

Adaptasi Kebudayaan: Strategi Internasionalisasi Daiso Japan ke Indonesia

Inke Maria

Departemen Hubungan Internasional
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Airlangga
Email: inke.maria91@gmail.com

Abstract

This research is focused on cultural adaptation strategy which is done by Daiso Japan when entering Indonesia to overcome cultural differences. Based on the background on the cultural aspect required by a company when doing international expansion, this research also focuses on how far culture is needed by Daiso Japan when doing its international expansion into Indonesia. By using descriptive-qualitative method, researchers explain culture is a very fundamental importance for a company in conducting its business on an international level. Similarly, in the case of Daiso, the culture is still maintained in order to protect the identity of the company and to get a place in the hearts of consumers.

The next problem in this study refers to the strategy used along with the adjustment steps, namely the application of adaptation combined with aggregation to culture. The analysis based on data obtained from field research, interviews, and internet and journals, so that the result of the aggregation of culture applied by Daiso is found in the elements of language, religion, custom and manners. Based on the facts of the field and result of analysis, it is concluded that the adjustments made by Daiso Japan to the different cultures that exist are attached to the application of Japanese culture, to introduce to consumers who shop at Daiso. And also, the application is growing with the number of stores that opened in Indonesia, thus making consumers more familiar with the concepts and characteristics that brought Daiso Japan to Indonesia.

Keywords: *internationalization, cultural differences, adaptation, cultural aggregation.*

Latar Belakang Penelitian

Permasalahan mengenai perbedaan budaya sering kali menjadi isu yang mencuat ketika sebuah perusahaan mulai melebarkan sayapnya di tingkat internasional. Perbedaan budaya memang penting dan bisa menjadi salah satu faktor utama yang dapat menghambat internasionalisasi sebuah perusahaan. Selain itu, penting bagi perusahaan asing ketika melakukan ekspansi, jika perusahaan tersebut dapat memahami secara dalam keragaman budaya dari negara yang dituju, maka menunjukkan perusahaan tersebut sudah siap untuk terjun ke dalam kondisi dan lingkungan (pasar) baru.

Daiso Sangyo Corp. atau biasa disebut Daiso merupakan perusahaan asal Jepang dengan dipimpin oleh Hirotake Yano (didirikan tahun 1977) bermarkas di Higashihiroshima, Prefektur Hiroshima, awalnya memulai bisnisnya dalam level domestik, yang kemudian menjadi pelopor berdirinya perusahaan sejenis di Jepang. Daiso yang memiliki ciri *all item 100 Yen*, kemudian perlahan-lahan memulai merambah bisnisnya ke tingkat yang lebih tinggi, yaitu *go international*. Daiso memiliki 2900 toko di Jepang, dan 1400 toko di luar negeri (periode Maret 2015) di 26 negara. Saat memutuskan untuk *go international*, Daiso Japan menerapkan model *rapid*

internationalization untuk masuk ke beberapa negara. Itulah mengapa terbukti dengan semakin bertambahnya cabang, pertumbuhan Daiso Japan di banyak negara cepat dan pesat (Hirotake Yano dalam *Far Eastern Review* 2001, hal. 2). Toko yang pertama kali dibuka di negara lain, yaitu ekspansi besar-besaran di Taiwan tahun 2001. Tidak luput dari ekspansi, Indonesia pada tahun 2004 juga termasuk salah satu negara-negara di Asia Tenggara yang dimasuki oleh Daiso Japan (“Daiso’s History” dalam <http://www.daisoglobal.com/about/history/> diakses Minggu, 9 Oktober 2016).

Daiso Japan merupakan toko satu harga terbesar dan yang pertama kali ada di Jepang, dan juga merupakan toko satu harga satu-satunya yang pertama kali didirikan di Indonesia dengan menyediakan beragam barang kebutuhan. Toko Daiso memberikan pengalaman unik terhadap rasa ingin tahu dan kenikmatan bagi ribuan pelanggan supaya pulang dengan perasaan puas, tidak hanya di Jepang tetapi sekarang juga di seluruh dunia. Banyak orang mungkin bertanya-tanya apa rahasia di balik kesuksesan Daiso di lingkungan bisnis yang menuntut seperti sekarang ini. Ini adalah sesuatu yang tidak ada perusahaan lain yang mampu meniru, tiga nilai dari Daiso “Quality,” “Variety,” dan “Uniqueness.” Ketiga kekuatan tersebut adalah pilar kesuksesan Daiso (“Business Concept” dalam <http://www.daisoglobal.com/about/concept/> diakses Kamis, 14 Januari 2016).

Daiso di Indonesia pertama kali didirikan di Mall Artha Gading Jakarta pada tahun 2004. Pada tahun-tahun berikutnya, Daiso mengalami perkembangan dengan adanya perluasan kota, yaitu didirikannya cabang di 3 kota besar lainnya (Bandung,

Surabaya, dan Tangerang).¹ Dan di tahun 2015, Daiso kembali membuka cabangnya di Kemang Jakarta, Papaya Bandung, dan Aeon Mall BSD City Tangerang. Dan sampai tahun 2016, Daiso Japan berhasil menambah cabang lagi di Pakuwon Trade Center Surabaya, sehingga jumlahnya saat ini ada 13 toko (“Dibuka toko baru di 3 tempat, Kemang, Papaya Bandung, Aeon Tangerang” dalam

https://twitter.com/DaisoJapan_ID?lang=en diakses 8 Juni 2016). Mengenai proses masuknya ke Indonesia, Daiso menggandeng perusahaan lokal PT. Just Shop Jaya, yang sampai saat ini Daiso Indonesia bergerak dibawah bendera perusahaan tersebut (Ananda dalam *Bisnis Tempo Online*, 2012). Jika melihat tantangan besar yang dihadapi oleh MNC, tentunya Daiso Japan juga mengalaminya ketika melakukan ekspansi ke Indonesia. Rupanya, Daiso Japan dapat mengatasi salah satu syarat mendirikan perusahaan di negara lain, yaitu dengan menggandeng perusahaan lokal. Kemudian menjadi tantangan berikutnya adalah budaya yang dibawa oleh Daiso Japan ke Indonesia, sehingga dapat diterima oleh masyarakat setempat. Tentunya ada strategi-strategi yang diaplikasikan oleh Daiso Japan, sehingga keduanya (Daiso Japan dan masyarakat Indonesia) dapat saling menerima budaya masing-masing. Dengan menggunakan latar belakang yang seperti itu kemudian menjadi menarik untuk dilakukan pengkajian lebih lanjut mengenai pola-pola yang digunakan Daiso Japan tidak hanya untuk sekedar diterima tetapi terus melakukan *growing up* di pasar Indonesia.

¹*Daiso is a 4th type of retail business following department stores, supermarkets, and convenience stores “About Daiso” sumber: www.daiso.web.id/About/Index/1 (diakses 8 Juni 2016).*

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian sebelumnya, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah, strategi adaptasi kebudayaan seperti apa yang dilakukan Daiso Japan ketika masuk ke Indonesia sehingga dapat diterima?

Tesis Penelitian

Di dalam mengatasi hambatan perbedaan budaya, Daiso menyiasatinya dengan menerapkan strategi adaptasi yang dikombinasikan dengan agregasi terhadap budaya. Daiso menjual produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia serta melakukan penyesuaian dengan menggunakan bahasa Indonesia pada petunjuk nama barang dan sapaan kepada pelanggan.

Hasil Penelitian

Penelitian ini menghasilkan beberapa poin penting, yaitu *entry mode* yang digunakan Daiso Japan saat melakukan ekspansi internasionalnya, perbedaan budaya yang terdapat saat Daiso Japan masuk ke Indonesia, dan strategi yang digunakan untuk mengatasi perbedaan budaya tersebut. **Pertama**, *entry mode* yang digunakan Daiso Japan tidak seperti *entry mode* pada umumnya yang biasa digunakan sebuah perusahaan luar untuk melakukan ekspansi.

Telah disebutkan sebelumnya pada subbab latar belakang, bahwa Daiso Japan melakukan ekspansi ke negara-negara *host* melalui proses *rapid internationalization*. Proses internasionalisasi jenis ini cenderung

lebih beresiko, karena pergerakan perusahaan dari domestik menuju level internasional terbilang agresif, sehingga kurang memperhatikan keadaan pasar yang dituju.

Menurut Bangara *et al* (2012), *rapid internationalization* berlaku bagi perusahaan yang masih baru dimana proses internasionalisasi cenderung cepat pada tahap awal pengembangannya. Realitasnya, internasionalisasi yang seperti ini berlaku bagi semua perusahaan dengan bidang usaha baru yang memutuskan untuk terjun ke level internasional (McDougall P.P, *et al*, 2003). *Rapid internationalization* muncul karena bukti bahwa banyak perusahaan menghindari pola *incremental internationalization* (lambat/bertahap) ke dalam proses internasionalisasi mereka, dan mengklaim bahwa proses *rapid* telah dilakukan sejak perusahaan tersebut mulai berdiri (McDougall *et al*, 1994). Jika

berdasarkan penjelasan tentang *rapid internationalization*, Daiso Japan seperti yang telah disebutkan sebelumnya, dilihat dari jejak historisnya saat memulai untuk ekspansi internasional, Daiso Japan sejak tahun 2000an telah berhasil membuka cabangnya di lebih dari 20 negara ("*Daiso's History*" dalam <http://www.daisoglobal.com/about/history/> diakses Rabu, 29 Maret 2017). Jadi, untuk proses internasionalisasi yang digunakan Daiso Japan saat melakukan ekspansi internasional memang

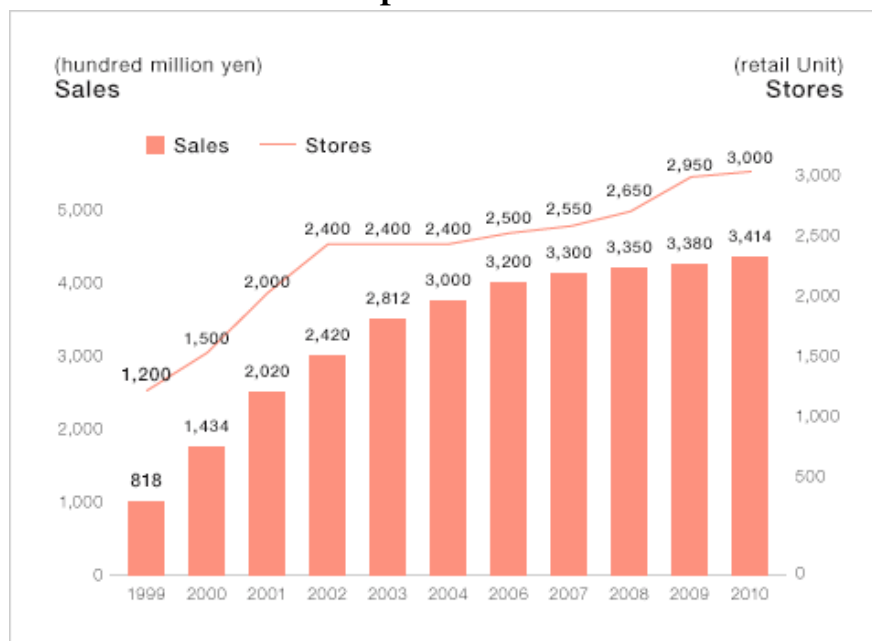
Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatif—kualitatif. Sumber data didapat dari hasil wawancara, buku, artikel, jurnal, dan internet

menggunakan model *rapid internationalization*.

Namun, sebelum masuk ke kancah internasional atau dalam artian pre-kondisi sebelum internasionalisasi, Daiso Japan tidak serta-merta sejak berdiri 1977 langsung menggunakan proses *rapid internationalization*. Rupanya, Daiso Japan juga membangun pondasi yang kokoh terlebih dahulu di level domestik, sebelum siap untuk masuk ke pasar di negara-negara yang berbeda. Proses ini yang disebut dengan internasionalisasi bertahap (inkremental). *Incremental internationalization* berarti aktivitas perusahaan di pasar domestik dilakukan secara bertahap demi mendirikan usaha sehingga bisa dikenal di negara asal (*home country*), dan sekaligus mempersiapkan diri untuk memperluas cabang perusahaan ke negara-negara baru (*host country*) (L. Li *et al*, 2004). Model *incremental internationalization* menyarankan perusahaan melakukan internasionalisasi dengan menerapkan tahapan dari yang paling sederhana

sampai yang kompleks, dengan kata lain melibatkan proses yang bertahap (J. Johanson, dan J. E. Vahlne, 1977). Jika melihat perjalanan Daiso Japan sebelum melakukan ekspansi internasional, sejak awal terbentuk sebagai perusahaan ritel 100 yen, Daiso Japan terus mengembangkan potensi perusahaan di kancah domestik. Terbentuk tahun 1977 dengan nama Daiso Sangyo Inc. memulai bisnisnya dengan mendirikan kantor penjualan pertama di Tokyo (1980), tahun berikutnya di Kyushu, dan pada tahun 1983 sudah bisa meningkatkan modal sebanyak 50 juta yen. Sejak saat itu, modal Daiso Japan terus meningkat, bahkan di tahun 2001 mencapai 2,7 miliar yen (*“Daiso’s History”* dalam <http://www.daisoglobal.com/about/history/> diakses Kamis, 30 Maret 2017). Tidak hanya itu saja, peningkatan semakin terlihat dengan jumlah penjualan dan penambahan gerai baik di dalam maupun luar negeri. Grafik peningkatan tersebut bisa dilihat pada gambar dibawah ini:

Grafik 1: Grafik peningkatan jumlah penjualan dan penambahan gerai Daiso Japan



Sumber: <http://www.daisoglobal.com/about/vision/> (diakses Kamis, 30 Maret 2017)

Berdasarkan data-data yang telah penulis paparkan di atas, model internasionalisasi yang digunakan untuk melakukan ekspansi internasional adalah *rapid internationalization*. Tetapi bersamaan dengan itu pre-kondisi sebelum internasionalisasi, Daiso Japan menerapkan model *incremental internationalization*, yang tujuannya adalah untuk memperkuat pondasi di pasar domestik, dan proses menyiapkan diri untuk melakukan ekspansi internasional. Meskipun Daiso Japan telah mengklaim dirinya sebagai perusahaan yang menerapkan model *rapid internationalization*, namun untuk mencapai proses tersebut tetap

membutuhkan proses yang dilakukan secara perlahan dan bertahap. Jadi, model internasionalisasi yang digunakan oleh Daiso Japan adalah kombinasi dari *rapid* dan *incremental internationalization*.

Kedua, pembahasan selanjutnya tentang perbedaan budaya yang terdapat pada Daiso Japan antara lain: bahasa, agama, serta kebiasaan dan sopan santun. Pada bahasa perbedaan yang jelas terlihat adalah kemasan barang, petunjuk nama barang, serta bahasa Jepang sehari-hari yang digunakan oleh pegawai toko untuk menyambut para pembeli. Berikut adalah contoh pada kemasan dan petunjuk nama barang:

Gambar 1: Foto kiri adalah tripod dan foto kanan adalah petunjuk nama barang dibaca “Shokki” (peralatan makan dan minum)



Sumber: foto kiri diambil setelah berbelanja di Daiso Japan cabang Mall Kota Kasablanka Jakarta (6 September 2015) dan foto kanan di Daiso Japan cabang Tunjungan Plaza Surabaya pada 20 Desember 2016.

Pada agama perbedaan yang disoroti yaitu pada saat menjelang perayaan Natal, toko-toko di Indonesia juga menyediakan pernak-pernik serba Natal, karena di Jepang meskipun misal masyarakatnya tidak beragama Kristen

atau Katolik, tetapi tetap ikut merayakan Natal dengan menghias pohon Natal, jadi Daiso Japan menyediakan semua pernak-pernik Natal, begitu pula di Indonesia juga sama, meskipun mayoritas muslim tetapi untuk

menghargai dan memfasilitasi yang beragama Kristen dan Katolik, Daiso Japan di Indonesia juga menyediakannya. Tetapi untuk masalah Natal, penulis melihat tidak hanya di Daiso saja tetapi toko-toko lain juga menyediakan. Jadi bukan sesuatu yang spesial.

Berbeda dengan perayaan Natal, di Jepang terdapat perayaan *Tanabata*, yaitu festival bintang tahunan untuk menyambut musim panas, yang diadakan setiap 7 Juli.² Jadi, setiap menjelang perayaan tersebut tempat-tempat perbelanjaan dan pusat keramaian di Jepang selalu terdapat hiasan *tanabata*. Begitu pula Daiso Japan juga menyediakan beragam pernik-pernik *tanabata*, seperti *tanzaku*, hiasan yang digantung, kertas origami, dan lain-lain.

Lalu, untuk jadwal kerja di Daiso Indonesia pada hari-hari libur besar keagamaan (Natal, Idul Fitri, Waisak, Nyepi, dan lainnya), para pegawai toko tetap bekerja seperti biasanya. Bahkan, menurut salah satu pegawai toko di Daiso TP Surabaya (yang tidak bisa penulis sebutkan namanya)

²Dikisahkan awal mula *tanabata*, ada 2 sepasang kekasih Hikoboshi (penggembala sapi) dan Orihime (penenun), Hikoboshi diperbolehkan menikahi Orihime oleh Raja Langit, karena telah rajin dalam menggembala. Tetapi, setelah menikah mereka justru jarang lagi bekerja, jadi Raja Langit murka kemudian menghukum mereka dengan memisahkan keduanya, tinggal dibatasi oleh sungai Amanogawa kalau hujan turun dan sungai meluap maka tidak bisa bertemu. Dan baru boleh bertemu setahun sekali. Jadi, sebelum tanggal 7 Juli mereka selalu menulis permohonan di *Tanzaku* (secarik kertas) lalu digantung di *sasa* (pohon bambu), agar tidak turun hujan dan dapat bertemu. Selain itu, *tanabata* juga merupakan tradisi mendoakan leluhur atas hasil panen yang diraih dalam “Tanabata: Festival Bintang Tahunan Saat Musim Panas di Jepang”, (<http://the-dailyjapan.com/tanabata-festival-bintang-tahunan-saat-musim-panas-di-jepang/> diterbitkan 6 Juli 2016) diakses Senin, 10 April 2017.

mengungkapkan kalau hari-hari seperti itu tetap harus masuk, karena pengunjung yang datang malah lebih banyak. Dia juga menyampaikan kalau budaya “pulkam” (pulang kampung) tidak bisa dilakukannya, karena tidak mendapat libur, dan baru boleh ambil cuti libur jika sudah bekerja selama setahun di Daiso, dan setahun pun hanya boleh cuti selama 10 – 12 hari saja (wawancara dilakukan pada Kamis, 16 Maret 2017 pukul 15.00 WIB). Tetapi, untuk masalah hari besar tidak boleh libur, juga terjadi pada toko atau pusat perbelanjaan lainnya, contohnya seperti di mini market, swalayan, mall, dan lain-lain. Jadi, sudah menjadi ketentuan yang umum bagi tempat-tempat yang memang untuk melayani konsumen setiap hari bahkan setiap saat.

Selanjutnya, kebiasaan dan sopan santun yang dilakukan di dalam Daiso adalah bentuk dari *aisatsu*, yaitu salam atau ucapan (Matsura, 1994). *Aisatsu* juga memiliki pengertian ungkapan tanya jawab lalu dibalas dengan sapaan yang mesra, ramah, dan hormat di dalam kehidupan sehari-hari (*Nihongo Kyouiku Gakkai*, 1997). Dalam kehidupan di Jepang banyak sekali digunakan *aisatsu* ke dalam berbagai situasi, misalnya saat bertemu orang di pagi hari mengucapkan *ohayou gozaimasu* (selamat pagi), ketika akan tidur mengucapkan *oyasuminasai* (selamat tidur atau bisa juga diucapkan di kantor ketika sesama karyawan akan pamit pulang), ketika menghadiri pernikahan dan mengucapkan *kekkon omedetou gozaimasu* (selamat atas pernikahannya) kepada para mempelai, dan lain-lain.

Bentuk *aisatsu* pertama yang penulis temukan pada Daiso Japan adalah kata *irasshaimase*. Ucapan tersebut memiliki arti selamat datang, dan biasanya sering digunakan oleh

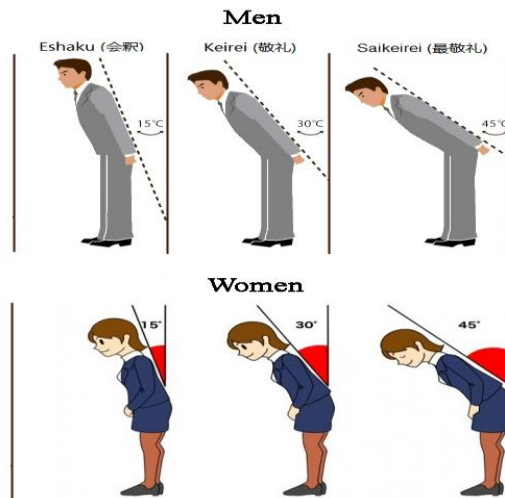
pelayan toko untuk menyambut para pengunjungnya. Pengucapan *irasshaimase* juga merupakan bentuk keramah-tamahan pemilik toko terhadap pengunjungnya (<http://www.bahasajepang.org/2015/04/4-versi-pengucapan-selamat-datang-dalam.html> diakses Senin, 10 April 2017). Bentuk *aisatsu* ini sering juga digunakan ketika pegawai toko Daiso menyambut konsumen yang datang untuk berbelanja, bahkan sering juga penulis menemukan pegawai tersebut mengucapkannya keras-keras demi untuk menarik pengunjung yang lewat di depan toko. Ucapan tersebut adalah sebagai berikut: “*Irasshaimase... irasshaimase...* Silakan Daiso-nya serba 25.000”.

Bentuk *aisatsu* selanjutnya adalah ucapan *otsukaresamadeshita*. Ucapan tersebut sebenarnya jarang penulis temui di tempat-tempat lain yang masih berbau unsur budaya Jepang. Baru kali ini penulis melihat pegawai toko yang saling mengucapkan kata tersebut kepada pegawai lainnya. Meskipun pada perusahaan-perusahaan Jepang yang di Indonesia hal tersebut biasa dilakukan, tetapi di Daiso Indonesia hal tersebut juga diterapkan untuk membiasakan budaya yang ada di Jepang. *Otsukaresamadeshita* berarti ungkapan yang dipakai untuk menghargai pekerjaan seseorang. Ungkapan seperti ini sering digunakan oleh atasan kepada bawahan atau sesama rekan kerja (Megumi, 2001). Ucapan tersebut penulis temukan ketika pergantian *shift* antara pegawai toko yang jaga pagi dengan yang jaga sore. Saat pegawai toko dengan *shift* sore datang beramai-ramai masuk ruangan khusus pegawai, mereka mengucapkan *otsukaresamadeshita* kepada para

pegawai yang telah selesai *shift*nya dan akan pulang.

Aisatsu terakhir yang penulis temukan adalah *arigatou gozaimasu*. Ucapan tersebut disampaikan oleh pegawai kasir kepada konsumen Daiso yang telah selesai berbelanja dan melakukan transaksi pembayaran. *Arigatou gozaimasu* berarti menyampaikan rasa terima kasih maupun syukur, baik kepada sang pencipta maupun seseorang (Megumi, 2001). Ucapan seperti itu sering digunakan tidak hanya pada Daiso Jepang saja, tetapi Daiso lainnya seperti di Indonesia, dan daerah-daerah lainnya. Selain itu, penulis juga menemukan ucapan tersebut diikuti dengan membungkuk yang menandakan rasa hormat kepada lawan bicara. Budaya membungkukkan badan memang tidak pernah lepas dari kebiasaan orang-orang Jepang saat melakukan *aisatsu* atau pun saat berbicara biasa. Membungkukkan badan dalam bahasa Jepang disebut *ojigi*, yang berarti sebuah keharusan yang dilakukan pada kesempatan apa pun, dan sudah diajarkan sejak kecil. *Ojigi* terdapat 5 macam jenis berdasarkan tingkat kesopanan, yaitu mengangguk (5 derajat) biasanya kepada teman atau keluarga dekat, membungkuk salam 15 derajat (*eshaku*) sedikit lebih formal biasanya kepada orang yang sudah kenal di kantor, membungkuk hormat 30 derajat (*keirei*) sangat formal kepada atasan atau orang lebih tua. Membungkuk hormat tinggi 45 derajat (*sai-keirei*) memiliki arti sangat dalam, dilakukan ketika merasa bersalah atau hormat kepada kaisar, dan membungkuk berlutut biasanya dilakukan untuk memohon ampun karena kesalahan yang fatal. Berikut adalah contoh bentuk *ojigi*:

Gambar 2: Bentuk ojigi pada laki-laki dan perempuan



Sumber: <http://www.jepang.net/2011/10/budaya-orang-jepang-membungkuk.html> diakses Senin, 10 April 2017.

Ojigi rupanya juga diterapkan pada Daiso di Indonesia saat pegawai kasir selesai melayani konsumen yang telah berbelanja. Ucapan *arigatou gozaimasu* terlebih dahulu dikatakan setelah itu diikuti dengan membungkukkan badan yang menandakan rasa terima kasih dan bentuk hormat kepada konsumen yang telah berkunjung ke Daiso.

Ketiga, pembahasan yang terakhir mengenai strategi yang digunakan Daiso Japan saat masuk ke Indonesia untuk mengatasi perbedaan budaya. Strategi yang diterapkan Daiso Japan terdapat dalam *cage framework* yaitu kombinasi antara adaptasi dan agregasi terhadap budaya. *Cage framework* merupakan salah satu

pendekatan yang ada dalam strategi agregasi. Biasanya yang sering ditemui di banyak perusahaan yang melakukan ekspansi adalah menggunakan agregasi geografis, yang diawali dengan pendekatan regional kemudian merambah ke global. Contoh pendekatan agregasi geografis yang berbeda tidak sulit ditemukan. Pada kasus Daiso Japan terlihat pada pemusatan penjualan barang-barang yang awalnya di level domestik (di Jepang) kemudian bertahap merambah level internasional dengan standar konsep yang sama yaitu toko satu harga, tujuannya selain untuk memperluas jaringan penjualan, juga untuk membuat Daiso dikenal oleh banyak konsumen di dunia.

Strategi agregasi tidak hanya melalui tentang pendekatan geografis, tetapi juga terdapat pendekatan non geografis, yaitu pendekatan *cage* (cultural, administrative, geographic, and economic). Misalnya, Penerbit buku terkenal menerbitkan *best seller* mereka dalam beberapa bahasa, bergantung pada fakta bahwa pembaca bersedia menerima sebuah buku dalam bahasa kedua mereka (agregasi budaya). Perusahaan farmasi yang ingin memasarkan obat-obatan baru di Eropa harus memenuhi peraturan di beberapa negara terpilih demi memenuhi syarat lisensi untuk mendistribusikan di seluruh Uni Eropa (agregasi administratif). Sedangkan untuk agregasi ekonomi, contoh paling jelas adalah perusahaan yang membedakan antara pasar yang maju dan yang sedang berkembang dan, yang paling ekstrem, hanya berfokus pada satu atau lain hal (*Global Strategy Online*, 2012).

Sesuai dengan pertanyaan penelitian, pada Daiso Japan yang ada di Indonesia penulis lebih berfokus pada agregasi budaya. Sebelum membahas tentang strategi yang digunakan Daiso Japan untuk mengatasi tantangan budaya yang ada, penulis mencantumkan bukti wawancara dengan salah satu pegawai toko di Daiso (wawancara pegawai Daiso Japan cabang Tunjungan Plaza Surabaya, 16 Maret 2017), yaitu pelatihan untuk para pegawai toko selama 3 bulan dengan tujuan untuk memahami visi dan misi perusahaan serta konsep satu harga

Ghemawat, dalam *Triple A (AAA) framework* menawarkan 3 pendekatan umum untuk penciptaan nilai global, antara lain: *Adaptation, Aggregation*, dan *Arbitrage*. Ketiganya memiliki fokus tujuan yang berbeda-beda. Pertama, *Adaptation Strategies* untuk menyesuaikan terhadap perbedaan. Kedua, *Aggregation Strategies* untuk mengatasi perbedaan. Terakhir, *Arbitrage Strategies* untuk memanfaatkan perbedaan.

yang dimiliki oleh Daiso Japan. Pelatihan tersebut juga untuk memahami seluk beluk produk yang dijual, mengenai ragam jenis, kegunaan dari produk (karena ada produk yang bentuknya unik-unik), dan stok barang yang masuk dan yang telah dijual. Selain itu, karena Daiso adalah perusahaan dari Jepang, Daiso Japan yang di Indonesia merekrut pegawai toko yang semuanya adalah orang Indonesia, gunanya adalah selain membuat konsumen percaya kalau semua produknya dari Jepang, juga untuk memudahkan konsumen ketika melakukan transaksi pembelian. Konsumen yang menanyakan barang dapat dibantu dengan mudah oleh pegawai toko, karena semuanya adalah orang Indonesia.

Agregasi budaya yang terlihat adalah pada elemen bahasa, kebiasaan serta sopan santun, serta tentang agama (dalam bentuk keyakinan). Penulis membahas keduanya (bahasa, dan kebiasaan serta sopan santun) secara langsung, karena masih saling berkaitan. Penggunaan suatu kata atau kalimat berhubungan erat dengan kebiasaan seseorang ketika memakainya dalam kehidupan sehari-hari. Perbedaan yang pertama terlihat adalah ketika pegawai toko menarik pengunjung dengan ucapan "*irasshaimase..irasshaimase..silakan Daisonya serba 25rb*". Pegawai tersebut akan berdiri di depan toko dengan meneriakkan kata-kata di atas, seperti pada gambar 3 berikut:

Gambar 3: Pegawai toko Daiso Japan Tunjungan Plaza Surabaya yang sedang berjaga di depan gerainya untuk menarik pengunjung.



Sumber: Foto diambil di depan Daiso Japan cabang Tunjungan Plaza Surabaya tanggal 20 Desember 2016.

Aisatsu (salam/ucapan) *irasshaimase* memang termasuk salah satu budaya Jepang ketika pegawai toko menyambut pelanggannya. Strategi yang digunakan Daiso agar pengunjung tertarik dan langsung tahu kalau Daiso asalnya dari Jepang, tidak lain dengan mempraktikkan sapaan seperti di atas. Mungkin bagi orang Indonesia bahasa dan kebiasaan tersebut terdengar asing dan cenderung berisik. Tetapi, bagi orang Jepang itu adalah hal yang lumrah dilakukan di banyak toko di Jepang. Bahkan untuk meyakinkan apakah salam tersebut memang sudah menjadi kebiasaan, penulis melihat salah satu stasiun televisi Jepang, yaitu Waku Waku Japan, yang salah satu acaranya (Quiz Surprise!! Japan)³ meliputi

³Waku Waku Japan adalah stasiun televisi kerjasama antara Indonesia dan Jepang, dan salah satu acara yang meliputi Daiso adalah Quiz Surprise!! Japan yang tayang setiap Sabtu jam 8 malam. Saat melakukan liputan di Daiso Harajuku ditayangkan pada 11 Februari 2017, yang dibawakan oleh Rena Nozawa (anggota AKB48).

keramaian di Harajuku, termasuk Daiso di lokasi tersebut. Dan benar sesuai dengan pemikiran penulis, bahwa di Daiso Harajuku juga menggunakan ucapan tersebut untuk menyambut pelanggan yang datang.

Ucapan *irasshaimase* memiliki arti selamat datang dalam bahasa Indonesia, dan ucapan selamat datang tersebut sebenarnya bisa ditemui di banyak toko di Indonesia, namun terkadang meski telah mendapat pelatihan untuk menyambut pelanggan, kebanyakan yang penulis temui saat berbelanja ke *department store* atau pun *minimarket-minimarket* di Indonesia, para pegawai toko tidak mempraktikkan dengan baik, pelanggan masuk toko tanpa disambut dengan ucapan selamat datang.

Berikutnya adalah ucapan *otsukaresamadeshita* yang diucapkan untuk menghormati kerja keras orang lain. Ucapan tersebut dipraktikkan di Daiso Indonesia dengan tujuan untuk menghargai pegawai yang telah selesai

bekerja. Daiso mengajarkan kepada pegawai untuk saling menghargai kinerja orang lain. Itulah salah satu strategi Daiso untuk membudayakan pegawainya untuk saling hormat dan ramah ke sesama pekerja (pegawai toko). Kebiasaan dan sopan santun seperti di atas tidak lazim dilakukan di Indonesia, terutama di toko-toko. Contohnya, saat penulis memasuki Matahari Department Store yang kebetulan sedang ada pergantian *shift* antara yang berjaga pagi dan sore hari. Jika di Daiso pergantian *shift* para pegawai yang baru datang mengucapkan *otsukaresamadeshita* (terima kasih atas kerja kerasnya), namun di Matahari pergantian *shift* terjadi begitu saja tanpa mengucapkan terima kasih kepada pegawai yang telah selesai bekerja.

Terakhir adalah ucapan *arigatou gozaimasu* (ucapan terima kasih) yang diikuti dengan *ojigi* (posisi hormat dengan membungkukkan badan/kepala). Strategi ini diberlakukan pada semua Daiso, baik di Jepang mau pun Indonesia. Tujuannya adalah tidak hanya sekedar berterima kasih, tetapi membudayakan rasa terima kasih atas kunjungan para pelanggan yang telah belanja di Daiso. Ucapan terima kasih yang diikuti dengan membungkukkan badan, tujuannya untuk menghormati pelanggan yang telah meluangkan waktunya untuk mampir dan berbelanja di Daiso. Bagi Daiso esensi ucapan rasa terima kasih tidak hanya dari kata-kata saja, tetapi juga harus ditunjukkan oleh gerak tubuh yang benar-benar menunjukkan bentuk terima kasih. Jadi, melalui kebiasaan dan sopan santun yang terlihat di Daiso Indonesia merupakan salah satu cara perusahaan untuk mempertahankan ciri khas, bahwa Daiso yang merupakan perusahaan berasal dari Jepang sangat

menghargai dan melayani konsumen dengan baik.

Ketiga ucapan plus gerak tubuh di atas sengaja diaplikasikan kepada para pegawai Daiso, melalui pelatihan selama 3 bulan yang telah disebutkan sebelumnya. Meskipun ucapan-ucapan dan gerak tubuh tersebut adalah bentuk dari perbedaan budaya yang ada dari Daiso dengan budaya masyarakat Indonesia sendiri, pihak Daiso justru tidak menghilangkan yang sudah menjadi kebiasaan orang Jepang dalam mengucapkan salam dan gerak tubuh yang khas (*ojigi*), tetapi mengajarkannya kepada para pegawai agar ketika konsumen datang untuk berbelanja disambut dengan nuansa toko ala Jepang, dan para konsumen juga bisa mengenal sedikit tentang budaya Jepang.

Pada pembahasan penulis menyebutkan kalau bahasa juga termasuk dalam perbedaan budaya, strategi adaptasi yang terlihat jelas selain penjelasan-penjelasan pada paragraf sebelumnya adalah pada petunjuk keterangan nama barang yang ada di toko. Berdasar penelitian lapangan yang penulis lakukan di Daiso cabang Surabaya, di Daiso Tunjungan Plaza masih menggunakan petunjuk dengan bahasa Jepang dan Inggris seperti pada gambar 1, karena toko yang di Tunjungan Plaza masih menggunakan dekorasi lama. Namun, perbedaan terlihat ketika masuk ke Daiso Darmo dan PTC, petunjuk nama barang semuanya sudah menggunakan bahasa Indonesia. Cara ini dilakukan agar para konsumen yang sedang mencari dan memilih barang untuk dibeli tidak kebingungan dengan kegunaannya, meskipun pada kemasan masih sama menggunakan bahasa Jepang dan Inggris. Tetapi, setidaknya sudah sangat membantu dengan adanya petunjuk dengan bahasa Indonesia. Berikut

penulis masukkan juga bukti gambar barang: penyesuaian terhadap petunjuk nama

Gambar 4: Petunjuk nama barang sudah mengalami penyesuaian, yang dulu hanya disertai keterangan bahasa Inggris sekarang sudah total menggunakan bahasa Indonesia.



Sumber: Foto diambil di Daiso Japan cabang Pakuwon Trade Center dan Papaya Darmo Hr. Muhammad pada hari Jumat, 23 Desember 2016.

Seperti yang telah disebutkan pada pembahasan, bahwa perbedaan budaya dalam elemen agama tidak selalu mengenai kepercayaan, tetapi juga bisa berupa keyakinan, yang nantinya berujung pada sebuah tradisi yang biasa dilakukan oleh suatu masyarakat. Tradisi tersebut yaitu perayaan *tanabata* yang selalu dimeriahkan dengan memasang kertas permohonan. Hubungannya dengan Daiso Indonesia yaitu setiap toko di Indonesia juga menyediakan barang-barang untuk perayaan tersebut (*tanzaku*, hiasan gantung, kertas origami). Bahkan, Daiso sering membuat rak khusus untuk setiap perayaan yang sedang terjadi, sama seperti Natal dan Valentine. Tujuannya untuk lebih mengenalkan budaya Jepang.

Hasil penelitian membuktikan bahwa perbedaan budaya pada Daiso Japan di Indonesia dapat teratasi dengan menggunakan kombinasi adaptasi dengan agregasi terhadap budaya.

Jadi, sesuai dengan tesis penelitian, strategi yang digunakan untuk meniasati perbedaan budaya pada Daiso Japan di Indonesia adalah kombinasi adaptasi dengan agregasi terhadap budaya. Strategi tersebut dilakukan dengan cara mengatasi perbedaan yang lebih dititikberatkan Daiso pada pengenalan budaya Jepang melalui sapaan sehari-hari yang digunakan saat berada di toko, dan kesemuanya dipraktikkan dengan baik oleh para pegawai Daiso Japan di Indonesia. Serta penggunaan petunjuk nama barang dengan bahasa Indonesia.

Kesimpulan

Daiso Japan masuk ke negara-negara untuk melakukan ekspansi internasionalnya dengan menggunakan *rapid internationalization*. Strategi yang

digunakan untuk mengatasi perbedaan budaya adalah dengan mengombinasikan adaptasi dan agregasi terhadap budaya. Fakta di lapangan yang penulis temukan yaitu budaya Jepang lebih ditonjolkan di dalam toko. Selain itu, perbedaan yang ada justru lebih banyak pada pihak Daisonya. Strategi tersebut dilakukan dengan cara mengatasi perbedaan yang lebih dititikberatkan Daiso pada pengenalan budaya Jepang melalui sapaan sehari-hari yang digunakan saat berada di toko, dan kesemuanya dipraktikkan dengan baik oleh para pegawai Daiso Japan di Indonesia. Serta penggunaan petunjuk nama barang dengan bahasa Indonesia. Ciri khas budaya yang dibawa Daiso menjadi salah satu senjata untuk bisa mendapat tempat di hati para konsumen, yang terus dipertahankan sampai sekarang.

Daftar Pustaka

- [1] Bangara A, *et al.* 2012. "Legitimacy and Accelerated Internationalization: An Indian Perspective", *Journal of World Business*, Vol. 47, No. 4, Pp. 623-634.
- [2] Fuyuno, Ichiko dan David Kruger. "King of The Mall". *Far Eastern Economic Review*; Aug 30, 2001; 164, 34; ABI/INFORM Collection, Tokyo pg. 34
- [3] Johanson, J. and J.-E. Vahlne. 1977. "The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments." *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- [4] Li, L., *et al.* 2004. "Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning", *Management International Review*, 44(1), 93-116.
- [5] McDougall, *et al.* 1994. "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- [6] McDougall P.P, *et al.* 2003. "A Comparison of Internastional and Domestic NewVentures", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, Pp. 59-82.
- [7] Matsuura, Kenji. 1994. *Kamus Bahasa Jepang-Indonesia*. Kyoto, Japan: Kyoto Sangyo University Press.
- [8] Megumi, Shimada. 2001. わかるビジネス日本語. USA : ASK/Business Network Corporation.
- [9] Nihongo Kyouiku Gakkai. 1997. 日本語教育辞典. Tokyo: Daishuukanshoten.
- [10] "Business Concept" dalam <http://www.daisoglobal.com/about/concept/> diakses Kamis, 14 Januari 2016.
- [11] "Tanabata: Festival Bintang Tahunan Saat Musim Panas di Jepang", (<http://the-dailyjapan.com/tanabata-festival-bintang-tahunan-saat-musim-panas-di-jepang/> diterbitkan 6 Juli 2016) diakses Senin, 10 April 2017.
- [12] "About Daiso" sumber: www.daiso.web.id/About/Index/1 (diakses 8 Juni 2016).
- [13] "4 Versi Pengucapan Selamat Datang", (<http://www.bahasajepang.org/2015/04/4-versi-pengucapan-selamat-datang-dalam.html>) diakses Senin, 10 April 2017.
- [14] "Budaya Orang Jepang Membungkuk" dalam <http://www.jepang.net/2011/10/budaya-orang-jepang-membungkuk.html> diakses Senin, 10 April 2017.
- [15] "Dibuka toko baru di 3 tempat, Kemang, Papaya Bandung, Aeon Tangerang" dalam https://twitter.com/DaisoJapan_ID?lang=en diakses 8 Juni 2016.
- [16] Teresa, Ananda W. 2012. *Daiso Japan Buka Gerai Keenam di Jakarta*. (<http://bisnis.tempo.co/read/news/2012/11/17/092442318/daiso-japan-buka-gerai-keenam-di-jakarta>) diakses Kamis, 14 Januari 2016.
- [17] "Daiso's History" dalam <http://www.daisoglobal.com/about/history/> diakses Minggu, 9 Oktober 2016.
- [18] "GlobalStrategy" (<http://2012books.lardbucket.org/pdfs/global-strategy.pdf>) diakses Senin, 26 September 2016.
- [19] Quiz Surprise!! Japan ditayangkan pada 11 Februari 2017.
- [20] Wawancara pegawai toko Daiso Tunjungan Plaza Surabaya dilakukan pada Kamis, 16 Maret 2017 pukul 15.00 WIB.