperti Jepun, Korea Selatan, Taiwan dan Hong Kong. Kerajaan Malaysia juga menggalakkan sektor swasta untuk mempraktikkan nilai-nilai baik dalam budaya Jepun. Di samping itu, kerajaan menggalakkan pembangunan yang dipanggil sebagai *sogososhas* atau Japanese Trading Company seperti Mitsubishi dan Mitsui yang sangat berjaya dalam industri impot. Kerajaan juga menggalakkan penubuhan persatuan dalaman yang mewakili pihak pengurusan dan buruh bertujuan untuk mengurangkan konflik. Pada masa yang sama, kerajaan juga mendesak organisasi di Malaysia untuk mempraktikkan cara kerja

orang Jepun seperti kawalan kualiti dan *just- in-time* untuk meningkatkan produktiviti (Lee Poh Ping, 2004). Para pelajar yang telah dihantar ke Jepun telah berjaya menerapkan etika kerja Jepun, rajin bekerja dan menumpu pada kualiti dan berasa malu kalau tidak berjaya mencapai matlamat. Pelajar yang dihantar ke Jepun apabila pulang mereka tidak memberikan banyak masalah. Jepun mempunyai nilai hidup yang memberikan kejayaan yang banyak kepada mereka dan nilai ini harus dipegang oleh rakyat Malaysia:

“Pelajar yang telah dihantar ke Jepun, mereka nampak ada meresap sedikit sebanyak etika kerja orang Jepun walaupun masih adalah yang tak berubah tapi ada yang berubah, ada yang boleh kata *fully*, mereka punya *work ethics* yang ala Jepun, rajin bekerja dan menumpu pada kualiti dan dia merasa malu kalau dia tak capai matlamat. *But I think there is a very small minority* dia *absorbed*, tapi *majority* adalah sedikit sebanyak bertukar, *they absorbed*, sebenarnya mereka yang kita hantar ke Jepun, balik tak timbul masalah, sebaliknya mereka yang kita hantar ke Eropah lebih dasyat lagi ke Amerika, bila balik mereka berubah, mereka *absorbed* cara hidup sana, nilai hidup sana, mereka buat *demand* itu *demand* ini, macam-macam, tapi yang balik dari Jepun mereka berkerja dan lebih berjaya.” Temubual dengan Tun Dr. Mahathir Mohamad bekas Perdana Menteri Malaysia pada 14 Februari 2013 di Menara Petronas.

Secara amnya, apa yang Malaysia mahukan melalui Dasar Pandang Ke Timur ialah peluang untuk belajar bagaimana orang Jepun menanam nilai dan semangat di kalangan mereka khususnya sikap terhadap kerja dan rasa kesepunyaan serta menghormati antara satu sama lain. Bagi mencapai hasrat ini, Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr Mahathir Mohamad ketika itu telah menjemput kerajaan dan syarikat Jepun untuk menyediakan peluang dan membantu Malaysia dalam aspek-aspek berikut;

- a. Lapangan akademik seperti melanjutkan pelajaran ke universiti di Jepun
- b. Peluang latihan dalam industri
- c. Memperbaiki lagi kemahiran pada kedudukan yang lebih baik
- d. Mengurangkan penekanan terhadap teori tetapi lebih kepada pengalaman kerja dan latihan

*Sogososhas* Jepun diharap membantu Malaysia memendekkan tempoh pembelajaran mereka dan mempromosikan kerjasama berasaskan persefahaman (Zainul Ariff Hussain, 2011). *Sogososhas* adalah berbeza dengan firma biasa kerana ia berhubungkait dengan kepelbagaian, matlamat dan perkhidmatan yang ditawarkan adalah lebih besar. *Sogososhas* yang terbesar di Jepun ialah Mitsubishi Corporation. Berdasarkan model Jepun ini, enam buah syarikat di Malaysia yang beroperasi berdasarkan model *sogososhas* telah diwujudkan;

- a. Sime Darby Pernas Trading Corporation Sdn Bhd iaitu kerjasama antara Sime Darby dan PERNAS (Perbadanan Nasional).
- b. Multi-Purpose International Trading Corporation melalui gabungan Multi-Purpose Holding Bhd dan Luxembourg Giant ITMSA International.
- c. NASTRA terbentuk melalui gabungan Malaysian Mining Corporation, Petronas, FELDA dan Kuok Brothers.
- d. MATRAkerjasama melibatkan Kumpulan FIMA, Kumpulan Peransang Selangor, United Motor Works (CIMW) dan Palm Co Holdings.
- e. Malaysian Overseas Investment Corporation (MOIC) yang melibatkan sepuluh pemimpin korporat utama di Malaysia.
- f. Perdagangan Antarabangsa Malaysia (PAM), iaitu kerjasama antara Mitsui Co sebuah syarikat *sogososhas* utama di Jepun dan National Youth Cooperative (KOBENA) yang merupakan *sogososhas* tempatan pertama yang mempunyai kerjasama dengan Jepun dalam bidang perdagangan antarabangsa (Zainul Ariff Hussain, 2011).

### **Kaizen dalam penciptaan inovasi dan persaingan organisasi**

Dalam strategi Kaizen, prinsip pertama ialah proses dan keputusan yang bergantung terhadap usaha manusia untuk mencapai keputusan yang baik. Misalnya waktu kerja semua akan bekerjasama bukan

menyerahkan pihak atasan sahaja yang membuat keputusan. Setiap keputusan yang akan dibuat adalah bersifat dua hala antara pihak atasan dan pekerja:

“waktu kerja semua berkerjasama. Dia bukan MD buat decision seorang, tidak”. Temubual dengan Encik Zaba Yon) pada 30 November 2012.

Budaya Jepun tidak melakukan kerja secara individualistik. Berkerja dalam kumpulan ialah kekuatan terbesar orang Jepun. Masyarakat mereka mengamalkan konsep *rin-gi* dan telah menjadi ritual dalam kumpulan. Keputusan utama harus dibincangkan dalam *rin-gi*.

Bagi pekerja Sony di Pulau Pinang, mereka bekerja secara berkumpulan dan saling bantu membantu dalam sesuatu projek. Setiap ahli kumpulan akan mewakili bidang kepakaran masing-masing dan di situ setiap idea akan dilontarkan untuk mencapai keputusan yang terbaik. Jadi konsep *rin-gi* memang diamalkan oleh kilang Jepun di Malaysia. Namun demikian, bagi syarikat Jepun di luar negara, corak pentadbiran telah dipengaruhi oleh ideologi tempatan iaitu pengurusan yang dikawal oleh orang tempatan walaupun bukan di semua bahagian. Misalnya, mesyuarat hanya di kalangan pengurus orang tempatan dan tidak ada pengaruh daripada Jepun. Pengurus Jepun hanya bermesyuarat di kalangan mereka:

“dia kedekut. Dia kedekut ilmu. Kalau dia kasi 100 peratus habis dia punya *business* ”. Temubual dengan Encik Zaba Yon pada 30 November 2012.

Kesannya corak pentadbiran yang berlaku dalam sesetengah sektor memang dipengaruhi oleh ideologi tempatan. Jadi bukan semua corak pentadbiran dijiwai oleh pekerja Jepun. Hal ini dilihat sebagai sesuatu yang tidak baik kerana ciri-ciri kroni akan wujud berasaskan kepada etnik yang sama. Jika pengurus berkerturunan Melayu atau Cina, kelebihan akan diberikan kepada pekerja yang sama etnik seperti bonus dan kenaikan gaji.

Dalam proses dan keputusan, perkara penting yang diutamakan ialah *plan-do-check-act* untuk mencapai tahap yang paling efektif dalam sesuatu perkara yang mereka lakukan. Untuk itu, fokus kepada kerja merupakan perkara penting supaya kerja dapat dilakukan dengan cepat. Jika terdapat kesalahan yang dilakukan, semakan akan dibuat sehingga puncanya dapat dikenalpasti. Pihak pengurusan akan menyiasat perkara ini sehingga ke peringkat bawah. Selepas mengenalpasti puncanya, mereka akan berbincang mencari cara penyelesaian. Pekerja yang melakukan kesilapan akan dipanggil kemudian. Setelah masalah dapat dikenalpasti, barulah pihak pengurusan bertanya kepada pekerja berkenaan kenapa melakukan kesilapan tersebut:

“Dia *check* lah. Dia *check until* dekat mana kesalahan itu berpunca. *The cause* kenapa? Dia akan selidik sampai ke bawah. Dekat mana *mistake* dia. Dia tak boleh nak tiba-tiba ada orang itu buat salah, dia marah. Dia akan *check* dulu. Kalau salah, dekat mana salah. Tunjuk kenapa salah. So, dia akan korek-korek sampai dia jumpa *cause* dia. Kemudian dia akan *discuss* macam mana nak buat. Dia tak marah dulu. Dia akan cari *conclusion* macam mana nak buat. Dah habis benda itu, baru dia panggil balik *meeting*. Ok, kenapa engkau buat benda ini?” Temubual dengan Encik Zaba Yon pada 30 November 2012.

Prinsip yang kedua ialah mengutamakan kualiti. Prinsip ini melibatkan kualiti, kos dan penghantaran. Aspek kualiti sangat ditekankan kerana ia berkaitan dengan imej syarikat. Menurut salah seorang responden, jika sesuatu bahagian itu mengalami masalah sebolehnya masalah tersebut diselesaikan secepat mungkin. Ketua bahagian masing-masing akan memberitahu pekerja tentang masalah yang dihadapi. Mereka akan sama-sama mencari puncanya dan akhirnya mencadangkan penyelesaian. Selain itu, bagi memastikan kualiti dan produktiviti mencapai sasaran, pengurusan masa adalah penting. Jika ada mesyuarat, persediaan awal harus dilakukan. Ini merupakan budaya dan amalan Jepun yang turut digunapakai oleh syarikat Jepun di Malaysia. Sebagai pekerja, mematuhi arahan pihak atasan merupakan perkara penting. Fokus kepada kerja yang dilakukan menjadikan seseorang pekerja itu produktif dan setiap kerja akan dapat diselesaikan dengan cepat. Walaupun mematuhi arahan dan mengikut prosedur

kerja sangat penting, namun sistem kerja Jepun, mereka tetap menggalakkan perbincangan meja bulat. Di sini segala masalah akan dilontarkan dan keputusan akan dibuat.

Prinsip yang ketiga merupakan pengumpulan data yang sesuai untuk dikumpul dan dianalisis. Osada (1991 dlm. Warwood & Knowles, 2004) telah memperkenalkan konsep 5S yang akronim dengan lima perkataan Jepun iaitu *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* dan *Shitsuke*. Osada menekankan 5S untuk mencapai kualiti persekitaran yang menyeluruh. Dalam proses ini, Hirano (1995) berpendapat, organisasi akan tahu yang manakah maklumat penting untuk disimpan dan yang manakah perlu dibuang. Menurut salah seorang pekerja, kebanyakan syarikat Jepun, mereka mempunyai sistem 5S. Sistem ini diaplikasi oleh syarikat untuk memastikan semua aturan kerja berjalan dengan lancar. *Seiri* bermaksud sisihiaitu membuang perkara yang tidak perlu di tempat kerja. Ini untuk memastikan penjimatan ruang, kawalan stok dan produk yang cekap. *Seiton* pula bermaksud susun iaitu menyusun dan menyimpan barang dengan kemas, mudah diambil dan disimpan semula di tempatnya. *Seiso* ialah sapu iaitu mencuci tempat kerja dengan rapi supaya tiada habuk, kotoran di lantai, begitu juga mesin dan peralatan. *Seiketsu* bermaksud seragam iaitu memelihara kebersihan dan penyusunan sepanjang masa serta mengamalkan sistem *seiri*, *seiton* dan *seiso* yang berkesan. Akhir sekali ialah *shitsuke* iaitu berdisiplin dan melatih pekerja mematuhi peraturan dan berbudaya kualiti di tempat kerja. Amalan 5S ini sudah popular di Malaysia, bukan sahaja diamalkan oleh syarikat Jepun tetapi juga sektor awam di Malaysia. Seorang responden kajian ini yang merupakan bekas pelajar Jepun dan pernah bekerja di Jepun, apabila pulang ke Malaysia dan membuka syarikat sendiri turut mengaplikasikan sistem 5S di syarikatnya.

Prinsip yang keempat ialah pengguna. Keseluruhan kerja dilihat sebagai proses yang berkait antara organisasi dan pengguna. Organisasi harus tahu tentang kemahuan pengguna. Mereka harus mengambilkira cabaran persekitaran dan kehendak semasa pengguna. Orang Jepun mempunyai kelebihan dalam mengubah penemuan orang lain dan kemudiannya memasarkannya dalam bentuk yang diminati oleh masyarakat. Misalnya Akio Morita pengasas Sony yang mengembangkan Sony walkman. *Cassete tape* tidak ditemukan oleh Sony kerana patennya dimiliki oleh Philip Electronics. Namun, Akio Morita berupaya mengubah dan mengembangkan model tersebut sebagai produk yang diminati pada masa itu. Sehingga tahun 1995, terdapat 300 model walkman dan jumlah pengeluaran mencapai 150 juta produk. Ini merupakan inovasi yang berjaya dicipta oleh Jepun. Di samping itu negara Korea, teknologi negara ini berkembang dengan begitu cepat. Pada tahun 1965, Korea cuma ada kereta Pony yang menggunakan teknologi Mitsubishi, tetapi kini Kia dan Hyundai syarikat kereta Korea telah berjaya mengeluarkan 4 juta kereta setahun kerana orang Korea seperti juga Jepun sangat berdisiplin, setia dan mengejar ilmu dalam bidang sains dan teknologi:

“Korea was known as hermit kingdom, mereka tidak mahu hubungan dengan sesiapa pun dan dia dijajah oleh Jepun. Tapi sekarang ini syarikat Korea seperti Samsung dapat mengatasi Sony dan Apple, kita harus tahu apa yang menyebabkan mereka Berjaya, orang Korea *very discipline, very loyal*, mereka mengejar ilmu dalam bidang sains, *engineering* supaya mereka boleh kejar dan bersaing dengan Jepun dan bangsa-bangsa lain.” Temubual dengan Tun Dr. Mahathir Mohamad pada 14 Februari 2013.

Prinsip terakhir dalam *kaizen* ialah pengurusan aduan yang sistematik. Menurut salah seorang informan, budaya kerja orang Jepun ialah tidak terus menyalahkan pekerja. Jika pekerja didapati melakukan kesalahan, perkara pertama yang dilakukan ialah menyiasat terlebih dahulu apakah sebabnya. Selepas dikenalpasti kesalahan tersebut, barulah pekerja berkenaan akan dipanggil dan ditanya kenapa beliau melakukan kesalahan tersebut. Di Sony, untuk memastikan kurangnya aduan di kalangan pekerja dan pengguna, mesyuarat antara pegawai atasan dan pekerja sering dilakukan. Kebiasaannya, sebelum sesi kerja bermula, mereka akan mengadakan taklimat untuk memastikan tiada wujud sebarang masalah berkaitan bidang masing-masing. Informan yang pernah bekerja di Jepun mengatakan, mesyuarat kerap kali diadakan biasanya tidak mengambil masa yang lama hanya 10 hingga 15 minit sahaja sebelum kerja bermula setiap hari. Jadi sebarang masalah berbangkit akan diselesaikan ketika itu juga. Bagaimanapun jika sulit untuk diselesaikan, perkara akan dibawa ke peringkat atasan untuk penyelesaian.



Walaupun strategi *Kaizen* ini bagus, terdapat kekangan dalam konteks organisasi yang mempunyai pekerja bersifat kepelbagaian etnik. Biasanya dalam organisasi akan wujud satu identiti kumpulan yang berasaskan gender, ras dan agama. Seseorang individu akan mewakili identiti kumpulan tertentu. Pencapaian yang efektif akan menjadi sukar kerana setiap individu ini telah meletakkan identiti dirinya yang mewakili kumpulan tertentu (Hitt, Miller & Colella, 2011). Dalam penilaian pengkaji, hal ini memang wujud kerana pekerja berpendapat, mereka akan mendapat lebih imbuhan jika ketua mereka sebangsa. Sebahagian daripada responden berpendapat, dari segi kenaikan pangkat di syarikat Jepun, keutamaan diberikan kepada orang Jepun. Bagi syarikat yang beroperasi di Jepun pula, pekerja asing tidak akan berjaya mencapai kedudukan yang baik dalam syarikat. Pangkat atasan adalah untuk orang Jepun. Jika bermesyuarat, mereka akan bermesyuarat di kalangan mereka. Walaupun pekerja asing ini mengetahui bahasa Jepun, mereka tidak dibenarkan untuk menghadiri mesyuarat berkenaan:

“Kalau *western company meeting* dia panggil kita *meeting*. *Manager meeting* dan sebagainya. Bila Jepun ini, dia *meeting* dia sama dia *saja meeting*. *Manager meeting* dia sama dia *saja*. Kalau dengan *local* lain. Dia ada *manager* yang lain, termasuk dengan *local*. Bila *manager meeting* sama dia, dia sama dia *sajalah*. Saya pernah minta duduk dalam *meeting*, sebab saya tahu bahasa Jepun, dia tak bagi.” Temubual dengan Encik Zaba Yon pada 30 November 2012.

Pemindahan ilmu kepada pekerja asing juga tidak berlaku seratus peratus. Ini akan terus menjadi rahsia organisasi berkenaan yang hanya diketahui oleh sesama pengurus atasan Jepun sahaja.

## Kesimpulan

Orang Jepun dikenali sebagai bangsa yang kuat bekerja. Selepas pengeboman bandar Hiroshima dan Nagasaki semasa Perang Dunia Kedua 1945, bangsa Jepun telah bangkit dan menjadi bangsa yang maju dalam ekonomi dunia. Kemajuan ini dicapai kerana mereka merupakan bangsa yang kuat bekerja dan sentiasa ingin mencuba. Kejayaan pengurusan organisasi Jepun banyak dicontohi oleh organisasi negara luar termasuklah Malaysia. *Kaizen* yang pada mulanya dicipta untuk menghadapi persaingan dalam perniagaan akhirnya telah dikembangkan hingga menjadi sebahagian daripada budaya orang Jepun. Walaupun implimentasi *kaizen* ini sangat baik di Jepun, namun timbul persoalan sejauhmana *kaizen* mampu diterapkan di luar Jepun terutama bagi negara yang bersifat multi-etnik seperti Malaysia. Kajian ini mendapati, sentimen lokal seperti etnisiti masih mempengaruhi pekerja jika antara pengurus dan pekerja itu berlainan etnik.

## Penghargaan

Kajian ini menggunakan dana penyelidikan di bawah geran Sumitomo Foundation bertajuk *The Look East Policy: A Policy Evaluation and Its Long Term Impact*: kod RE-2012-003.

## Rujukan

- Channon D (2005) *Blackwell encyclopedia dictionary of strategic management*. Blackwell, Oxford.  
Chan FTS, Lau HCW, Chan HK, Kong S (2005) Implimentation of total productive maintenance: A case study. *International Journal of Production Economics* **95**, 71-94.  
Gopalakrishnan J (2006) Manage the kaizen way. *Intercom* **53**, 21-24.  
Hit MA, Miller CC, Colella A (2011) *Organizational behavior*. John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.  
Hirano H (1995) *5 pillars of the visual workplace*. Productivity Press, Oregon.

- Kartini Aboo Talib, Nidzam Sulaiman, Suzanna Mohammed Isa, Suhana Saad (2013) Assessing the Look East Policy: Moving beyond work culture and ethic. *Asian Social Science* **9** (17), 15-23.
- Lee Poh Ping (2004) The Look East Policy. The Japanese model and Malaysia. In: Welsh B (ed) *Reflections the Mahathir years*, pp.318-324. Johns Hopkins University, Washington.
- Manos A (2007) The benefits of Kaizen and kaizen events. *Quality Progress* **40**, 47-48.
- Portal Rasmi Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. [cited 27 Februari 2015]. Available from: [www.jpa.gov.my](http://www.jpa.gov.my).
- Sami Al Smadi (2009) Kaizen strategy and the drive for competitiveness: Challenges and opportunities. *International Business Journal* **19**, 203-211.
- Wilcox M, Morton R (2006) Optimizing efficiency with kaizen blitz. *Process Cooling & Equipment*. November/Dicember, pp 21-25.
- Warwood SJ, Knowles G (2004) An investigation into Japanese 5-S practice in UK industry. *The TQM Magazine* **16**, 347-353.
- Zainur Ariff Hussain (2011) *The Malaysian Look East Policy: A public policy perspective*. Universiti Malaysia Perlis, Kangar.