

**ANALISIS MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENGIKUTI KONSEP  
SHUSHINKOYO PADA PERUSAHAAN JEPANG DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA TIGA PERUSAHAAN JEPANG DI INDONESIA)**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**TESIS**

**NI PUTU SASMIKA DEWI**

**0806450104**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PASCASARJANA**

**PROGRAM STUDI KAJIAN WILAYAH JEPANG**

**DEPOK**

**JULI, 2010**

**ANALISIS MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENGIKUTI KONSEP  
SHUSHINKOYO PADA PERUSAHAAN JEPANG DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA TIGA PERUSAHAAN JEPANG DI INDONESIA)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada  
Program Studi Kajian Wilayah Jepang Program Pascasarjana  
Universitas Indonesia**

**NI PUTU SASMIKA DEWI  
0806450104**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN WILAYAH JEPANG  
DEPOK  
JULI, 2010**

**ANALISIS MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENGIKUTI KONSEP  
SHUSHINKOYO PADA PERUSAHAAN JEPANG DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA TIGA PERUSAHAAN JEPANG DI INDONESIA)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada  
Program Studi Kajian Wilayah Jepang Program Pascasarjana  
Universitas Indonesia**

**NI PUTU SASMIKA DEWI**

**0806450104**



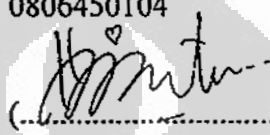
**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN WILAYAH JEPANG  
DEPOK  
JULI, 2010**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

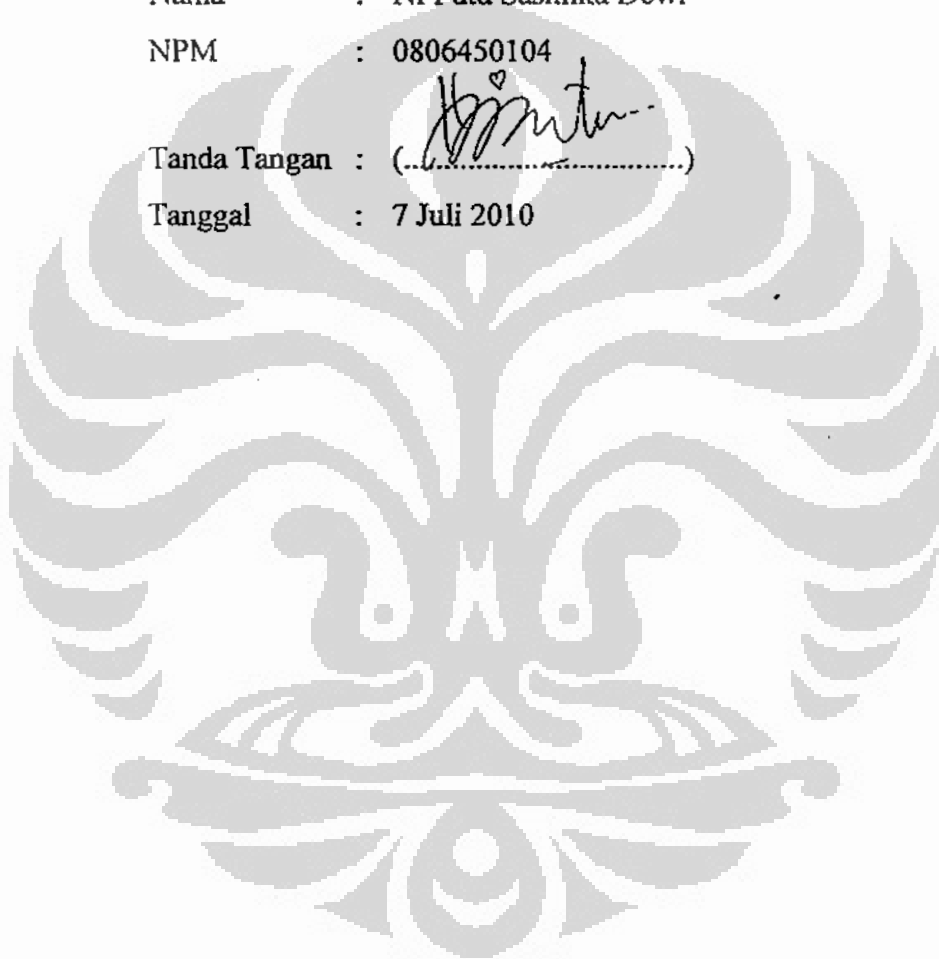
Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
Telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ni Putu Sasmika Dewi

NPM : 0806450104

Tanda Tangan :  (.....)

Tanggal : 7 Juli 2010



## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Ni Putu Sasmika Dewi  
NPM : 0806450104  
Program Studi : Budaya dan Korporasi Jepang  
Judul Tesis : Analisis Motivasi Pekerja Dalam Mengikuti Konsep  
*Shushinkoyo* Pada Perusahaan Jepang Di Indonesia (Studi  
Kasus Pada Tiga Perusahaan Jepang Di Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Kajian Wilayah Jepang Program Pascasarjana Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Sudung M. Manurung

(*Sudung M. Manurung*)

Penguji I : Dr. Prof. Noerhadi Magetsari

(*Noerhadi Magetsari*)

Penguji II : Dr. Raphaela Dwianto

(*Raphaela Dwianto*)

Penguji III : Dr. Padang Wicaksono

(*Padang Wicaksono*)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 7 Juli 2010

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik dan tepat waktu. Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah turut serta membantu menyelesaikan penulisan tesis ini, untuk itu patutlah kiranya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Sudung M. Manurung selaku Pembimbing dan Ketua Program KWJ UI yang dari awal hingga akhir dengan sabar dan baik hati telah memberikan bimbingan, motivasi dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini,
2. Ibu Kurniawati Iskandar selaku Sekretaris Program KWJ UI yang dengan sabar terus mengingatkan penulis untuk menyelesaikan tesis dan memberikan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini,
3. Para responden yang dengan senang hati telah meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner yang dikirimkan dan mengembalikannya tepat waktu,
4. Para dosen semester satu di Pascasarjana Salemba yang telah membantu penulis menemukan apa yang akan ditulis untuk tesis dan para dosen di KWJ UI yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang tak terhingga nilainya,
5. Papa dan Mama tercinta, I Wayan Suharta dan Ni Nyoman Martini yang dengan cinta dan kasih sayangnya selalu mendukung dan memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tugas yang diberikan selama penulis kuliah di KWJ UI dan tiada putus berdoa untuk kesuksesan dan kelancaran seluruh kegiatan yang penulis jalankan.
6. Adik-adikku tersayang, Vera Srillian Dewi dan Miasari Maharta Dewi yang selalu memberikan semangat dan canda tawa dikala penulis merasa lelah, serta Pande Putu Dwi Telaksana atas pengertian dan perhatiannya untuk selalu meluangkan waktu menemani penulis mencari buku-buku, data penelitian, serta menemani penulis disaat penulis harus lembur untuk mengerjakan tesis sampai pagi,

7. Rekan-rekan S2 di Pascasarjana UI Salemba: Mas Agus, Agie, Intan, Yusron dan lain-lain yang sampai sekarang terus mendukung dan memberikan semangat kepada penulis.
8. Rekan-rekan di KWJ UI Depok angkatan 2008: Ari, Diah, Indah, Retno, Yenny, Mutia, Hesti, Rina, Mba Riri, Mba Rima, Mba Nuri, Mba Ratih, Mbak Lina, Mbak Tetet, Mbak Afri, Mas Prama, Mas Joko, Eva, Mbak Yesy, Mbak Nana, Zida, Mbak Endah yang tanpa kenal lelah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis untuk segera menyelesaikan tesis. Walaupun penulis baru bergabung secara penuh di semester dua namun kebersamaan ini tidak akan terlupakan karena merupakan kenangan yang indah yang penuh dengan canda tawa, suka dan duka,
9. Keluarga besar (Alm) H. Hamzali: Mbu, Mutia, kak Faisal, kak Eles, kak Lili, Emil dan Fachry yang dengan segala kebaikan hatinya mengijinkan penulis menginap untuk menyelesaikan tesis,
10. Staff sekretariat KWJ UI: mba Tyas, mba Dina, pak Woto yang dengan sabar, murah hati dan tangan terbuka mau membantu penulis jika penulis mengalami hambatan dari awal hingga saat ini. Kepada pak Bandi yang selalu siap mengulurkan tangannya tanpa pamrih jika penulis membutuhkan bantuan selama penulis berada di KWJ UI.

Penulis sadar betul bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis menerima segala kritik dan masukan yang berguna bagi perkembangan tesis ini ke arah yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan tambahan mengenai konsep *Shushinkoyo* yang ada di perusahaan Jepang di Indonesia.

Depok, 7 Juli 2010

Penulis

Ni Putu Sasmika Dewi

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ni Putu Sasmika Dewi  
NPM/NIP : 0806450104  
Program Studi : Kajian Wilayah Jepang  
Fakultas : Budaya dan Korporasi Jepang  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANALISIS MOTIVASI PEKERJA DALAM MENGIKUTI KONSEP  
SHUSHINKOYO PADA PERUSAHAAN JEPANG YANG ADA DI  
INDONESIA (STUDI KASUS PADA TIGA PERUSAHAAN JEPANG DI  
INDONESIA)**

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 7 Juli 2010  
Yang menyatakan



(Ni Putu Sasmika Dewi)



## ABSTRAK

Nama : Ni Putu Sasmika Dewi  
Program Studi : Kajian Wilayah Jepang  
Judul : Analisa Motivasi Karyawan Dalam Mengikuti Konsep *Shushinkoyo* Pada Perusahaan Jepang di Indonesia (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Jepang di Indonesia)

Penelitian ini berfokus pada motivasi pekerja dalam mengikuti konsep *shushinkoyo* yang diterapkan di perusahaan Jepang di Indonesia. Konsep *shushinkoyo* (kerja seumur hidup) merupakan salah satu dari tiga pilar yang menopang pertumbuhan perekonomian Jepang yang sempat terpuruk pasca Perang Dunia II disamping *nenko joretsu* (pengupahan berdasarkan senioritas) dan serikat pekerja perusahaan. Kemunculan konsep *shushinkoyo* dipicu oleh kestabilan ekonomi yang dimiliki oleh Jepang pada masa *bubble economy*, yang membuat para pekerja merasa aman dan nyaman dengan pekerjaan dan kehidupan mereka.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisa berdasarkan kuisioner yang disebarakan pada tiga perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Hasil analisa kuisioner yang telah diolah sedemikian rupa menyimpulkan bahwa loyalitas menjadi motivasi sebagian besar pekerja di perusahaan Jepang di Indonesia dalam mengikuti konsep *shushinkoyo* disamping rasa tanggung jawab terhadap perusahaan dan jenjang karir.

Kata kunci :  
*Shushinkoyo*, *nenkojoretsu*, loyalitas, motivasi, perusahaan Jepang.

## ABSTRACT

Name : Ni Putu Sasmika Dewi  
Study Program : Japanese Area Studies  
Title : The Analysis of Employee Motivation on Following the Concept of *Shushinkoyo* in Japanese Companies in Indonesia (Case Studies in Three Japanese Companies in Indonesia)

The study focused on the motivation of employees on following the concept of *shushinkoyo* which applied in Japanese companies in Indonesia. The concept of *shushinkoyo* (lifetime employment) is one of the three pillars supporting the growth of the Japanese economy since the post-World War II, in addition to *nenko joretsu* (wages based on seniority) and company unions. *Shushinkoyo* triggered by the emergence of the concept of economic stability which is owned by the Japanese during the bubble economy, which makes employees feel secure and comfortable with their work and life.

The method used in this study is an analysis method based on a questionnaire which was distributed into three Japanese companies in Indonesia. The results of the analysis concluded that, I believed, loyalty become their main reason to following the concept of *shushinkoyo* apart from a sense of responsibility towards the company and career.

Keywords:

*Shushinkoyo*, *nenko joretsu*, loyalty, motivation, the Japanese company.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian.....	8
1.3. Kerangka Teori Penelitian.....	8
1.4. Tujuan Penelitian.....	16
1.5. Signifikansi Penelitian.....	17
1.5.1. Signifikansi Teoritis.....	17
1.5.2. Signifikansi Praktis.....	17
1.6. Ruang Lingkup Penelitian.....	17
1.7. Metode Penelitian.....	17
1.8. Kajian Literatur.....	18
1.9. Sistematika Penulisan.....	19
<b>2. MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG</b>	
2.1. Pengertian Sistem <i>Ie</i> .....	25
2.1.1. Sistem <i>Ie</i> dalam Korporasi Jepang.....	27
2.2. Manajemen Perusahaan Jepang.....	29
2.2.1. Pengertian Perusahaan.....	29
2.2.2. Pengertian Manajemen SDM.....	32
2.2.3. Karakteristik Perusahaan Jepang.....	38
2.2.3.1. <i>Shushinkoyo Seido</i> .....	39
2.2.3.2. <i>Nenko Jyoretsu</i> .....	45

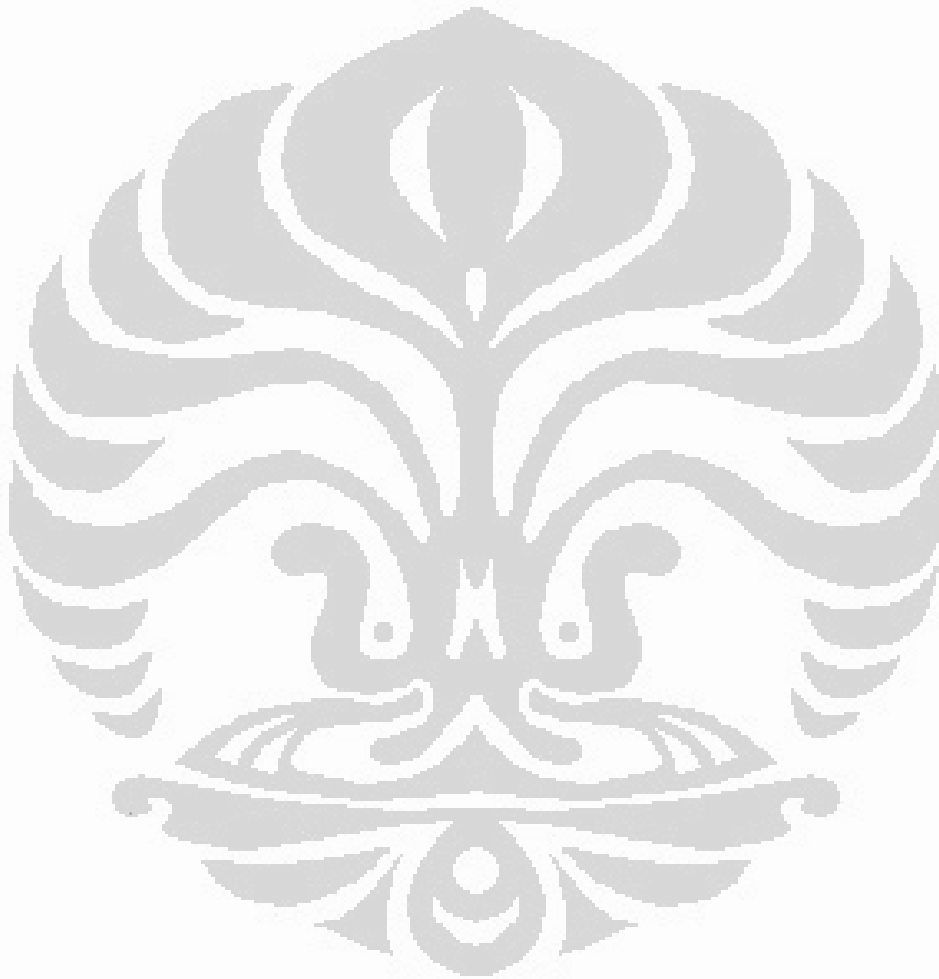
2.3.	Profil Perusahaan Responden Kuisisioner.....	48
2.3.1.	Perusahaan X.....	48
2.3.2.	Perusahaan Y.....	49
2.3.3.	Perusahaan Z.....	51
2.4.	<i>Corporate Governance</i> Perusahaan Jepang.....	52
<b>3. ANALISIS MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENGIKUTI</b>		
<b>KONSEP SHUSHINKOYO</b>		
3.1.	Pendistribusian Kuisisioner.....	57
3.2.	Analisa Data Profil Responden.....	58
3.3.	Pemaparan Data.....	66
3.3.1	Isi kuisisioner.....	66
3.3.2	Analisa Hasil kuisisioner.....	66
3.3.2.1.	Analisa Responden yang Mengetahui	
	Konsep <i>Shushinkoyo</i> .....	67
3.3.2.2.	Analisa Responden yang Tidak Mengetahui	
	Konsep <i>Shushinkoyou</i> .....	72
3.3.2.3	Analisa Hasil dari Tiga Perusahaan Responden.....	83
<b>4. PENUTUP</b>		
	Kesimpulan.....	87
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>		90
<b>LAMPIRAN KUISISIONER.....</b>		94

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Distribusi dan hasil kuisioner.....	57
Tabel 3.2	Rentang usia responden.....	59
Tabel 3.3	Rentang waktu responden bekerja di perusahaan.....	60
Tabel 3.4	Jumlah responden sesuai jabatan (di Perusahaan X).....	63
Tabel 3.5	Jumlah responden sesuai jabatan (di Perusahaan Y).....	63
Tabel 3.6	Jumlah responden sesuai jabatan (di Perusahaan Z).....	64
Tabel 3.7	Konsep <i>shushinkoyo</i> .....	67
Tabel 3.8	Jumlah yang mengetahui dan menerapkan konsep <i>shushinkoyo</i>	67
Tabel 3.9	Sumber pengetahuan.....	68
Tabel 3.10	Alasan menerapkan konsep.....	70
Tabel 3.11	Alasan tidak menerapkan konsep.....	71
Tabel 3.12	Alasan pekerja yang berencana menerapkan konsep.....	72
Tabel 3.13	Tidak mengetahui konsep <i>shushinkoyo</i> .....	72
Tabel 3.14	Alasan yang merencanakan menerapkan konsep.....	73
Tabel 3.15	Alasan yang tidak merencanakan menerapkan konsep.....	74
Tabel 3.16	Masalah pensiun dini.....	75
Tabel 3.17	Alasan tertarik pensiun dini.....	76
Tabel 3.18	Alasan tidak tertarik pensiun dini.....	76
Tabel 3.19	Alasan ragu – ragu mengambil pensiun dini.....	77
Tabel 3.20	Pernah pindah kerja.....	78
Tabel 3.21	Alasan pindah kerja.....	79
Tabel 3.22	Penerapan konsep di Indonesia.....	80
Tabel 3.23	Alasan jika bisa diterapkan di Indonesia.....	80
Tabel 3.24	Alasan tidak bisa diterapkan di Indonesia.....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kendala utama dalam melakukan bisnis di Indonesia.....	5
Gambar 1.2	Bagan hirarki Maslow.....	10
Gambar 1.3	Bagan teori Motivation-Hygien Herzberg.....	14
Gambar 2.1	Arus sumber daya manusia dalam perusahaan Jepang.....	35



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Jepang adalah negara dimana kemajuan teknologi dan kuatnya tradisi terangkum menjadi satu. Berbagai julukan pun disandangnya, mulai dari Matahari Terbit sampai Macan Asia. Jepang adalah negara di Asia yang diakui kehebatannya di dunia, khususnya oleh Barat, terutama dalam bidang teknologi dan ekonomi. Kehebatan itu bukan serta merta lahir dan tanpa rintangan. Ada rahasia dan kunci-kunci sukses mengapa mereka bisa sukses dan bangkit dari keterpurukan pasca pengeboman kota Nagasaki dan Hiroshima serta menjadi negara dengan perekonomian terbesar kedua di dunia. Memasuki tahun 1990an, setelah kekalahannya dalam Perang Dunia II, Jepang mulai mengadopsi teknologi Barat dan mengembangkan industri dalam negerinya. Sejak itu, Jepang mengalami pertumbuhan ekonomi yang cepat dan menjadi salah satu negara pengekspor paling sukses (Seng, 2009).

Pengukuran standar yang dilakukan untuk mengetahui tingkat perekonomian suatu negara adalah dengan melihat GNP (Gross National Product) dari negara tersebut. Pada tahun 1990 GNP negara Amerika Serikat sekitar 5,5 trilyun dolar, sementara Jepang hanya memiliki 3,0 trilyun dolar. Namun jika melihat populasi penduduk kedua negara maka dapat dikatakan bahwa dalam hal perkapita, Jepang lebih tinggi (23.382 dolar pada tahun 1988) dari pada Amerika Serikat (19.813 dolar pada tahun 1988). Tingginya angka GNP perkapita Jepang berarti bahwa rata-rata masyarakat Jepang memproduksi barang-barang lebih banyak jika dibandingkan dengan rata-rata masyarakat Amerika (Ito, 2005, p.3).

Cepatnya pertumbuhan ekonomi Jepang telah menjadi sebuah topik yang populer untuk diamati oleh para ahli. Para ahli tersebut menyebutkan bahwa tingginya sifat hidup hemat dari masyarakat Jepang dan penanaman modal yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Jepang memiliki peranan penting terhadap tingginya akumulasi pendapatan kapital negara Jepang. Kini Jepang merupakan negara industri terkemuka, dengan iklim bisnis dan pasar terbuka yang

ramah bagi investasi dan perdagangan asing. Meskipun Jepang mengalami proses modernisasi yang cepat, pola budaya dan tradisinya masih kental mewarnai praktek dan hubungan bisnis (Ito, 2005, p.3).

Jepang merupakan negara yang minim sumber daya alam. Mereka sangat mengandalkan pendapatan dari ekspor produknya ke seluruh dunia. Salah satu andalan ekspor Jepang adalah produk-produk hasil inovasi teknologi seperti barang-barang elektronik, mobil, komputer, dan sebagainya. Hampir diseluruh tempat di dunia ini kita dapat menjumpai produk *made in Japan*. Bangsa diluar Jepang menganggap produk buatan Jepang sebagai “barang berkualitas tinggi” yang “keren” dan “asli”. Oleh karena itulah bangsa Jepang sangat menjaga kekuatan merek *made in Japan* milik mereka (White Paper, 2010).

Pada dekade setelah Perang Dunia II, banyak negara di Asia Timur dan Asia Tenggara mencapai pertumbuhan ekonomi yang cepat, menciptakan apa yang kemudian dikenal sebagai keajaiban ekonomi Asia. Dimulai pada tahun 1960-an dan 1970-an di Jepang, pertumbuhan yang cepat ini berlangsung seperti reaksi berantai yang tersusun dalam perekonomian industri baru Asia (Taiwan, Korea Selatan, Hong Kong dan Singapura). Reaksi berantai ini kemudian mengenai perekonomian China dan negara-negara ASEAN (Carter, 2001, p.20).

Hubungan ekonomi Jepang dengan negara Asia lainnya menjadi suatu hal yang penting terutama pada tahun 1970-an. Pada masa itu, level pendapatan domestik Jepang mengalami peningkatan, diikuti oleh kenaikan paralel biaya tenaga kerja di perusahaan manufaktur, dan kekurangan tenaga kerja pada industri padat karya (Carter, 2001, p.20).

Investasi langsung Jepang di luar negeri menampilkan beberapa bagian yang unik. Tidak seperti sebagian besar investasi langsung dari negara maju, investasi Jepang sebagian besar termotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan keuntungan dari perdagangan. Perubahan ini kemungkinan akan berpengaruh pada pertumbuhan dan pendapatan keuntungan. dan banyak aspek lainnya yang ada pada investasi langsung setelah perang (Clark, p. 1).

Periode paling intens mengenai kegiatan investasi langsung terjadi pada tahun 1980-an ketika perusahaan-perusahaan yang berasal dari Jepang dan negara industrialisasi ekonomi dari (NIES) mencari wilayah basis produksi untuk



menghindari tekanan nilai mata uang dan menghindari hilangnya akses ke beberapa pasar OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (Thomsen, 1999, p.4).

Salah satu negara yang menjadi basis produksi Jepang adalah Indonesia. Indonesia yang tergabung ke dalam ASEAN4 bersama dengan Malaysia, Filipina, dan Thailand, merupakan basis produksi yang bisa dibidang menguntungkan untuk Jepang yang minim sumber daya alam. Investasi Jepang secara umum masuk ke Indonesia melalui pendirian usaha patungan dan selalu didesain dengan berbagai cara agar mesin, peralatan, onderdil, dan bahan baku lainnya didatangkan dari Jepang (Panglaykim, p. 282).

Jepang merupakan mitra dagang utama Indonesia yang berada di urutan pertama sebagai negara tujuan ekspor dan sebagai sumber import dengan total nilai perdagangan sampai dengan bulan Desember 2007 sebesar US\$ 30 milyar meningkat dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2006 senilai US\$ 27 milyar. Sementara untuk tahun 2008 periode Januari-september, nilai perdagangan Indonesia-Jepang senilai US\$ 32,8 milyar dengan ekspor Indonesia senilai US\$ 21,8 milyar dan impor Indonesia senilai US\$ 11 milyar. Untuk hal tersebut Indonesia mendapatkan surplus sebesar US\$ 10,87 milyar (Deplu dan BKPM Online, 13 Juli 2009).

Produk-produk ekspor Indonesia antara lain: minyak dan gas bumi serta produk non-migas seperti kayu lapis, mesin-mesin listrik, nikel, hasil perikanan, karet alam, kertas dan produk kertas, tekstil dan produk tekstil, furnitur, kopi, coklat, teh dan lainnya. Sedangkan produk utama dari Jepang ke Indonesia diantaranya adalah barang modal yang berkaitan dengan kegiatan investasi dan kebutuhan industri dalam negeri seperti mesin-mesin, perlengkapan elektronik, suku cadang kendaraan, besi baja, plastik, bahan kimia, dan produk metal (Deplu online, 13 Juli 2010)

Di Indonesia terdapat kurang lebih 1200 perusahaan Jepang dengan skala besar, menengah dan kecil. Sebagian besar perusahaan tersebut adalah perusahaan multinasional yang bergerak di bidang manufaktur dan perdagangan, walaupun ada beberapa yang bergerak di bidang tekstil, komunikasi, produk entertainment (radio, televisi, dan lain-lain). dan peralatan elektronik (Panglaykim, p. 300).

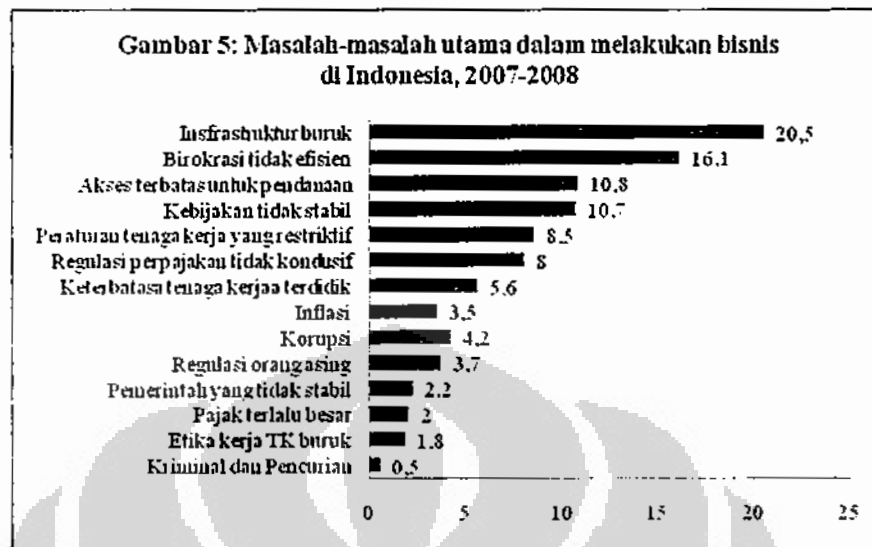
Berdasarkan data BKPM, investasi langsung (FDI) dari Jepang ke Indonesia selama tahun 2007 tercatat US\$603,4 juta dan berada di peringkat sembilan di bawah AS, Singapura, Malaysia, *Seycheles*, Inggris, China, Korea Selatan dan Belanda. Jepang merupakan investor terbesar untuk periode 1 Januari 1967-Desember 2007 dengan akumulasi jumlah senilai US\$40,1 milyar dalam 1.795 proyek. Besarnya pasar Indonesia yang amat besar dan stabilitas politik yang memadai dipandang pelaku industri sebagai daya tarik (BKPM Online, 13 Juli 2010).

Namun, keluasan pasar dan stabilitas politik itu ternyata tidak cukup membuat Indonesia menjadi pilihan investasi Jepang. Sebaliknya, pasar tunggal ASEAN justru berpotensi membuat Jepang mengembangkan industri di negara-negara tetangga dengan membidik target pasar Indonesia. Peluang yang baik ini perlu dimanfaatkan dengan baik oleh Indonesia dengan menyiapkan infrastruktur fisik dan nonfisik di Indonesia, pemberantasan korupsi, pembenahan undang-undang ketenagakerjaan, dan kepastian hukum (Deplu dan BKPM online, diunduh pada 13 Juli 2010).

Untuk mempertahankan kedudukan Indonesia sebagai negara sasaran investasi yang relatif lebih menarik dari negara-negara di sekitarnya, pemerintah Indonesia perlu meningkatkan kebijakan secara menyeluruh. Harus ada landasan pokok seperti perbaikan tarif dan bea serta sistem perpajakan, realisasi sistem hukum ketenagakerjaan yang berimbang, pembenahan transportasi dan prasarana tenaga listrik

Meski demikian. Ketua *Japan External Trade Organization* (Jetro) Yasuo Hayashi mengemukakan tentang beberapa kendala yang menjadi perhatian kalangan dunia usaha Jepang dalam melakukan investasi di Indonesia. Hayashi mengatakan Iklim investasi di Indonesia masih menjadi hambatan utama untuk pelaku bisnis Jepang. Masalah keamanan, perburuhan, kepastian hukum dan perkembangan pelaksanaan otonomi daerah dipandang sebagai faktor utama yang menghambat masuknya pengusaha Jepang ke Indonesia. Disamping hal tersebut, infrastruktur, birokrasi dan transportasi juga menjadi kendala Jepang dan negara lainnya untuk berinvestasi di Indonesia seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini (Akses Online, 2007).

Gambar 1.1: Kendala di Indonesia



Sumber : World Economic Forum (WEF) 2007, diunduh pada 28 Juni 2010

Dari gambar 1.1 terlihat bahwa infrastruktur yang buruk menjadi kendala nomor satu para investor Jepang dan negara lainnya untuk berinvestasi di Indonesia disamping kendala birokrasi yang buruk, terbatasnya akses untuk pendanaan dan kebijakan pemerintah yang tidak stabil. Jika infrastruktur buruk maka biaya operasional akan membengkak untuk menutupi jasa transportasi, biaya pengangkutan dan lain sebagainya.

Perkembangan ekonomi Jepang dan investasinya ke berbagai belahan dunia merupakan hal yang menakjubkan jika dilihat dari latar belakang negara yang pernah hancur akibat bom atom. Keinginan yang kuat untuk terus maju dan berkembang menjadikan bangsa Jepang bangsa yang besar. Ada beberapa hal yang juga berperan penting dalam perkembangan ekonomi Jepang yaitu praktek serta kebiasaan yang mengelilinginya yang memiliki banyak bagian-bagian yang istimewa.

Bagian yang istimewa itu adalah hubungan gaya Jepang antara pekerja dan manajemen yang ditunjukkan dalam konsep kerja seumur hidup (*shushinkoyo*), pengupahan berdasarkan senioritas (*nenko jyoretsu*), dan serikat pekerja; manajemen perusahaan gaya Jepang yang lebih mementingkan pekerja dibandingkan pemilik perusahaan; konsep keuangan yang dipusatkan pada bank-bank utama; metode pengiriman barang-barang yang sebagian besar dikerjakan oleh subkontraktor yang bekerjasama dengan perusahaan terkait; serta praktek

“*administrative guidance*” yang mengintervensi perusahaan bahkan sampai ke aspek manajemen perusahaan yang paling detail tanpa adanya aturan yang jelas (Okazaki and Masahiro, 1999, p. vi). Adapun gambaran praktek bisnis di Jepang pada umumnya adalah sebagai berikut:

- Struktur dan hirarki dalam bisnis dan perusahaan Jepang sangat kuat. Hirarki yang kuat juga tercermin dalam negosiasi bisnis. Proses negosiasi biasanya dimulai dari *executive level*, kemudian dilanjutkan pada *middle level*. Meskipun demikian, keputusan dihasilkan dengan cara kolektif.
- Proses negosiasi bisnis dengan Jepang dikenal alot dan lamban. Namun adanya persaingan bisnis yang ketat dewasa ini mendorong pengambilan keputusan dibuat lebih cepat dan efisien.
- Dalam budaya bisnis Jepang, senioritas sangat dihormati. Umur dan status biasanya terkait erat, oleh karena itu dalam pertemuan bisnis biasanya posisi tempat duduk didasarkan pada tingkat senioritasnya.
- Di Jepang, sebuah kontrak bisnis tidak otomatis diartikan sebagai kesepakatan akhir, lebih penting dari itu adalah menjalin hubungan baik dengan rekan bisnis untuk kepentingan jangka panjang. (dikutip dari The Economist Online, pada 9 Maret 2009).

Jika diajukan beberapa ringkasan mengenai semua praktek serta kebiasaan yang ada dalam konsep ekonomi Jepang saat ini, dan kemudian membandingkannya dengan konsep yang dimiliki oleh negara lain (khususnya negara Inggris dan Negara Barat lainnya) maka akan muncul beberapa perbedaan. Perbedaan-perbedaan tersebut membawa daya tarik tersendiri dan menarik minat yang tinggi dari dalam negara Jepang maupun dari luar negara Jepang (Okazaki and Masahiro, 1999, p. vi).

Pilar utama nilai-nilai budaya Jepang dikenal dengan *wa* (harmoni), *kao* (reputasi), dan *omoiyari* (tenggang rasa). Konsep *wa* mengandung makna mengedepankan semangat *teamwork*, menjaga hubungan baik, dan menghindari ego individu. Pengaruh nilai *wa* dalam pola budaya Jepang terutama budaya bisnis merupakan ekspresi tidak langsung dalam menyatakan penolakan. Orang Jepang tidak bisa berkata tidak. Dalam menyampaikan pendapat, mereka lebih mengutamakan konteks, tidak menyatakannya secara terbuka.

Secara harfiah, *kao* berarti wajah. Wajah merupakan cermin harga diri, reputasi, dan status sosial. Orang Jepang pada umumnya menghindari konfrontasi dan kritik terbuka secara langsung. Bagi orang Jepang membuat orang lain "kehilangan muka" merupakan tindakan tabu dan dapat menyebabkan keretakan dalam hubungan bisnis. Sedangkan *omoiyari* berarti sikap tenggang rasa. Spirit *omoiyari* menekankan pentingnya membangun hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan dan kepentingan bersama dalam jangka panjang (Rustam, 2007).

Dalam dunia bisnis Jepang, filosofi samurai sangat berguna. Beberapa contoh yang dapat diambil adalah bahwa kita harus menciptakan tujuan kita dalam melakukan sesuatu. Semakin berat tujuan yang akan kita capai maka akan semakin fokus kita mengerjakan tujuan tersebut. Fokus untuk seorang samurai sangatlah penting dalam menghadapi musuh karena jika lengah maka nyawalah taruhannya, dalam dunia bisnis jika kita tidak fokus terhadap apa yang menjadi tujuan kita maka kita tidak akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan kita. Disiplin juga merupakan hal yang sangat penting dalam dunia bisnis. Jika tidak tertanam disiplin dalam pola pikir pebisnis maka tidak akan mungkin orang tersebut mendapatkan kesuksesan. Jika hanya kerja keras tanpa disiplin semua tidak akan jalan begitu juga sebaliknya, keduanya harus berjalan beriringan (Lafayette, 2005).

Pola manajemen Jepang mendukung pertumbuhan ekonomi Jepang yang cepat dan menyebabkan kemunculan *bubble economy*. Hal tersebut merupakan pujian yang tinggi selama beberapa tahun, namun dengan hancurnya *bubble economy*, yang disertai dengan peningkatan globalisasi dan era baru dari kompetisi yang sengit, serta munculnya batas-batas kemampuan dari pola manajemen yang semakin jelas menandakan kebutuhan akan perubahan.

Pola manajemen Jepang yang istimewa, termasuk kebiasaan pekerja dan hubungan antara perusahaan yang memiliki karakteristik bagian yang istimewa telah mengakar dalam kebudayaan Jepang. Konsep kerja seumur hidup (*shushinkoyo*) dan pengupahan berdasarkan senioritas (*nenko jyoretsu*) merupakan faktor yang penting bagi pertumbuhan ekonomi Jepang (Carter, 2001, p. 16).

Faktor pertama sesungguhnya menjamin seorang pekerja untuk sampai masa pensiun dan faktor kedua menjamin kenaikan pangkat secara otomatis dengan

memberikan pekerjaan dan gaji sesuai dengan lamanya pekerja yang bersangkutan bekerja untuk perusahaan tempat ia bekerja. Keduanya mengandung arti pekerjaan jangka panjang dalam satu perusahaan dan terciptanya hubungan interpersonal yang kuat sehingga perusahaan menjadi semacam keluarga di mana para pekerja menggantungkan banyak hal dan mempertahankan arah kesetiaan mereka ketingkat yang lebih tinggi (Carter, 2001, p. 16).

Konsep *shushinkoyo* terjadi karena adanya kestabilan ekonomi yang dimiliki oleh Jepang pada masa *bubble economy*. Pekerja merasa aman bekerja karena merasa kebutuhan ekonomi mereka telah tercukupi sehingga mereka enggan untuk berpindah perusahaan. Selain itu, adanya pemikiran yang menganggap bahwa perusahaan adalah sebuah bentuk keluarga besar juga menjadi pertimbangan seorang pekerja untuk tetap bekerja di satu perusahaan saja atau keluar dari perusahaan tersebut kemudian pindah ke perusahaan lain (Kagano, 1984, p. 149).

Perusahaan dan pekerja merupakan bagian integral yang saling membutuhkan. Dapat dikatakan juga bahwa hubungan keduanya merupakan suatu kerja sama yang saling bergantung satu sama lain (*simbiosis mutualisme*). Di satu sisi pihak pekerja menemukan ketenangan kerja dan mendapatkan jaminan-jaminan kerja, di sisi lain perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Selain itu, pekerja ikut merasakan jika perusahaan mengalami kegagalan, begitu juga sebaliknya. Jika pekerja kehilangan semangat bekerja maka produktivitas pun akan hilang (Seng, 2007, p. 75).

## 1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka permasalahan yang akan dibahas dalam tesis ini adalah mengenai adakah konsep kerja *shushinkoyo* di perusahaan Jepang di Indonesia, bagaimana penerapan konsep kerja *shushinkoyo* di perusahaan Jepang di Indonesia. apa motivasi pekerja dalam mengikuti konsep kerja *shushinkoyo*.

## 1.3 Kerangka Teori Penelitian

Untuk memahami dan mendapatkan jawaban akan permasalahan yang akan

diambil maka akan digunakan dua macam teori yaitu Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan *Teori Motivation-Higien* Frederick Irving Herzberg. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow akan dipakai sebagai teori dasar dalam melakukan analisa, kemudian selanjutnya akan digunakan *Teori Motivation-Higien*.

Motivasi adalah sebuah kondisi internal yang menciptakan kebiasaan dan memberinya sebuah arahan, semangat dan sikap yang memiliki orientasi untuk sebuah tujuan akhir. Menurut beberapa macam teori, motivasi kemungkinan berasal dari kebutuhan dasar yang dibuat secara tidak sadar oleh manusia untuk meminimalisasi rasa sakit dan memaksimalkan rasa nyaman. Motivasi termasuk kedalam kebutuhan yang spesifik seperti makan dan istirahat, atau objek kepuasan seperti hobby, tujuan, kehidupan yang ideal. Motivasi juga bisa berupa atribut untuk alasan yang kurang jelas seperti *altruism*, moralitas atau hal yang menyangkut pencegahan kematian.

Konsep motivasi dibagi menjadi dua bagian yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik datang dari penghargaan yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah pekerjaan atau aktivitas lainnya. Para peneliti menemukan bahwa motivasi intrinsik biasanya dihubungkan dengan penghargaan terhadap pendidikan yang tinggi dan merupakan suatu hal yang menyenangkan bagi seorang pelajar (Miller, 2009, p. 1-2).

Motivasi ekstrinsik datang dari luar pelaku, salah satu contoh yang paling nyata adalah uang, tetapi penggunaan kekerasan dan hukuman yang berlaku juga merupakan bagian dari motivasi ekstrinsik. Kompetisi biasanya termasuk kedalam motivasi ekstrinsik karena kompetisi bukan kegiatan yang dilakukan untuk menikmati penghargaan melainkan mendorong pelaku untuk menang dan mengalahkan yang lain. Peneliti dari bagian psikologi sosial telah mengidentifikasi bahwa penghargaan ekstrinsik dapat membawa pembenaran yang berlebihan dan penurunan atas penghargaan berikutnya yang ada dalam motivasi intrinsik (Miller, 2009, p.1).

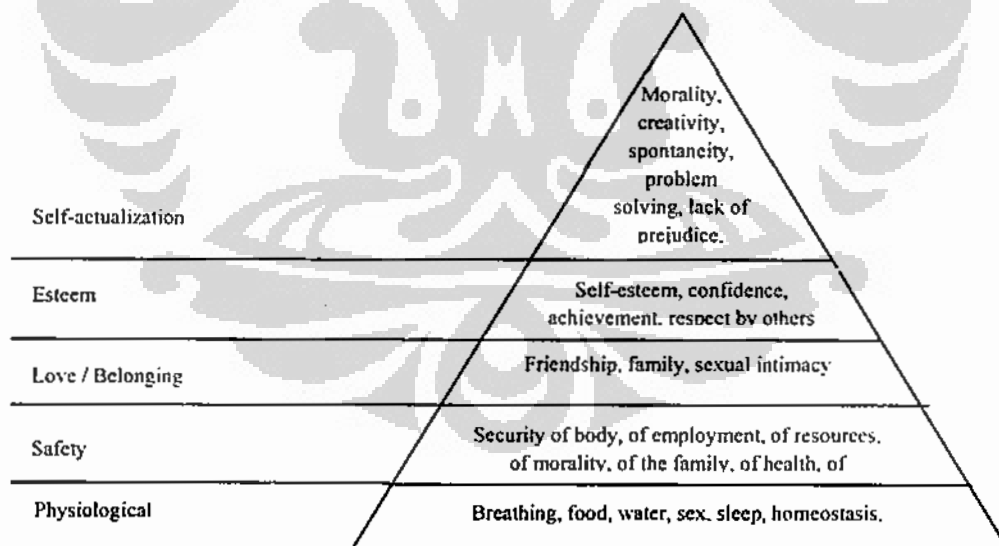
Kebutuhan dasar manusia bukan hanya semata-mata berupa hal yang dikhendaki untuk memenuhi kebutuhan primer seperti makan, pakaian, rumah. dan tuntutan keamanan yang bertujuan untuk sekedar mempertahankan dan memelihara kelangsungan hidup saja. namun lebih jauh lagi dikatakan bahwa

kebutuhan tersebut mencakup dua hal, yaitu pertama, kebutuhan akan hal yang memang harus dimiliki karena hal tersebut benar-benar merupakan sesuatu yang diperlukan, kedua, kebutuhan akan sesuatu yang sering diutarakan sebagai kebutuhan padahal sesungguhnya baru merupakan keinginan belaka (Sutrisno, 2009, p. 118-119).

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow merupakan salah satu teori motivasi yang paling sering didiskusikan oleh banyak orang. Maslow menyatakan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang dirumuskan secara hirarki dari mulai yang terendah sampai dengan yang tertinggi atau pada pertumbuhan fisiologi akan sampai kepada kebutuhan aktualisasi diri. Gagasan hirarki tersebut disajikan untuk menunjukkan bahwa dengan pertimbangan waktu, seorang individu akan termotivasi mulai dari kebutuhan terendah yang tak terpenuhi.

Hirarki kebutuhan Maslow dibuat untuk menetapkan susunan kepentingan. Biasanya digambarkan sebagai sebuah piramida yang terdiri dari lima level:

Gambar 1.2: Piramida hirarki kebutuhan Maslow



(Sumber : Miller, 2009, p.19)

- *Physiological Needs*. merupakan kebutuhan manusia yang paling utama. Didalamnya terdapat beberapa kebutuhan yang merupakan dasar dari keinginan manusia yaitu bernafas, makan, minum tempat tinggal. Dalam sebuah organisasi, usaha yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan



untuk memenuhi kebutuhan anggotanya pada tingkatan ini adalah dengan memberi gaji atau uang yang dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka.

- *Safety Needs*, individu yang berada pada tingkatan ini membutuhkan keamanan, seperti lingkungan yang aman, bebas dari kejahatan yang mengancam fisik maupun psikologis mereka. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya pada tingkatan ini, antara lain dengan memberikan tujangan atau asuransi kesehatan kepada keluarga, pensiun, lingkungan kerja yang aman, beasiswa untuk anak pekerja dan sebagainya.
- *Social Needs*, kebutuhan ini merefleksikan kebutuhan untuk individu untuk memiliki kebutuhan kehidupan sosial. Kelompok formal maupun informal yang dibuat oleh organisasi merupakan salah satu upaya memenuhi kebutuhan sosial anggotanya. Kelompok formal dapat berupa kelompok kerja sedangkan informal dapat berupa kelompok olahraga, kesenian dan lain-lain. Organisasi juga dapat mengadakan piknik bersama sehingga anggota saling mengenal satu dengan yang lain sehingga kebutuhan sosial mereka dapat terpenuhi.
- *Esteem Needs*. pada tingkatan ini kebutuhan individu semakin meningkat. Individu tidak lagi hanya ingin memenuhi kebutuhan dasar, keamanan dan sosial mereka namun individu juga membutuhkan penghargaan dari orang lain. Hasrat untuk mencapai keberhasilan, memiliki martabat dan diakui oleh orang lain termasuk dalam kategori kebutuhan akan penghargaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya akan rasa dihargai adalah dengan memberikan penghargaan kepada anggota yang memiliki prestasi bagus. Penghargaan dapat dilakukan dengan bermacam cara, antara lain dengan memberikan tempat parkir khusus, dipilih menjadi pekerja teladan, kenaikan jenjang karir dan bentuk penghargaan lainnya.
- *Self Actualization*. merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi menurut Maslow yang berhubungan dengan dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan. Hal yang termasuk kedalam *self actualization* adalah

pertumbuhan, pemenuhan diri dan pengembangan potensi yang dimiliki. Pekerja yang memiliki kebutuhan seperti ini merupakan aset sangat berharga bagi organisasi (Sutrisno, 2009, p. 119).

Abraham Maslow dalam teorinya mengatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan mulai dari yang paling rendah sampai ke yang paling tinggi. Manusia akan terlebih dahulu memenuhi kebutuhan yang paling bawah sebelum berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Level paling rendah berhubungan dengan kebutuhan manusia yang paling dasar yaitu makan, minum bernafas dan lain-lain. Kebutuhan yang dirasa kurang harus dipenuhi terlebih dahulu. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, maka selanjutnya manusia akan mencoba untuk menciptakan kebutuhan yang lain yang lebih tinggi yang membuat manusia tersebut merasa lebih nyaman.

Kebutuhan yang lebih tinggi dalam hirarki ini hanya muncul jika kebutuhan dasar yang ada dalam diri manusia tersebut terpenuhi, sekali seseorang bergerak menuju level yang paling tinggi maka level yang berada dibawahnya tidak akan lagi menjadi prioritas. Jika kebutuhan dasar yang ada dalam diri manusia tersebut tidak terpenuhi maka ia untuk sementara waktu akan mengulang langkah-langkah pemenuhan kebutuhan dengan memberikan perhatian pada kebutuhan yang belum terpenuhi, namun tidak mundur secara tetap ke tahap bawah (Miller, 2009, p. 20).

Maslow mendefinisikan pekerjaan sebagai sebuah pengembangan dari hirarki kebutuhan. Maslow percaya bahwa manusia bercita-cita menjadi seseorang yang memiliki aktualisasi diri. Pekerja dalam sebuah perusahaan membutuhkan sesuatu untuk menjaga mereka untuk tetap bekerja. Beberapa keadaan menunjukkan bahwa gaji seorang pekerja cukup untuk membuatnya tetap bekerja untuk perusahaan, namun terkadang hanya bekerja dengan tujuan untuk mendapatkan gaji tidaklah cukup untuk seorang pekerja untuk tetap bekerja di sebuah perusahaan (Miller, 2009, p. 7).

Seorang pekerja harus memiliki motivasi untuk bekerja pada perusahaan atau organisasi, jika tidak ada motivasi untuk masa depan dalam diri seorang pekerja maka kualitas pekerja tersebut dan juga pekerjaan yang dikerjakannya secara keseluruhan akan menjadi buruk (Miller, 2009, p. 7).

Dalam menerapkan hirarki kebutuhan Maslow ke dalam dunia kerja.

kepuasan yang wajar dapat dicapai ketika faktor lingkungan seperti pengupahan dan keamanan kerja ditangani dengan baik dan diberikan dengan adil. Orang-orang yang merasa bahwa mereka dibayar dengan adil tidak akan menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk berpikir mengenai gaji kecuali faktor-faktor lingkungan lainnya mempengaruhi mereka untuk melakukan hal tersebut. Menjaga seorang pekerja untuk bekerja dengan potensi yang penuh merupakan sebuah tujuan akhir dari motivasi seorang pekerja.

Beberapa cara tradisional yang masih dilakukan dalam memotivasi seorang pekerja adalah dengan menempatkannya didalam sebuah kompetisi antar pekerja. Hal ini memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk menguatkan kemampuan kerja mereka dengan berkompetisi melawan rekan kerja mereka. Hal ini tidak hanya memotivasi pekerja untuk mendapatkan hasil berupa produksi yang baik, namun kompetisi dengan menggunakan hasil yang tercatat akan memberikan pekerja sebuah ide mengenai siapa yang akan menjadi pekerja paling produktif dalam perusahaan (Miller, 2009, p. 8).

Teori kedua yang digunakan adalah *Teori Motivation-Higien* dari Frederick Herzberg. Herzberg adalah seorang psikolog yang menjadi salah satu tokoh yang paling berpengaruh dalam hal pengelolaan bisnis. Herzberg mengusulkan mengenai *Teori Motivation-Higien* atau juga disebut dengan teori penyebab kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Faktor yang dapat memotivasi seseorang dapat berubah sesuai kebutuhan hidupnya dan perkembangan jaman, namun sebuah pengakuan dan penghargaan sebagai seorang manusia merupakan faktor motivasi teratas di semua bagian kehidupan manusia.

Herzberg membedakan faktor-faktor tersebut menjadi dua yaitu, :

1. Motivator, faktor penyebab kepuasan
2. Faktor *Higien*, faktor penyebab ketidakpuasan.

Dinamakan faktor *higien* karena, seperti dalam ilmu kesehatan, kehadirannya tidak membuat seorang merasa lebih sehat, namun ketika hal tersebut tidak ada maka akan menyebabkan kesehatan seseorang menjadi buruk.

Pada bagan berikut dapat terlihat yang termasuk ke dalam faktor motivasi dan *higien*:

Gambar 1.3: Tabel *Teori Motivation-Higien* Herzberg

Motivation Faktor	Hygiene Faktor
Achievement	Pay and Benefits
Recognition	Company Policy and Administration
Work Itself	Relationships with co-workers
Responsibility	Physical Environment
Promotion	Supervision
Growth	Status
	Job Security
	Salary

Sumber: Miller, 2009, p. 24

*Teori Motivation-Higien*, Teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, mengatakan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan sikap individu terhadap pekerjaannya sangat menentukan berhasil atau gagalnya individu tersebut. Faktor-faktor yang menghantar pekerja pada kepuasan kerja terpisah dan berbeda dengan faktor-faktor yang menghantar pekerja pada ketidakpuasan kerja. Menghilangkan faktor ketidakpuasan kerja bukan berarti pekerja akan mencapai kepuasan kerja dan termotivasi (Miller, 2009, p.24).

Faktor-faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja merupakan faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan. Faktor penyebab ketidakpuasan kerja adalah faktor ekstrinsik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja dan lain-lain.

Herzberg menyebutkan faktor penyebab ketidakpuasan sebagai faktor *higien*. Apabila faktor *higien* terpenuhi maka akan dapat menentramkan pekerja, namun apabila faktor *higien* tidak terpenuhi maka pekerja tidak akan terpuaskan (Miller, 2009, p. 24).

Unsur-unsur yang dapat menggerakkan motivasi sebagai berikut:

1. Prestasi. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

2. Penghargaan. Penghargaan atau pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan menjadi motivator yang kuat.
3. Tantangan. Tantangan yang dihadapi merupakan motivator bagi manusia untuk mengatasi.
4. Tanggung jawab. Adanya rasa memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.
5. Pengembangan. Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi motivator yang kuat bagi pekerja untuk bekerja lebih giat.
6. Keterlibatan. Rasa ikut terlibat dalam suatu proses dapat meningkatkan motivasi pekerja.
7. Kesempatan. Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka merupakan motivator yang kuat bagi pekerja.

Herzberg menyebutnya dengan *Teori Motivation-Higien*. Disamping itu, teori ini mengemukakan adanya kebutuhan yang berbeda yaitu antara motivator dan *higien*. Kebutuhan motivator berkaitan dengan rasa, tanggung jawab dan kemajuan yang menciptakan kepuasan kerja. Sedangkan kebutuhan *higien* berkaitan dengan lingkungan kerja dan bukan oleh pekerjaan itu sendiri, melainkan oleh misalnya, gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan dan hubungan internasional. Herzberg mengusulkan beberapa temuan kunci sebagai hasil identifikasi mengenai teori kebutuhan motivator dan *higien*.

1. Orang-orang dibuat tidak puas oleh lingkungan yang buruk, tetapi mereka jarang dibuat puas oleh lingkungan yang baik.
2. Pencegahan ketidakpuasan adalah sama pentingnya dengan dorongan kepuasan.
3. Faktor *higien* beroperasi secara independen. Seorang individu dapat termotivasi dalam pekerjaannya dan merasa tidak puas dengan lingkungan pekerjaannya.
4. Semua faktor *higien* sama-sama penting, walaupun frekuensi kejadian berbeda jauh.
5. Perbaikan *higien* memiliki efek jangka pendek. Setiap perbaikan menghasilkan penghapusan jangka pendek, atau pencegahan, ketidakpuasan.

6. *Higien* adalah kebutuhan siklus di alam dan kembali ke titik awal. Ini mengarah pada sindrom "apa yang telah Anda lakukan untuk saya belakangan ini?"
7. Kebutuhan *higien* memiliki peningkatan pada titik nol dan tidak memiliki jawaban akhir (Miller, 2009, p. 24).

Maslow dan Herzberg sepakat bahwa pekerja memerlukan hal itu di tempat kerja, agar kecenderungan produktifnya muncul. Keduanya sepakat bahwa konsep kebutuhan merupakan sentral motivasi manusia. Namun mereka berbeda dalam hal penafsiran arti pentingnya urutan kebutuhan yang tersusun secara hirarkis tersebut. Maslow, seperti yang dijelaskan sebelumnya menyatakan bahwa penataan kebutuhan yang agak kaku. Misalnya, suatu kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah harus dicapai terlebih dahulu. Dengan demikian pekerja harus merasa lebih aman dahulu baru mencapai tingkat penghargaan.

Herzberg tidak sependapat dengan hal tersebut. Herzberg berpendapat bahwa memang seorang pekerja harus peduli dengan rasa amannya, tetapi bersamaan dengan itu ia dapat mengusahakan diri untuk mencapai tingkat penghargaan. Dengan demikian teori Herzberg lebih fleksibel dibandingkan dengan teori Maslow. Teori ini akan digunakan untuk melihat apa yang menjadi motivasi para pekerja untuk bekerja sampai usia pensiun pada satu perusahaan saja sepanjang karir mereka, apa yang mereka dapatkan dari perusahaan sehingga secara sadar ataupun tidak sadar telah menerapkan konsep *shushinkoyo* ini. Dari hasil pengolahan tersebut maka akan didapatkan pemahaman mengenai motivasi pekerja yang bekerja di perusahaan Jepang di Indonesia dalam penerapan konsep *shushinkoyo*

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah disebutkan maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisa mengenai adakah konsep kerja *shushinkoyo* di perusahaan Jepang di Indonesia, bagaimana penerapan konsep kerja *shushinkoyo* di perusahaan Jepang di Indonesia, apa motivasi pekerja dalam mengikuti konsep kerja *shushinkoyo*, dan apa yang didapat saat seorang pekerja mengikuti konsep kerja *shushinkoyo*.

## 1.5. Signifikansi Penelitian

Penelitian yang ditulis ini diharapkan memiliki signifikansi baik dalam dua hal yaitu:

### 1.5.1. Signifikansi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sebuah sumbangan pemikiran kepada ilmu pengetahuan pada program studi Kajian Wilayah Jepang dan khususnya pada bidang budaya korporasi Jepang.

### 1.5.2. Signifikansi Praktis

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberi pengetahuan mengenai budaya *shushinkoyo* dan penerapannya di perusahaan Jepang di Indonesia serta motivasi pekerja lokal dalam mengikuti budaya tersebut. Sehingga nantinya para calon pekerja yang akan bekerja di perusahaan Jepang tahu dan mengerti budaya apa yang ada di perusahaan Jepang serta memahami apa saja yang akan mereka dapatkan ketika bergabung ke dalam sebuah perusahaan Jepang.

## 1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dari penelitian ini adalah mengenai pengertian *ie, ie* dalam korporasi Jepang, pengertian perusahaan dan karakteristiknya berupa konsep *shushinkoyo* dan *nenko joretsu*, manajemen sumber daya manusia, *corporate governance* dalam perusahaan Jepang, dan motivasi mereka menerapkan konsep kerja tersebut, manfaat yang didapat oleh pekerja yang menerapkan konsep *shushinkoyo* serta kekurangan dan kelebihan dalam menerapkan konsep tersebut.

## 1.7. Metode Penelitian

Penelitian berlangsung mulai dari April hingga Juni 2010 dengan menggunakan metode deskripsi dan analisis laporan termasuk metode menggunakan kuisisioner yang dilakukan pada tujuh puluh lima pekerja di tiga perusahaan Jepang di Indonesia. Agar tujuan penulisan ini terwujud dan karena data yang dikumpulkan terbatas, maka digunakan analisis deskriptif. yaitu

mengerjakan data dan memanfaatkannya sedemikian rupa sampai berhasil menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang dipakai untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian.

Sumber data penelitian ini adalah catatan-catatan yang diambil dari hasil kuisioner yang dilakukan dengan pekerja di perusahaan Jepang sebagai narasumbernya. Selain itu penulis juga menggunakan data-data dalam bentuk data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari jawaban-jawaban kuisioner yang disebarkan ke beberapa responden yang ada di dua perusahaan Jepang di Indonesia. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen atau sumber-sumber publikasi lain yang disajikan oleh pihak lain, misalnya data artikel di internet, buku maupun dari jurnal.

Metode penelitian kepustakaan atau studi kepustakaan juga digunakan dalam proses penelitian dari awal hingga akhir penelitian dengan cara memanfaatkan berbagai macam pustaka yang relevan dengan pembahasan yang akan diamati terutama pada konsep teoritis mengenai pengertian konsep *shushinkoyo*, teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dan Frederick Herzberg serta pengertian perusahaan.

### 1.8. Kajian Literatur

Konsep kerja seumur hidup (*Shushinkoyo*), atau terjaminnya pekerjaan sampai masa pensiun, adalah sebuah prinsip dimana terdapat hubungan saling menghargai antara pekerja dan manajemen, dan terdapat kemungkinan pekerja ditawarkan oleh manajemen sebagai *quid pro quo*<sup>1</sup> dimana pemotongan upah dan rasionalisasi dianggap sebagai kontrak moral yang tidak terputus (Sako, 1997, p.6).

Konsep kerja seumur hidup (*shushinkoyo*) membantu perusahaan untuk melatih pekerjanya, membagi informasi diantara para pekerja dan membangun minat dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Di saat

---

<sup>1</sup> Sesuatu untuk sesuatu, dalam hal ini berarti pihak yang menerima (atau yang dijanjikan) sebagai imbalan atas sesuatu yang dia lakukan atau diberikan atau dijanjikan ( dikutip dari wordnetweb .princeton.edu online, diunduh pada 7Juli 2010)



yang sama, konsep ini memberikan keuntungan bagi para pekerja yaitu dengan memberikan keamanan pekerjaan, yang dianggap sebagai sebuah kondisi pekerjaan yang menarik untuk pekerja yang menolak resiko (Sako, 1997, p.27).

Terdapat beberapa literatur yang membahas mengenai konsep *shushinkoyo* namun dalam penelitian ini yang akan dibahas sebagai kajian literatur enam literature dari permasalahan yang terkait.

Literatur pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Matsumi Tsuda dari Universitas Hitotsubasi Jepang mengenai *shushinkoyo* sebagai sebuah praktek keamanan dalam bekerja pada perusahaan Jepang. Penelitian dilakukan pada bulan Agustus dan September 1979 dengan menggunakan kuisisioner sebagai alat pencarian data. Dalam penelitiannya Matsumi Tsuda mengambil sampel dari 494 presiden direktur, 404 personel direktur, 228 sekretaris perusahaan.

Hasil dari penelitian itu menyebutkan bahwa konsep *shushinkoyo* merupakan konsep yang mendukung keamanan bekerja terutama bagi pekerja usia menengah dan pekerja yang mendekati usia pensiun. Dalam penerapannya konsep *shushinkoyo* menjamin keamanan bekerja dan sebagai balasannya para pekerja memberikan loyalitasnya kepada perusahaan. Matsumi Tsuda mengatakan bahwa loyalitas yang tinggi dimiliki oleh pekerja pada usia menengah ke atas terutama yang memiliki posisi tinggi (sesuai dengan posisi para responden yang diambil). Sedangkan pada pekerja usia muda atau pekerja yang baru bergabung loyalitas kepada perusahaan belum terlihat kuat.

Literatur kedua adalah penelitian dari Ryota Hattori dan Eiji Maeda mengenai perkembangan konsep *shushinkoyo* di Jepang. Menurut Ryota dan Eiji, konsep kerja seumur hidup dan pengupahan berdasarkan senioritas secara umum sudah menjadi karakteristik sistem kerja di Jepang. Kedua konsep tersebut ini telah menjadi karakteristik sistem kerja Jepang sejak adanya pandangan bahwa pekerjaan jangka panjang merupakan sebuah konsep dimana rata-rata masa jabatan seorang pekerja lebih panjang dan rasio pekerja yang bekerja dalam periode waktu yang pendek lebih rendah dibandingkan dengan negara Amerika Serikat dan Inggris.

Dalam perkembangannya konsep *shushinkoyo* masih bertahan sebagai sebuah sistem yang menopang perkembangan perusahaan-perusahaan besar. Hasil

survey mengenai penerapan konsep *shushinkoyo* pada perusahaan Jepang mengatakan bahwa 45% perusahaan di Jepang akan merevisi beberapa bagian yang ada dalam konsep *shushinkoyo* agar tetap bisa diterapkan. 30% perusahaan di Jepang mengatakan bahwa mereka akan mempertahankan konsep ini seperti apa adanya serta 25% perusahaan mengatakan konsep ini harus dirubah secara keseluruhan karena tidak sesuai dengan perkembangan perekonomian pada masa sekarang. Konsep *shushinkoyo* walaupun dalam perkembangannya harus direvisi dan dikelola di beberapa bagiannya namun konsep tersebut tetap ada dan diterapkan oleh perusahaan Jepang

Literatur ketiga adalah penelitian mengenai sistem *shushinkoyo* yang dilakukan oleh Fiona Graham dalam bukunya yang berjudul *Inside The Japanese Company* (2003). Fiona Graham meneliti sebuah perusahaan bernama C-Life yang bergerak dibidang asuransi. Berdasarkan penelitian Fiona Graham disebutkan bahwa sistem *shushinkoyo* di beberapa perusahaan Jepang lebih mengacu kepada sebuah tujuan akhir berupa peningkatan jenjang karir dan upah yang pasti daripada kenyataan yang memperlihatkan kondisi ekonomi yang sulit.

Perusahaan Jepang lebih memilih untuk menjamin pekerjaan pekerja pria dengan mengeluarkan regulasi penerimaan pekerja untuk pekerja wanita. Oleh karena itu sistem *shushinkoyo* tidak disarankan bagi pekerja wanita oleh perusahaan. Selain itu bagi beberapa pekerja, sistem *shushinkoyo* adalah sesuatu yang tidak dapat dijelaskan yang berhubungan dengan perasaan loyalitas mereka terhadap perusahaan, karena perusahaan telah menerima dan mengembangkan mereka menjadi sesuatu yang berguna dan menjadikan mereka anggota penuh dari perusahaan tersebut.

Bagi para pekerja hal tersebut merupakan sebuah hutang. Dengan bekerja pada perusahaan yang sama dari awal mula bekerja adalah suatu ekspresi para pekerja untuk membayar hutang mereka terhadap perusahaan dan juga merupakan sebuah simbol yang ideal mengenai hubungan timbal balik antara penasehat dan pengikut, atau senior dan junior (Graham, 2003, p. 67-69).

Literatur keempat yang membahas mengenai manajemen gaya Jepang dilakukan oleh Bachtiar Alam pada presentasinya dalam "Asia Forum" pada 11 Desember 2007 dengan judul "*Rethinking "The Japanese Model". p. A Case*

*Study of Work Ethics in American and Japanese Companies Operating in Indonesia*” dengan menggunakan teori sosial yang relevan mengenai budaya korporasi dan etika kerja Amerika dan Jepang, disebutkan bahwa model Jepang memiliki struktur khusus mengenai praktek organisasi dan manajemen. Model Jepang sebagai sebuah struktur organisasi dan manajemen tertentu dapat mengalami perubahan dan penyesuaian sesuai dengan keadaan ekonomi dan politik sekitarnya. Dalam hal ini praktek organisasi dan manajemen yang dimaksud adalah orientasi yang kuat terhadap hubungan antar group, penekanan yang kuat terhadap kata mufakat, solidaritas sosial dan keharmonisannya, keunggulan dari bentuk vertikal sebuah organisasi, atau bahkan sistem *shushinkoyo*, pengupahan berdasarkan senioritas, serta serikat pekerja dalam organisasi.

Literatur kelima adalah penelitian mengenai perubahan sistem manajemen perusahaan Jepang yang sebelumnya sudah dilakukan oleh Ryo Kambayashi and Takao Kato dalam jurnal yang disiapkan untuk *Konferensi ESRI Conference on Japan's Bubble, Deflation and Long-term Stagnation, di Federal Reserve Board San Francisco pada tanggal 11 Desember 2008* dengan judul *The Japanese Employment Sistem after the Bubble Burst, p. New Evidence*.

Penelitian tersebut menjelaskan bahwa sistem *shushinkoyo* di Jepang telah mengalami perubahan semenjak *bubble economy* namun stabilitas dari pekerja reguler tidak menurun bahkan setelah *bubble economy* terjadi. Ryo Kambayashi menggunakan metode penelitian observasi di mana beliau mengamati keadaan sistem *shushinkoyo* pada pekerja di perusahaan di Jepang sebelum dan sesudah perang dunia ke II melalui data-data mikro. Beliau melakukan olah data yang didapat dari survei terhadap status pekerjaan masyarakat Jepang mengenai perubahan yang terjadi pada sistem tersebut dan disimpulkan bahwa memang benar sistem *shushinkoyo* telah berubah seiring dengan resesi yang terjadi namun tidak serta merta menghilang melainkan berganti menjadi sistem kontrak seumur hidup.

Literatur ke enam adalah penelitian mengenai adakah perubahan yang terjadi pada sistem *shushinkoyo* dewasa ini yang dibahas oleh Junya Hamaki, Masahiro Hori. Saeko Maeda dan Keiko Murata dalam sebuah jurnal yang berjudul *Is the*

*Japanese Employment Sistem Degenerating? Evidence from Basic Survey on Wage Structure (BSWS)*, yang dibuat oleh Economic and Sosial Reasearch Institute di Tokyo Jepang (ESRI) pada Maret 2010.

Penelitian ini menggunakan metode observasi data yang didapat dari BSWS yang disusun setiap tahun oleh Departemen Kesehatan, Perburuhan dan Kesejahteraan, data yang dipakai adalah data mikro yang dibuat dengan rentang waktu 20 tahun. Penelitian ini difokuskan pada pekerja kontrak tidak terbatas dengan jenis kelamin laki-laki (dengan status biasa) karena mereka telah menjadi sasaran utama dari sistem kerja Jepang. Pada penelitian tersebut disebutkan bahwa selama periode pertumbuhan yang tinggi dan pada dekade berikutnya, sejumlah peneliti menganggap sistem kerja di Jepang sebagai bagian penting dari pertumbuhan ekonomi.

Hal ini meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan Jepang dengan menjaga lingkungan investasi jangka panjang untuk pengusaha dan positif bekerja pada insentif pekerja (Kato dan Morishima, 2002; Rebeck, 2005; Moriguchi dan Ono, 2004). Namun, lambatnya pertumbuhan ekonomi dan munculnya resesi berkepanjangan akibat ledakan *bubble economy* telah mengubah struktur ekonomi yang berpengaruh terhadap praktek tenaga kerja di Jepang.

Dari keenam literatur yang dijelaskan di atas dapat terlihat bahwa konsep *shushinkoyo* dapat berubah atau telah berubah namun pada dasarnya konsep tersebut masih ada dalam pola pikir pekerja Jepang. Sejauh yang dapat diamati dari ke enam penelitian mengenai konsep *shushinkoyo* terdapat beberapa perbedaan yang signifikan antara penelitian-penelitian yang telah dilakukan dan penelitian yang akan penulis lakukan.

Perbedaan yang pertama adalah mengenai tema dari penelitian, pada ke enam penelitian yang telah dijabarkan secara garis besar menggambarkan mengenai penerapan *shushinkoyo* pada kalangan pemimpin perusahaan yang berada di level usia menenga ke atas seperti yang disampaikan Hattori dan Maeda. Kemudian adanya perubahan konsep *shushinkoyo* dewasa ini dan perbandingannya dengan negara lain seperti yang terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Bachtiar Alam sedangkan penulis meneliti mengenai motivasi

pekerja untuk bekerja seumur hidup pada di perusahaan Jepang di Indonesia (studi kasus *shushinkoyo* di perusahaan Jepang di Indonesia).

Perbedaan yang kedua adalah dari segi teori ke enam penelitian di atas menggunakan teori yang berbeda-beda begitupula dengan penulis di mana penulis menggunakan teori motivasi Abraham Maslow dan teori motivasi kerja Herzberg serta metode kualitatif untuk menunjang penelitian ini. Perbedaan ketiga adalah lokasi penelitian di mana ke enam penelitian di atas menggunakan pekerja Jepang langsung sebagai studi kasus sedangkan penulis menggunakan pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang sebagai studi kasus.

Perbedaan ke empat, pada literatur pertama mengenai penelitian yang dibuat oleh Hattori dan Maeda, diambil responden dengan jabatan pimpinan dan level usia menengah ke atas sedangkan penulis dalam penelitian ini tidak menentukan jabatan dan usia dari responden.

Dari beberapa perbedaan yang disebutkan maka terdapat alasan yang kuat untuk melakukan penelitian mengenai motivasi pekerja di perusahaan Jepang di Indonesia dalam menerapkan konsep *shushinkoyo* dengan harapan dapat memahami dan mengetahui dengan sebenar-benarnya mengenai penelitian yang akan dilakukan.

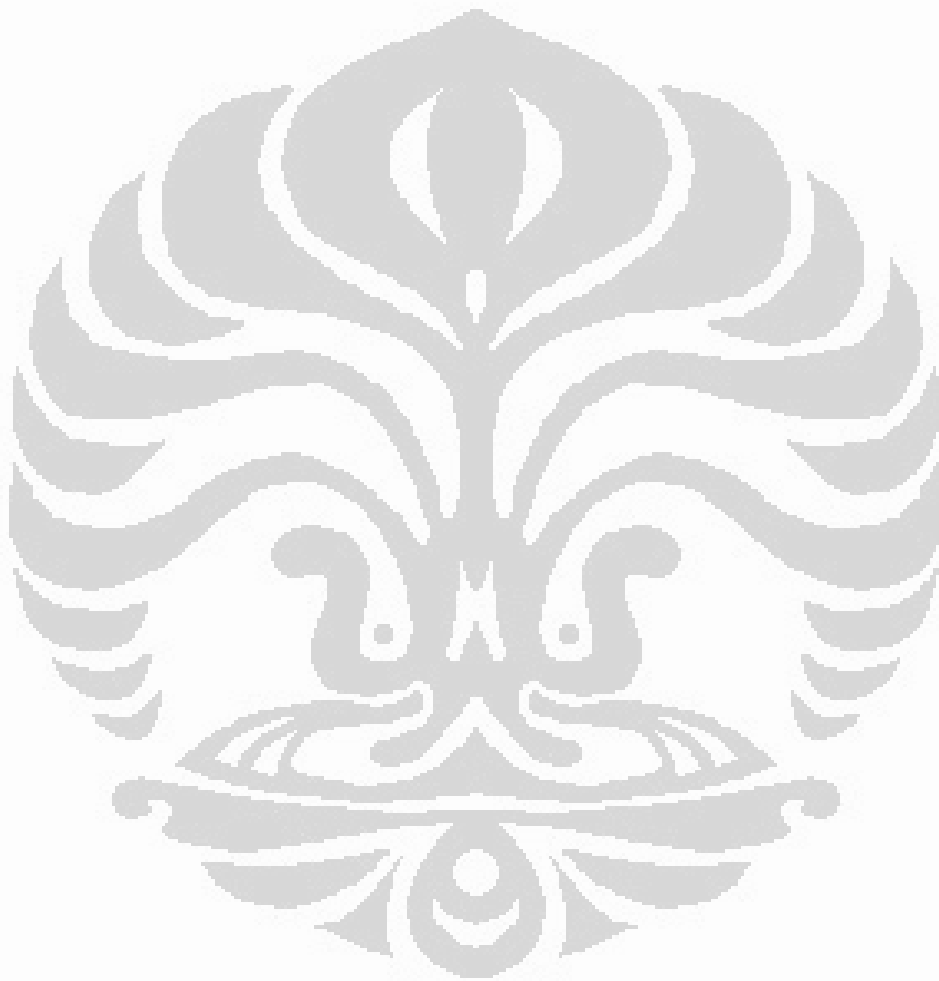
### 1.9 Sistematika Penulisan

Untuk lebih memperjelas keseluruhan isi penelitian, berikut akan dikemukakan garis besar isi penelitian yang akan dipaparkan dalam empat bab.

- Bab 1** : Bab ini membahas mengenai latar belakang, permasalahan, kerangka teori, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, metode penelitian, kajian literatur dan sistematika penulisan
- Bab 2** : Bab ini akan membahas mengenai pengertian *ie, ie* dalam perusahaan Jepang, pengertian perusahaan Jepang, pengertian manajemen sumber daya manusia, karakteristik perusahaan Jepang yang ada di Indonesia, tata kelola perusahaan Jepang, sistem *shushinkoyo* dan senioritas berdasarkan pengupahan
- Bab 3** : Bab ini akan membahas motivasi pekerja dalam mengikuti konsep *shushinkoyo* serta mengolah hasil data yang didapat dari penelitian yang dilakukan serta menemukan kebenaran jawaban dari pertanyaan-

pertanyaan yang muncul pada bab pendahuluan menggunakan teori motivasi kerja dari Abraham Maslow dan Frederick Herzberg

**Bab 4 : Kesimpulan**



## BAB 2

### MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG

#### 2.1 Pengertian Sistem *Ie*

Sistem *ie* merupakan sistem keluarga di Jepang yang mengatur kehidupan anggota-anggotanya bukan hanya dalam hubungan keluarga saja, tetapi juga dalam hubungan di bidang ekonomi dan sosial. Sistem *ie* mengambil bentuk keluarga besar yang disebut *daikazoku*. Anggota *ie* terdiri dari beberapa generasi, baik yang masih hidup maupun yang sudah meninggal yang dikenal dengan sebutan *sosen* atau leluhur dan merupakan cikal bakal terbentuknya *ie* (Tobing, 2006, p. 74).

*Ie* yang dikenal sebagai sistem keluarga tradisional Jepang tidak hanya menjamin kehidupan ekonomi anggotanya, tetapi juga memberikan perlindungan bagi seluruh anggotanya. *Ie* merupakan sistem kekerabatan yang terdapat dalam keluarga tradisional Jepang. *Ie* tumbuh dan bertahan sangat kuat dalam masyarakat Jepang khususnya dalam masa pemerintahan keluarga Tokugawa pada zaman Edo. Masyarakat pada umumnya mengartikan sistem *ie* ini sebagai satuan keluarga, tetapi menurut ahli masyarakat Jepang *ie* memiliki arti yang khas, yaitu menyangkut keanggotaan, sistem yang mengatur keanggotaan, serta kelanjutan dari sistem tersebut (Tobing, 2006, p. 75).

Kizaemon Aruga (1986, p. 19) dalam Tobing (2006, p. 76) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *ie* adalah sesuatu yang khas dan terlihat sebagai kesadaran hidup bersama serta mempertahankan atau melestarikan *ie* tersebut sebagai kelompok kehidupan bersama (*seikatsu shudan*) atau unit usaha bersama dalam penyelenggaraan kehidupan sehari-hari (*seikatsu kyodotai*) (Tobing, 2006, p. 79).

Di dalam *ie*, walaupun bagian yang menjadi dasar pembentuknya adalah suami istri, untuk mempertahankan atau melestarikan *ie* tersebut, orang yang tidak memiliki hubungan darah dengan anggota keluarga sekalipun akan dianggap sebagai keluarga. Dengan demikian, yang menjadi anggota dalam *ie* belum tentu adalah orang-orang yang memiliki keterikatan melalui hubungan darah. Syarat

utama sebagai anggota *ie* adalah bekerjasama mengelola usaha *ie* dan memiliki kesadaran fungsional dalam menjalin interaksi di dalam *ie*, memiliki *kazoku ishiki* atau kesadaran berkeluarga dalam *ie* dan memiliki *seikatsu shuda* (Tobing, 2006, p. 79).

*Ie* sebagai struktur sosial yang didasarkan pada adanya kepentingan yang sama dalam rangka menjaga kelangsungan dan keberadaan *ie* serta apabila memungkinkan untuk mengembangkannya selalu menekankan pada solidaritas dari masing-masing anggotanya. *Ie* bukan hanya menjamin mata pencaharian dari seluruh anggota *ie*, tetapi juga menyediakan rasa aman bagi seluruh anggota *ie* (Tobing, 2006, p. 79).

Chie Nakane dalam bukunya yang berjudul *Japanese Society* berpendapat bahwa kelompok dapat diidentifikasi dengan menggunakan dua buah kriteria.

Yang pertama adalah kriteria berdasarkan atribut yang dimiliki oleh seorang individu, sedangkan yang kedua jika dilihat berdasarkan pada posisi dalam pekerjaan maka kriteria yang digunakan adalah kerangka. Kata kerangka digunakan sebagai istilah teknik dengan makna yang khusus sebagai lawan dari standar atribut (Nakane, 1998, p. 1).

Kebiasaan dimana kesadaran dalam berkelompok ini bekerja juga tampak pada cara masyarakat Jepang menggunakan kata *uchi* (rumah saya) untuk menyebutkan tempat bekerja seperti, kantor, organisasi, atau sekolah dimana ia berada, dan *otaku* (rumah anda) untuk menyebutkan tempat untuk orang lain bekerja dan seterusnya (Nakane, 1998, p. 1).

Penggunaan bahasa Jepang *uchi-no*, yang mengacu pada tempat bekerja itu sendiri sebenarnya berasal dari konsep dasar *ie*. Istilah *ie* juga memiliki implikasi yang lebih dari sekedar "rumah tangga." Konsep *ie* yang disamakan dalam istilah "sistem keluarga" telah menjadi subjek perdebatan dan diskusi yang panjang yang dilakukan oleh para ahli sosiologi Jepang (Nakane, 1998, p. 3).

Dasar elemen yang paling utama dari konsep *ie* bukan hanya sebuah tempat dimana terdapat anak laki-laki tertua dan istrinya yang tinggal bersama dengan orang tua mereka. bukan juga sebuah struktur kekuasaan dimana kepala rumah tangga memegang kendali rumah tangga dan seterusnya, lebih dari itu, *ie* adalah sebuah kelompok perusahaan keluarga dan dalam bidang pertanian atau



perusahaan sejenis lainnya, *ie* menjadi sebuah badan pelaksana kegiatan. Dalam arti yang lain *ie* adalah kelompok sosial yang dibangun dengan dasar kerangka tempat tinggal dan sering juga melibatkan manajemen organisasi. Yang paling penting dalam hal ini adalah bahwa hubungan manusia dalam kelompok rumah tangga ini lebih kuat dan lebih penting daripada hubungan antara manusia satu dengan yang lainnya (Nakane, 1998, p. 5).

Cara kerja struktur kelompok sosial di Jepang dapat dilihat dan digambarkan dengan jelas dalam struktur rumah tangga. Konsep dari kebiasaan dalam rumah tangga tradisional, *ie*, masih bertahan dalam identitas kelompok yang beragam yang disebut dengan istilah *uchi*, sebuah bentuk keseharian dari *ie* (Nakane, 1998, p. 7).

### 2.1.1 Sistem *Ie* dalam Korporasi Jepang

Pada sub bab sebelumnya telah disebutkan mengenai pengertian *ie* yang terbagi menjadi dua yaitu *ie* sebagai unit kekerabatan dan *ie* sebagai unit usaha bersama (*seikatsu kyodotai*). *Ie* sebagai unit usaha bersama menekankan pada kesinambungan nama keluarga dan pekerjaan keluarga yang telah diatur sesuai dengan pranata *ie*. Pranata sosial *ie* mengatur pola-pola hak dan kewajiban anggota-anggotanya dalam suatu sistem interaksi yang terwujud dalam rangkaian hubungan sosial, pada berbagai situasi sosial yang ada dalam ruang lingkup *ie* (Befu, 1971, p. 34).

Keluarga merupakan nilai dasar dalam pembentukan praktek pengelolaan perusahaan dan juga merupakan teknik motivasi yang digunakan oleh perusahaan Jepang. Model dari nilai dasar ini mendukung kebersamaan yang terjalin antara manajemen dan pekerja, membentuk ikatan yang kuat antara pekerja dan perusahaan mereka. Manajemen memiliki rasa tanggung jawab terhadap kelangsungan hidup pekerja mereka sedangkan pekerja merasa berhutang budi kepada perusahaan yang telah memenuhi kebutuhan mereka (Keeley, 2001, p. 29-30).

Bagi masyarakat Jepang perusahaan biasanya menjadi referensi utama sebuah kelompok dalam membentuk identitas kepribadian seseorang. Praktek manajemen dalam perusahaan Jepang dibangun berdasarkan pengertian yang

tersirat dari adanya hubungan antara diri seseorang dan kelompoknya. Sejak kebanyakan dari individu Jepang merasakan keterikatan yang kuat dengan perusahaan, terdapat harapan yang besar mengenai kesetiaan (Keeley, 2001, p. 30)

Walaupun sering dikatakan bahwa struktur keluarga tradisional Jepang (*ie*) telah hilang, namun konsep *ie* tetap bertahan dalam konteks modern. Perusahaan dapat dipahami seperti *ie*, seluruh pekerja di dalam perusahaan merupakan pekerja yang memenuhi syarat sebagai anggota dalam rumah tangga, dengan pemimpin perusahaan sebagai kepala rumah tangganya. Sebaliknya “keluarga” ini menyembunyikan keluarga pekerja yang sesungguhnya. Ini membuat pekerja “terikat” secara “total” (*marugakae*) dengan perusahaan dan perusahaan tanpa ragu-ragu mengambil alih tanggung jawab atas keluarga pekerjanya. Sebagai balasannya pekerja hanya memusatkan perhatiannya pada perusahaan daripada kerabat yang tinggal ditempat lain (Nakane, 1998, p. 8).

Garis antara kehidupan dalam perusahaan dengan kehidupan pribadi seorang pekerja seringkali tidak terlihat jelas jika dilihat dari banyaknya aktifitas yang berhubungan dengan perusahaan yang dikerjakan oleh seorang pekerja diluar jam kerjanya (Keeley, 2001, p. 44).

Dikatakan bahwa sifat kekeluargaan dalam masyarakat Jepang merupakan sebuah nilai dasar, yang digambarkan ke dalam berbagai aspek manajemen seperti konsep *shushinkoyo*, *nenko jyoetsu* dan serikat pekerja dalam perusahaan. Inohara (1990:40-1) dalam Keeley (2001, p. 45) memilih menyebut keluarga dalam perusahaan Jepang sebagai “keluarga berbasis industri”. Menurut pandangan kelompok kekeluargaan, perusahaan Jepang tidak hanya perwujudan dari perekonomian, namun lebih kepada arti sebagai organisasi sosial, dimana nilai sosial dari perusahaan didasarkan pada anggota dari perusahaan tersebut (Keeley, 2001, p. 45).

Terdapat beberapa pendapat mengenai perkembangan istilah *ie* dalam perusahaan Jepang. Abegglen (1958:99-100) dalam Keeley (2001, p. 46) berpendapat bahwa praktek pekerja berbasis paternalistik di perusahaan modern Jepang merupakan kelanjutan dari metode pekerjaan tradisional. Pandangan para ahli kebudayaan juga mengatakan bahwa sifat kekeluargaan dalam perusahaan

Jepang merupakan sebuah bayangan dari karakteristik kekeluargaan dari masyarakat Jepang yang mudah menyebar.

## **2.2 Manajemen Perusahaan Jepang**

### **2.2.1 Pengertian Perusahaan**

Menurut Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1 poin 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang penetapan Undang-Undang Tentang Dokumen Perusahaan, perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus-menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Indonesia (Pandu, 2008, p.180).

Sedangkan menurut Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1 poin 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang penetapan Undang-Undang Tentang Ketenagakerjaan, perusahaan adalah :

- a. Setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain;
- b. Usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain (Fokusmedia, 2010, p. 3)

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 mengenai Penanaman Modal Asing dijelaskan bahwa penanaman modal asing adalah kegiatan menanam modal untuk melakukan usaha di wilayah negara Republik Indonesia yang dilakukan oleh penanam modal asing, baik yang menggunakan modal asing sepenuhnya maupun yang berpatungan dengan penanam modal dalam negeri. Penanaman modal ini harus dalam bentuk persero dengan modal yang dimiliki oleh negara asing, perseorangan warga negara asing, badan usaha asing, badan hukum asing. dan/atau badan hukum Indonesia yang sebagian atau seluruh modalnya dimiliki oleh pihak asing (BKPM Online, diunduh pada 13 Juli 2010).

Dalam perusahaan terdapat sekumpulan individu-individu atau orang-orang dengan latar belakang kebudayaan dan suku bangsa masing-masing yang terikat dalam sebuah satuan komunitas dengan pedoman yang khas, pedoman yang dijadikan acuan bertindak dan beraktivitas ini dikuatkan oleh aturan-aturan formal yang apabila dilanggar akan mendapatkan atau dikenakan sanksi tertentu. Jadi dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan merupakan juga sebuah komunitas dengan kebudayaan tertentu yang spesifik. Perusahaan dapat dikatakan sebagai sebuah kelompok sosial, sebuah organisasi dengan aturan, moral, norma dan nilai tertentu yang dipakai sebagai pedoman dalam hubungan antara anggota komunitas yang satu dengan yang lainnya dalam sebuah perusahaan. Hal ini berkaitan dengan bahwa dalam kehidupan sebuah perusahaan akan terdapat aturan-aturan tertentu yang berkaitan dengan status dan peran yang harus dijalankan oleh individu-individunya dalam unit-unit atau bagian-bagian di perusahaan tersebut (Rudito, 2009, p. 74-75).

Sebuah perusahaan yang baik dan dapat mempunyai sifat yang berkelanjutan, maka perusahaan tersebut mempunyai pedoman yang kuat yang dapat mengikat anggota-anggotanya dalam satu identitas tertentu yang tentunya identitas tersebut terwujud dalam atribut yang nyata sebagai tindakan dan tingkah laku para anggota komunitas perusahaan yang bersangkutan dalam memahami lingkungannya. Dalam sebuah organisasi, pedoman yang dijadikan acuan ini disebut juga sebagai manajemen (Rudito, 2009).

Perusahaan bagi orang Jepang tidak hanya diartikan sebagai tempat untuk mendapatkan gaji atau megajarkan seseorang hal tentang kerja, dua hal tersebut hanya bagian dari makna sesungguhnya. Orang yang hanya memikirkan dua tujuan kerja tersebut maka orang itu dianggap manja (*amai*), karena masih berpikiran seperti anak sekolah yang membayar uang sekolah untuk menjadi pintar. Sebaliknya, perusahaan (*kaisha*) adalah pihak yang membayar individu untuk melakukan tugasnya sebagai kewajiban sedangkan perusahaan memiliki hak atas pemenuhan hidup individu. Maka, kewajiban bagi seorang individu untuk memenuhi kewajibannya dan mematuhi perintah.

Perusahaan pada dasarnya adalah hubungan-hubungan yang berupaya untuk mendapatkan keuntungan sebagai prioritas utama. Perusahaan menerapkan

aturan yang ketat terhadap pegawai dan pegawai harus menyesuaikan diri dengan peraturan tersebut sebagai upaya untuk memenuhi dan meraih harapan-harapan dirinya. Perusahaan adalah unit yang berada di garis depan (*daiisentabutai*), sedangkan pegawai adalah seseorang yang menerima keputusan (*osabaki*), maka gaji dan bonus ditentukan menurut keberhasilan kerja (*shusse*). Perusahaan bukanlah sekolah, melainkan menerima pekerjaan yang dilakukan seseorang, semakin banyak kontribusi seseorang dalam pekerjaannya untuk perusahaan, maka perusahaan akan mengembalikan kontribusi tersebut dengan penghargaan terbaik (Nakane, 1998).

Istilah *kaisha* melambangkan ekspresi dari kesadaran dalam berkelompok, *kaisha* tidak berarti bahwa seorang individu terikat oleh hubungan yang berdasarkan kontrak dengan perusahaan, sementara individu tersebut sendiri merasa dirinya sebagai wujud yang terpisah. Lebih tepatnya *kaisha* adalah perusahaan "saya" atau "kami". Komunitas dimana seseorang berada pada mulanya dan yang merupakan hal yang paling penting dalam hidupnya (Nakane, 1998, p. 3).

Pada beberapa kasus, perusahaan menyediakan seluruh kebutuhan sosial pekerjaannya dan memiliki kewenangan terhadap seluruh aspek kehidupan pekerjaannya tersebut, dalam hal ini dapat dikatakan bahwa secara emosional orang tersebut telah terlibat jauh ke dalam perusahaan tempat ia bekerja. Dalam kelompok masyarakat yang lain kemungkinan ada pekerja yang memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan seperti yang ada pada pekerja Jepang, yang membedakannya adalah tingginya tingkatan emosional yang terlibat dalam hal pekerjaan. Intisari dari hal ini telah berakar sangat dalam dalam kesadaran kelompok yang tersembunyi dalam masyarakat Jepang telah dikemukakan dengan jelas dalam konsep tradisional yang terdapat dalam *ie*, rumah tangga, sebuah konsep yang menembus setiap sudut dan celah-celah kehidupan masyarakat Jepang (Nakane, 1998, p. 4).

Pembentukan budaya perusahaan menjadi tidak terlalu penting ketika perusahaan tersebut telah berjalan secara fungsional dan anggota-anggota komunitas perusahaan tersebut telah dapat dan mempunyai pandangan yang sama terhadap gejala sosial diluar perusahaan. Artinya bahwa anggota-anggota

perusahaan pada dasarnya telah mempunyai kebudayaan yang satu yang dijadikan acuan dalam bertindak dan memahami (Rudito, 2009, p. 79).

### **2.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) merupakan bidang strategis dari sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Sutrisno, 2009).

Manajemen pada dasarnya merupakan sistem pengaturan tentang nilai, norma, aturan dan moral yang terbungkus dalam bentuk strategi untuk diwujudkan dalam sebuah atau perangkat tindakan, tindakan-tindakan yang terwujud tersebut bisa berupa tindakan bisnis, dan yang umum dipahami adalah bisnis walaupun ada juga manajemen politik, manajemen agama, manajemen seni, dan sebagainya. Atau dalam sebuah definisi, manajemen adalah tindakan bersama antar kelompok atau orang-orang dalam satu tujuan, termasuk di dalamnya, pengorganisasian, pengaturan staff (struktur sosial), kepemimpinan, sasaran, dan pengontrolan organisasi (kelompok yang terdiri dari satu atau lebih orang) (Rudito, 2009).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil / pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan organisasi, sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuannya dalam mengelola sumber daya manusia (Dikutip dari jurnal online Scribd, diunduh pada 1 Juni 2010).

Menurut Simamora (1997), manajemen sumber daya manusia adalah pndayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi

perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian (Sutrisno, 2009, p. 4).

Manajemen artinya juga pengaturan terhadap tingkah laku manusia terhadap suatu kelompok, dalam pengaturan tersebut dikembangkan adanya kepercayaan atau *trust* dari para anggotanya sehingga kepercayaan menjadi hal yang pokok dalam manajemen agar dapat berkelanjutan digunakan sebagai sebuah pedoman dalam mewujudkan bisnis yang diharapkan sesuai dengan tujuan dari keseluruhan kelompok (Rudito, 2009, p. 76).

Dalam pengaturan tindakan manusia dikembangkan juga rasa *altruistik* bagi anggota kelompok terhadap kelompoknya sebagai sebuah jati diri yang kemudian dapat menjadi sebuah budaya atau kebudayaan. Hal ini dapat memunculkan rasa bangga terhadap kelompoknya dan sekaligus mempunyai rasa empati terhadap kelompok luar yang berkaitan dengan sifat holistik sebuah manajemen dalam mewujudkan tindakan yang tidak dapat berdiri sendiri (Rudito, 2009, p. 76).

Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Manajemen sumber daya alam merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi lima, secara singkat sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pekerja yang sesuai kebutuhan perusahaan (*the right man in the right place*).
2. Fungsi Pengembangan, adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pekerja melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3. Fungsi Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada pekerja sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab pekerja tersebut.
4. Fungsi Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pekerja, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara pekerja dan perusahaan.
5. Fungsi Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pekerja agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Dalam organisasi, pedoman yang dijadikan acuan disebut dengan manajemen. Manajemen pada dasarnya merupakan sistem pengaturan tentang nilai, norma, aturan, dan moral yang terbungkus dalam bentuk strategi untuk diwujudkan dalam seperangkat tindakan. Tindakan-tindakan yang terwujud tersebut dapat berupa tindakan bisnis, politik, agama, seni dan sebagainya, namun yang secara umum digunakan adalah manajemen bisnis.

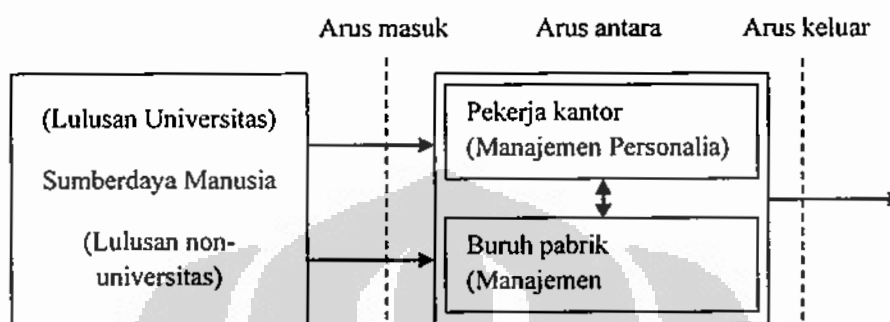
Dalam definisi lain manajemen dapat diartikan sebagai tindakan bersama antar kelompok atau orang-orang dalam satu tujuan, termasuk didalamnya pengorganisasian, pengaturan staff (struktur sosial), kepemimpinan, sasaran, dan pengontrolan organisasi. Manajemen juga berarti pengaturan terhadap tingkah laku manusia terhadap suatu kelompok. Dalam pengaturan tersebut dikembangkan adanya kepercayaan atau *trust* dari para anggotanya sehingga kepercayaan menjadi hal yang pokok dalam mewujudkan bisnis yang diharapkan sesuai dengan tujuan dari keseluruhan kelompok (Rudito, 2009, p. 75).

Perusahaan-perusahaan Jepang mempunyai sifat yang berlainan dengan perusahaan-perusahaan barat. Dalam perusahaan Jepang arus masuk dan arus keluar sumber daya manusia memegang peranan yang penting. Ada tiga tahap yang dimiliki oleh manajemen sumber daya manusia di perusahaan Jepang yaitu arus masuk, arus-antara dan arus keluar. Tiap tahapan dari setiap arus tersebut



memiliki ciri-ciri yang dianggap normal oleh orang Jepang tetapi dianggap tidak normal bagi orang-orang yang berada di luar Jepang (Sasaki, 1985, p. 33).

Gambar 2.1: Arus sumber daya manusia dalam perusahaan Jepang



Sumber: Sasaki, 1985, p. 34

Arus masuk adalah arus dimana perusahaan menerima pekerja untuk pertama kalinya setelah para pekerja lulus dari masa pendidikan mereka. Arus antara adalah arus dimana para pekerja dilatih berbagai macam pekerjaan dan kemudian difokuskan terhadap pekerjaan yang ditentukan. Sedangkan arus keluar adalah arus dimana para pekerja sudah waktunya untuk pensiun dan meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja selama ini.

Sumber tenaga manusia suatu perusahaan adalah para lulusan universitas dan mereka yang telah menyelesaikan pendidikannya pada sekolah menengah atas atau pertama. Sistem yang hingga sekarang dipakai oleh perusahaan-perusahaan Jepang dalam merekrut pekerja adalah dengan menyediakan satu tempat untuk mereka yang bersedia bekerja seumur hidup untuk perusahaan tersebut. Perusahaan Jepang lebih merupakan sebuah tempat yang terdiri dari sekelompok orang daripada suatu himpunan peran (Sasaki, 1985, p. 34).

Dalam sebuah perekrutan tenaga kerja, orang yang direkrut tidak memilih suatu perusahaan demi pekerjaan atau imbalan keuangan, melainkan lebih kepada memilih tempat untuk hidup. Para pekerja yang baru masuk tidak direkrut berdasarkan kepandaian mereka tapi lebih kepada sifat-sifat pribadi dan pendidikan mereka (Sasaki, 1985, p. 35).

Keunikan sistem pengembangan manajemen Jepang terletak pada pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan di tempat kerja dengan cara penggiliran tugas.

Pelatihan ini dilakukan setiap hari di tempat kerja sampai batas waktu yang ditentukan oleh perusahaan, dalam hal ini bisa selama tiga bulan atau satu tahun. Pelatihan dengan cara ini dianggap suatu cara yang rasional untuk mengembangkan sifat-sifat yang dimiliki oleh calon manajer untuk berhadapan dengan masyarakat tertutup seperti masyarakat Jepang (Sasaki, 1985, p. 37).

Selain manajemen sumberdaya manusia yang dimiliki, Jepang juga memiliki gaya manajemen Jepang yang telah dicirikan dan dikritik sebagai salah satu pelindung divisi yang tidak menguntungkan dan tidak efisien, dimana gaya manajemen Jepang tersebut dianggap hanya untuk mempertahankan pekerjaan. Disisi lain sumber dari kekuatan kompetisi perusahaan Jepang adalah manajemen yang menghargai pekerjaannya.

Gambaran kata sepakat agak jelas terlihat dalam perusahaan Jepang. *Shareholder* adalah satu dari sekian *Stakeholder* yang ada di perusahaan, dan manajemen harus mengambil langkah panjang untuk berhubungan dengan seluruh *stakeholder*. Hubungan dengan pekerja dan penghargaan terhadap jerih payah pekerja serta peningkatan karir mereka adalah fokus utama dari manajemen perusahaan Jepang (Freedman, 2001, p. 179).

Perusahaan Jepang juga dikenal dengan metode manajemen seperti *The Toyota Way*. Metode manajemen dalam *The Toyota Way* adalah sebuah sistem manufacturing yang brilliant dan tidak ortodoks. Sistem ini diperkenalkan pada abad ke 20 sebagai alternatif bagi produksi massal tradisional, salah satunya adalah *Toyota Production System (TPS)* yang memungkinkan produksi mobil berkualitas tinggi dan dapat diandalkan dengan biaya produksi lebih rendah (Osano, Shimizu dan Takeuchi, 2008, p. 3).

Sistem ini dapat membuat Toyota dapat cepat merespon permintaan pasar yang fluktuatif dan mampu memproduksi mobil dengan cepat sesuai order dari para dealer. Sistem manajemen logistik Toyota yang terkenal ini juga menjadi unggulan operasional penting bagi perusahaan dan memungkinkan Toyota memantau tingkat inventaris untuk komponen bahan mentah, serta produk jadi dan menjaganya tetap rendah (Osano, Shimizu dan Takeuchi, 2008, p. 3).

Jepang memiliki falsafah manajemen yaitu mengantisipasi perubahan, peka terhadap perubahan, serta melakukan perbaikan-perbaikan dengan pendekatan

yang khas. Falsafah kerja Jepang menganggap bahwa cara hidup, cara bekerja, kehidupan sosial, rumah tangga, dan segala sesuatu harus disempurnakan setiap saat. Jadi penekanan falsafah kerja Jepang adalah pada upaya-upaya perbaikan, terutama agar dapat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis (Susanto Dkk, 2008, p. 490).

Manajemen gaya Jepang mendukung pertumbuhan ekonomi Jepang yang cepat yang menyebabkan *bubble economy*. Hal itu merupakan pujian yang tinggi selama beberapa tahun, namun tentu saja tidak selamanya perekonomian Jepang berjalan dengan mulus. Pada waktu 1980an dimana negara Jepang mengalami *bubble economy*, perkembangan ekonomi Jepang mulai tumbuh diluar kendali.

Uang yang mudah didapat serta harga perumahan yang semakin melambung tinggi menjadi akibat pecahnya *bubble economy* yang terjadi pada tahun 1990 dan pada tahun berikutnya perekonomian Jepang bergerak dengan pasti kearah resesi. Dengan pecahnya *bubble economy* dan meningkatnya globalisasi dalam era baru sebuah kompetisi, batas-batas kemampuan dari sistem manajemen gaya Jepang mulai jelas yaitu menandakan sebuah kebutuhan akan adanya perubahan ke arah yang lebih baik (Carter, 2001, p. 16).

Manajemen Jepang adalah manajemen yang bersifat tertutup, lokal, eksklusif dan memiliki ikatan kebudayaan yang kuat. Jika dibandingkan dengan Jepang, sistem Amerika tidak memiliki ikatan kebudayaan namun memiliki fleksibilitas yang tinggi serta memiliki tingkat pemahaman untuk bertoleransi terhadap elemen-elemen yang bersifat heterogenitas. Walaupun pada kenyatannya praktek manajemen Jepang telah sukses dilakukan di Jepang, namun biasanya sangat sulit untuk diterapkan dengan sukses di perusahaan-perusahaan Jepang yang berada di luar Jepang (Keeley, 2001, p. 9).

Manajemen model Jepang dan mekanisme pengambilan keputusan di Jepang dapat disebut sebagai suatu hal yang unik. Selama manajemen model Jepang tersebut dilakukan terbatas hanya di dalam negara Jepang, maka tidak akan menimbulkan masalah yang serius. Namun ketika manajemen model Jepang dibawa keluar dari negara Jepang, konsep tersebut sering membuat masalah yang berakaitan dengan keunikannya (Keeley, 2001, p. 10).

### 2.2.3 Karakteristik Perusahaan Jepang

Jepang telah memiliki kinerja yang baik dalam stabilitas kerja karena manajemen gaya Jepang. Namun penyesuaian kerja yang terjadi di perusahaan Jepang saat ini, yang berkaitan dengan resesi berkepanjangan serta perubahan kondisi eksternal yang terjadi di sekitar perusahaan Jepang, meningkatkan kekhawatiran bahwa tidak mungkin untuk mempertahankan sistem kerja Jepang yang telah memberikan kontribusi bagi stabilitas kerja di masa lalu. Sebagai sistem yang stabil, sistem kerja Jepang telah menjadi bagian integral dari ekonomi Jepang dan telah berfungsi secara efektif. Dua aspek utama dari sistem kerja Jepang adalah *shushinkoyo* (kerja seumur hidup) dan *nenko jyoetsu* (pengupahan berbasis senioritas) (Kotaro, 1994, p. 49).

Pada umumnya orang sering menyebutkan bahwa orang Jepang suka bekerja keras, suka berkelompok, dan sebagainya. Begitu asyik dengan pekerjaannya sehingga orang Jepang suka lupa waktu. Di perusahaan-perusahaan kurang terdengar suara keberatan untuk kerja lembur. Hal tersebut didorong oleh rasa tanggung jawab dan semangat kelompok. Orang Jepang pada umumnya cenderung kuat rasa keterikatannya terhadap kelompok di mana dia berada, terutama perusahaan tempat kerjanya. Bilamana perusahaannya menghadapi masalah atau tugas yang mendesak dan harus segera dituntaskan, maka para pekerja merasa terpanggil untuk ikut memikul beban kerja bersama-sama, dengan mengesampingkan kepentingan dan kesenangan pribadinya. Tentu saja ada peraturan ketenaga-kerjaan yang memberikan batasan terhadap jam kerja, lembur, dan lain-lain. dan masing-masing perusahaan menentukan aturannya sendiri dalam batasan yang sudah ditetapkan itu. Dewasa ini mulai ada perubahan, bahkan timbul kesadaran, terutama di kalangan pekerja muda, untuk lebih menikmati hidup dengan lebih banyak menyisihkan waktu bagi keluarga dan untuk sekedar berekreasi mencari hiburan.

Kesadaran untuk berkelompok di kalangan orang Jepang konon berakar pada budaya tanam padi di masa lampau yang harus dikerjakan beramai-ramai dan berdasarkan pada sistem kerjasama berkelompok yang memiliki ikatan kekeluargaan yang kuat. Ada keteraturan kerja dalam mengolah sawah, melakukan panen, mengatur pengairan, hingga mengatur komunitas pertanian

tempat mereka bermukim. Jiwa berkelompok ini kemudian diperkokoh oleh ajaran Konfusius, yang masuk dari Cina, yang berpegang pada konsep kelompok kekeluargaan

Dengan latar belakang sejarah demikian, rasa keterikatan (kelompok) pekerja terhadap perusahaan dan rekan kerja makin menjadi kuat dengan adanya apa yang dinamakan "*life-time employment*", yakni kebiasaan orang Jepang setia bekerja seumur hidup pada sebuah perusahaan saja. Akan tetapi, akhir-akhir ini makin banyak kaum muda yang enggan terikat pada satu perusahaan, mereka lebih senang berpindah-pindah menurut kehendakhatinya.

Kesetiaan kelompok tidak terbatas di perusahaan atau kantor saja. Bisa saja dalam kelompok klub olahraga, klub kesenian, kelompok ketetanggaan, kelompok kelas di sekolah, kelompok seangkatan di universitas, dan lain-lain. Orang yang masuk dalam sebuah kelompok, atau memang tergabung dalam sebuah kelompok seperti kelompok kesenian, merasa adalah kewajibannya untuk bertindak seirama dengan kemauan kelompok dan tidak bertindak menonjolkan diri atau lain sendiri karena hal itu akan mengundang rasa kurang senang kelompoknya. Prestasi seorang individu dalam kelompok bukan lagi prestasi pribadi yang bersangkutan tapi menjadi prestasi kelompoknya. Masyarakat Jepang kurang dapat menerima sifat individualisme, apalagi yang mencolok seperti dalam masyarakat Barat. Masyarakat Jepang selalu menjaga keharmonisan dengan kelompok, lingkungan, dan alam (dikutip dari Japan Embassy News online, diunduh pada 1 Maret 2009). Berikut akan dijelaskan mengenai *shushinkoyou* dan *nenko jyoretsu*.

### 2.2.3.1 *Shushinkoyo* (Kerja Seumur Hidup)

Secara umum kerja seumur hidup berarti bahwa seseorang yang bergabung dalam sebuah perusahaan segera setelah ia lulus dari universitas atau sekolah kemudian bekerja untuk perusahaan sampai ia mencapai usia pensiun, selama waktu dimana pekerja hampir tidak memiliki rasa takut akan pemecatan, dan bahwa penerimaan seorang individu di tengah karir adalah hal yang luar biasa (Takanashi, 1999, p. 7).

Meskipun demikian tidaklah benar bahwa mayoritas pekerja Jepang melanjutkan pelayanan mereka pada satu perusahaan saja sepanjang karir mereka.

Pada tahun 1992, total lebih dari enam juta orang bergabung pada sebuah perusahaan, dimana kurang dari satu setengah dari jumlah tersebut memiliki pengalaman bekerja sebelumnya, sementara 56% lainnya mengganti pekerjaan mereka dari industri satu ke pekerjaan yang lain (Takanashi, 1999, p. 7).

Kerja seumur hidup adalah praktek yang umum yang berdiri dengan kuat terutama pada perusahaan besar. Konsep ini telah memberikan kontribusi pada kestabilan pekerja di negara Jepang. Meskipun demikian, pengunduran diri pada pertengahan karir dan penggantian pekerja sering terjadi bahkan didalam perusahaan besar. Pada data statistik terlihat bahwa pekerja yang memiliki masa kerja kurang dari tiga tahun memiliki rasio antara 30 sampai dengan 50%, pekerja usia tua tidak dihitung karena akan diberhentikan pada saat resesi. Dengan demikian hanya sekitar 20% dari seluruh pekerja yang bekerja untuk sebuah perusahaan yang segera masuk perusahaan setelah lulus dari universitas atau sekolah sampai masa pensiun tiba (Takanashi, 1999, p.7).

Loyalitas merupakan hal yang membuat sistem karir di sebuah perusahaan Jepang berjalan dengan rapi. Berbeda dengan sistem karir yang ada di Asia dan Eropa, dimana keluar masuk pekerja dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang wajar, di Jepang akan sangat jarang dijumpai pekerja yang keluar masuk perusahaan. Orang Jepang biasanya bertahan pada satu atau maksimal dua perusahaan sampai waktu pensiun tiba. Orang Jepang sanggup bekerja lembur tanpa mengharapkan bayaran, bahkan mereka rela bekerja tanpa di gaji karena menganggap pekerjaan adalah kewajiban. Mereka merasa lebih dihargai jika diberikan tugas yang pekerjaan yang menantang. Bagi mereka, jika hasil produksi meningkat dan perusahaan untung besar, maka secara otomatis mereka akan mendapatkan balasan yang setimpal. Dalam pikiran dan jiwa mereka hanya ada keinginan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan mencurahkan seluruh komitmen pada pekerjaan (Susilo, 2009, p. 86).

Sistem kerja seumur hidup memiliki asal-usul sejarah dalam konflik yang intens antara serikat pekerja dan manajemen pada periode pasca-perang awal dan dilembagakan secara iuas sebagai sebuah kompromi politik bersama-sama dengan serikat pekerja perusahaan yang berbasis koperasi (Gordon, 1998). Sistem kerja seumur hidup, yang lebih dikenal sebagai praktek personel yang istimewa di

Jepang, terutama di beberapa perusahaan besar, bukanlah kontrak yang jelas antara pekerja dan perusahaan tetapi merupakan sebuah kebiasaan. Sistem kerja seumur hidup tidak harus berarti bahwa pekerja tersebut mengabdikan seumur hidupnya. Hal tersebut merupakan pemahaman yang tidak terucap, yaitu sekali seorang pekerja diterima sebagai pekerja tetap, jika disana tidak ada kesulitan khusus yang dihadapi oleh manajemen, atau kesalahan besar yang dibuat oleh pekerja itu sendiri, atau keinginan pribadi pekerja untuk pensiun dini, maka ia akan menjadi pekerja sampai waktu pensiunnya tiba (Kagano, 1984, p. 139).

Praktek kerja seumur hidup ini dimulai pada tahun 1950-an. Pada saat itu banyak pekerja yang dipecat dan diperlakukan dengan sewenang-wenang oleh para pengusaha. Hal tersebut menyebabkan perdebatan yang sengit antara pekerja dan manajemen. Konflik ini menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi keduanya baik dari sisi pekerja maupun dari sisi manajemen, seperti terpecahnya serikat pekerja, lemahnya pergerakan buruh dan turunnya kemampuan yang dimiliki oleh manajemen perusahaan. Dibawah keadaan ini pencegahan pemecatan dalam praktek kerja secara perlahan-lahan diadopsi dalam sebuah percobaan untuk menghindari perdebatan antara pekerja dan manajemen, untuk mengatasi resesi dan untuk mempromosikan reorganisasi perusahaan yang aman (Takanashi, 1999, p. 8).

Menjelang akhir 1950an, pengusaha berusaha menghindari pemecatan dengan menunjuk aktivis serikat pekerja sebagai wakil untuk mencegah terjadinya perdebatan antara pekerja dan manajemen. Sebagai gantinya, ketika penghematan menjadi suatu hal yang penting, perusahaan menggunakan pendekatan yang baru untuk mengurangi jumlah pekerja, dan juga untuk mendukung sistem pensiun yang dilakukan secara sukarela dengan menawarkan tunjangan pensiun dengan angka yang spesial. Langkah-langkah ini akan dikembangkan menjadi sistem pensiun dini dengan dorongan dimana sistem ini telah lebih dulu populer pada beberapa tahun belakangan ini (Takanashi, 1999, p. 8).

Sebagai tambahan, perusahaan memberikan program pelatihan profesi kepada para pekerja yang masih bekerja di perusahaan. Fokus utama dari program pelatihan profesi adalah merubah konsep dari pengembangan kemampuan pekerja dengan tugas yang terbatas dan rotasi pekerjaan yang sedikit menjadi

pengembangan kemampuan yang beragam atau menciptakan pekerja yang pandai dalam segala bidang yang mampu menyelesaikan berbagai macam pekerjaan. Pelatihan dengan menggunakan gaya baru ini memudahkan pekerja untuk beradaptasi lebih baik dan melupakan tawaran pekerjaan yang lain dan reorganisasi pekerjaan yang disebabkan oleh pengaturan ulang bisnis dan kemajuan teknologi. Pendekatan untuk pelatihan yang baru ini telah memberikan jalan untuk melanjutkan pekerjaan tanpa adanya pemecatan (Takanashi, 1999, p. 8).

Sistem pekerjaan seumur hidup mempunyai dua pengaruh positif. Pertama, sistem tersebut menjamin kontinuitas dan kekuatan pekerja dan mendorong para pekerja untuk berpartisipasi dalam area manajemen perusahaan. Kedua, ketika para pekerja mempunyai rasa aman dalam perusahaan, sikap mereka terhadap inovasi dan teknologi menjadi positif. Tidak seperti di Negara Barat, di Jepang penggunaan robot dalam pabrik dapat diterima dengan baik oleh para pekerja (Kagano, 1984, p. 139-141).

Sistem kerja seumur hidup telah dipertahankan karena perusahaan menjamin kelangsungan serta memberikan pekerjaan jangka panjang, sedangkan serikat pekerja mencoba untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi kerja sama seperti mencegah pemecatan yang terjadi pada masa-masa sulit. Untuk mempertahankan pekerja ketika perusahaan menghadapi kesulitan, perusahaan akan mengurangi laba, menurunkan bonus direktur, mengurangi tunjangan manajemen, tidak mengganti pekerja yang pensiun, berhenti menerima pegawai secara rutin, merotasi para pekerja antar departemen, merumahkan sementara beberapa pekerja, memberhentikan pekerja paruh waktu dan pekerja sementara (Kagano, 1984, p. 139-141).

Bagi para pemimpin eksekutif konsep ini merupakan konsep yang ditinggalkan oleh peradaban premodern. Perusahaan besar memilih pimpinan eksekutif masa depan mereka melalui ujian administrasi yang dilakukan terhadap seluruh lulusan universitas yang terkenal. Kandidat yang telah lulus akan disiapkan untuk menjadi calon pekerja seumur hidup di perusahaan tersebut.

Pada tahun-tahun awal bekerja para lulusan yang baru masuk dilatih secara menyeluruh, seringkali pelatihan diberikan di Jepang atau sampai ke luar Jepang.



Isi dari pelatihan itu sendiri adalah pemberian bermacam-macam pelatihan kerja yang dilakukan untuk membuka wawasan mereka seluas-luasnya mengenai aktivitas perusahaan (Reischauer, 2001, p. 320).

Sistem umum yang terdiri dari seleksi, pelatihan, promosi dan pensiun ini juga digunakan oleh berbagai kementerian dan lembaga-lembaga yang ada dipusat pemerintahan. Ketika seorang pejabat pensiun biasanya mereka akan menempati posisi penasehat dalam sebuah pemerintahan atau lebih seringnya dalam dunia bisnis (Reischauer, 2001, p. 320).

Menurut Dore (1989), perusahaan di Jepang memilih dan menerima karyawan secara langsung, dalam arti tanpa perantara dari agensi lain, bukan berdasarkan keahlian seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada perusahaan Jepang program pelatihan dan pengembangan kemampuan calon pekerja dilakukan setelah pekerja tersebut masuk ke perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan Jepang memilih calon pekerjanya berdasarkan kepada keinginan calon pekerja dalam hal pembelajaran (Dore, 1989, p.76).

Secara keseluruhan konsep kerja di Jepang memiliki beberapa kelemahan tetapi juga memiliki beberapa keunggulan yang utama. Konsep kerja di Jepang cenderung untuk memperbaiki atau menghilangkan kompetisi yang bersifat merusak, penggeseran dalam kelompok usia dan yang bersebrangan dengan garis status dan usia. Seluruh pekerja perusahaan melihat diri mereka sebagai suatu tim dalam perusahaan (Reischauer, 2001, p. 322).

Para pemimpin tim akan berkonsultasi penuh dengan bawahan mereka dan mendorong mereka untuk menunjukkan inisiatif dan kemampuan spesial mereka, karena keberhasilan yang mereka dapat akan dimasukkan sebagai sebuah poin untuk seluruh tim yang ada di perusahaan. Bawahan berani untuk berbicara tanpa rasa takut untuk menggambarkan sikap tidak setuju. Pada saat yang sama, mereka memberikan atasan mereka dukungan yang penuh. Hasilnya adalah sebuah sistem konsultasi yang mudah yang menyajikan hal yang terbaik dari seluruh anggota dan tim yang ada di perusahaan (Reischauer, 2001, p. 322).

Penerapan konsep kerja seumur hidup bagi pimpinan eksekutif di Jepang sama sekali tidak ada batasannya. Hal tersebut merupakan hal yang biasa pada kebanyakan organisasi militer dan beberapa bagian sipil dari pemerintahan. Namun

perluasan dari konsep ini menjadi sesuatu yang bersifat kerja keras dan merupakan bagian yang unik dari sistem Jepang (Reischauer, 2001, p. 323).

Penerapan konsep kerja seumur hidup pada dasarnya sama untuk pimpinan eksekutif dan pekerja level rendah, walaupun pada awalnya konsep ini diterapkan oleh pimpinan eksekutif. Konsep ini mulai menjadi penting bagi pekerja setelah Perang Dunia I dan menjadi konsep yang dominan bagi para pekerja setelah Perang Dunia II. (Reischauer, 2001, p. 324).

Walaupun secara keseluruhan konsep kerja seumur hidup dan pengupahan berdasarkan senioritas keluar dari kebutuhan pekerja, konsep ini menyatu dengan baik ke dalam dasar tingkah laku kelompok masyarakat Jepang dan menghasilkan beberapa keuntungan dari sisi yang penting. Konsep ini jauh lebih modern dan lebih manusiawi jika dibandingkan dengan perindustrian yang ada pada abad ke 19, ketika upah pada mulanya ditentukan berdasarkan kemampuan dan energi yang sedikit demi sedikit dan secara perlahan - lahan mulai berkurang ketika seseorang semakin tua (Reischauer, 2001, p. 324).

Konsep kerja seumur hidup di Jepang juga berperan sebagai kekuatan balik untuk perbaikan melawan gelombang pengangguran yang dapat memukul dunia industri di masa modern. Untuk perekonomian negara dan masyarakat secara keseluruhan, dan bahkan untuk perusahaan individu, konsep ini juga mendatangkan keuntungan. Konsep ini menjamin perusahaan mendapatkan kesetiaan dari para pekerjanya dan untuk kebaikan umum. Konsep ini juga tidak meningkatkan beban ekonomi jangka panjang (Reischauer, 2001, p. 325).

Para pengangguran harus didukung dengan berbagai cara yang kemungkinan besar akan menghabiskan banyak biaya, dan hal ini dalam sebuah analisa terakhir diciptakan oleh perusahaan itu sendiri Seperti yang telah dijelaskan diatas konsep kerja seumur hidup mengeluarkan hampir semua hal yang menarik, tetapi konsep tersebut memiliki keterbatasan yang besar. Konsep ini tidak pernah diterapkan pada sebagian besar pekerja yang berada pada level rendah dari sistem ekonomi ganda, atau pada kebanyakan wanita (Reischauer, 2001, p. 325).

Fakta penting dimana perhatian harus diarahkan adalah bahwa konsep kerja seumur hidup telah dipertahankan dengan memperkenalkan tipe baru dari proses

penyesuaian pekerja bahkan setelah krisis minyak pertama di akhir 1973, ketika kepercayaan terhadap konsep kerja seumur hidup mulai berkurang. Salah satu metode yang paling efektif telah diperkenalkan yaitu dengan memotong jumlah jam kerja lembur yang dimaksudkan untuk menurunkan biaya pekerja. Hal tersebut telah dilaksanakan karena perjanjian pekerja dan manajemen di Jepang tidak menyertakan pengupahan berdasarkan senioritas dalam pelaksanaan pemberhentian dimana konsep ini telah lebih dulu populer di Negara Barat. Metode efektif lainnya adalah menjamin pekerja dengan menugaskan kembali atau memindah tugaskan pekerja untuk sementara waktu ke anak perusahaan atau perusahaan lain yang biasanya didirikan dalam sebuah usaha untuk membedakan bisnis sebuah perusahaan (Takanashi, 1999, p. 9).

Ketika seorang pekerja telah mendapatkan jaminan keamanan akan pekerjaannya dan menerima pendapatan yang stabil, kehidupan pekerja menjadi lebih aman, pekerja merasa lebih lega dan tenang mengenai situasi hidup mereka, maka motivasi kerja mereka akan semakin meningkat. Ketika keyakinan akan konsep kerja seumur hidup tanpa pemecatan yang mudah diberikan kepada para pekerja, pekerja akan memperoleh keuntungan yang banyak, termasuk menambah kemampuan pekerja dengan mengakumulasikan pengalaman kerja dan memperbaiki efisiensi pekerja (Takanashi, 1999, p. 10).

Pada kesimpulannya bahwa kerja seumur hidup merupakan sebuah konsep dimana para pekerjanya menikmati bekerja seumur hidup karena dengan bekerja seumur hidup mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka dan menjadikannya sebagai sesuatu yang penting dalam bekerja (Takahashi, 1999, p. 10)

### **2.2.3.2 *Nenko Jyoretsu* (Pengupahan Berdasarkan Senioritas)**

Dalam budaya bisnis Jepang, senioritas sangat dihormati. Umur dan status biasanya terkait erat. Dalam pertemuan bisnis, posisi tempat duduk didasarkan pada tingkat senioritasnya. Di Jepang, kontrak bisnis tidak otomatis diartikan sebagai kesepakatan akhir. Lebih penting dari itu adalah memelihara relasi dengan baik untuk kepentingan jangka panjang (Seng, 2009).

Hubungan atasan dan bawahan dalam organisasi Jepang cukup unik, berbeda dengan hubungan kerja pada perusahaan barat, dalam perusahaan Jepang tidak ada jurang pemisah antara atasan dan bawahan. Hal ini dapat terjadi karena seorang dalam sebuah perusahaan Jepang untuk menduduki posisinya sebagai seorang atasan terlebih dahulu harus merangkak dari bawah atau sebagai seorang bawahan terlebih dahulu (Kagono, 1984, p. 145).

Hal ini menyebabkan seorang atasan akan menaruh perhatian kepada bawahannya karena merasa pernah berada dalam posisi tersebut. Tidak ada ketakutan mengenai persaingan mencapai posisi teratas karena semua dilakukan secara sistematis dan terencana. Hal ini juga yang menyebabkan para pekerja di suatu perusahaan setia terhadap pekerjaannya dan tempatnya bekerja. Sistem senioritas adalah adat dimana upah meningkat dan posisi menjadi lebih tinggi sebagai masa kerja menjadi lebih lama (Kagono, 1984, p. 145).

Pada umumnya, pengupahan berdasarkan sistem senioritas adalah sistem dimana upah seorang pekerja meningkat seiring dengan penyesuaian dari lamanya ia bekerja dan faktor usia (Takanashi, 1999, p. 10).

Upah dalam sistem senioritas dimulai dengan upah awal berdasarkan pendidikan. Peningkatan upah perlahan tapi pasti terjadi hingga waktu pensiun tiba. Sistem ini menjamin bahwa gaji sesuai dengan siklus hidup dari pekerja dan memiliki hubungan erat dengan pekerjaan seumur hidup. Perusahaan Jepang tidak memberikan atau meningkatkan upah pekerjanya di level yang sama. Baru-baru ini, di samping pendidikan dan senioritas, kemampuan dalam bekerja turut dipertimbangkan dalam hal peningkatan upah. Walaupun masa kerja panjang, jika tidak memiliki peningkatan dalam hal kemampuan maka upah pekerja tersebut tidak akan meningkat, dan akan tetap berada tingkat pertama kecuali pekerja tersebut meningkatkan kemampuan bekerjanya (Kagono, 1984, p. 145).

Sistem senioritas dapat dilihat dalam promosi status dan posisi dalam perusahaan. Ketika masa kerja seseorang menjadi semakin lama dan usia menjadi semakin tua, biasanya kemungkinan untuk mengambil posisi atau jabatan yang lebih tinggi akan semakin besar. Hal ini disebabkan oleh adanya anggapan bahwa jika seorang pekerja telah bekerja untuk waktu yang cukup lama di sebuah perusahaan, maka kemampuan dan kontribusi pekerja kepada perusahaan akan

semakin baik, dan hal tersebut merupakan modal seorang pekerja untuk meningkatkan karir ke jenjang berikutnya. (Kagano, 1984, p. 145).

Namun Ini tidak berarti bahwa semua pekerja yang telah lama mengabdikan di perusahaan akan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi walaupun ia memiliki kompetensi yang baik. Semakin tinggi posisi yang ditawarkan, maka semakin berat proses pemilihan yang dilakukan. Kecenderungan akan hal ini lebih terlihat dikalangan pekerja kantoran. Jika hal ini terjadi maka perusahaan akan melakukan tes skrining guna melihat lebih jelas pekerja yang mana yang memiliki kemampuan memegang posisi yang ditawarkan (Kagano, 1984, p. 147).

Promosi untuk posisi eksekutif juga dilakukan menggunakan sistem ini. Di perusahaan swasta di Jepang, memilih pekerja yang baru atau memiliki masa kerja yang singkat untuk sebuah posisi yang tinggi bukanlah suatu hal yang dibenarkan. Tidak ada jalur yang khusus untuk hal tersebut karena semua berjalan sesuai dengan proses yang sudah ada. Oleh karena itu di perusahaan swasta di Jepang jarang terlihat pekerja usia muda atau pekerja yang memiliki usia kerja yang singkat yang menduduki posisi manajer (Kagano, 1984, p. 147).

Meskipun demikian sistem pengupahan berdasarkan senioritas adalah hal yang penting untuk mengevaluasi kemampuan seorang pekerja. Sistem senioritas yang berorientasi pada promosi bukanlah sistem promosi otomatis tanpa peduli akan kemampuan seorang individu atau performa kerjanya. Sebagai contoh, sebagian besar perusahaan swasta, dan organisasi publik, menerapkan sistem kenaikan upah tahunan pada saat yang bersamaan dimana upah pokok pekerja mengalami revisi di bulan yang sama setiap tahunnya. Dan walaupun dengan sistem yang seperti itu, evaluasi dengan penilaian mutu akan selalu dibuat, menyebabkan kenaikan upah di level yang sama tidak diterapkan (Takahashi, 1999, p.10-11).

Lebih jauh promosi berdasarkan penilaian dari performa untuk jangka pendek pada umumnya dihindari, karena praktek tersebut akan mengganggu perasaan pekerja yang ada dalam sebuah kelompok. Oleh karena itu, di Jepang evaluasi kemampuan seorang individu berlangsung terus menerus melewati waktu yang panjang. Disini hampir tidak ada kasus dimana pekerja junior dipromosikan melangkahi senior mereka. Sistem senioritas kemungkinan telah disalahartikan

sebagai pemberian promosi secara otomatis sesuai dengan masa kerja dan usia mereka, namun pada kenyataannya hal tersebut berbeda (Takahashi, 1999, p. 11).

Sebagai tambahan, beberapa orang berpendapat bahwa konsep pengupahan berdasarkan senioritas adalah hal yang masuk akal karena upah meningkat sesuai dengan daur hidup pekerja, yaitu sejak biaya hidup semakin meningkat dan usia semakin tua. Meskipun demikian tidaklah benar bahwa manajemen Jepang memberikan upah berdasarkan atas rasa kedermawanan, aksi patriotik yang tidak ada hubungannya dengan performa kerja. Dalam kenyataannya, perusahaan Jepang melaksanakan sistem manajemen personel yang memperlihatkan nilai pekerja, yang mengatur pemberian upah. Di Jepang di mana sumber daya alam untuk tujuan industri berjumlah sedikit, pengembangan sumber daya manusia dan penggunaan pekerja yang efisien adalah hal yang utama bagi pengusaha Jepang untuk bertahan di bawah kompetisi yang tinggi dari dalam maupun luar negeri dan bagi negara untuk mempromosikan industrialisasi dan pengembangan pertumbuhan ekonomi (Takanashi, 1999, p. 11)

## **2.3 Profil Responden dan Perusahaan**

### **2.3.1 Responden Perusahaan X**

Perusahaan X adalah sebuah perusahaan Jepang yang bergerak dibidang pembuatan *blind*. Perusahaan X pertama kali berinvestasi di Indonesia pada tanggal 1 September 1989 dan mulai beroperasi di daerah Jakarta (kawasan Kapuk) kemudian pindah ke Cikarang tepatnya di Kawasan Industri EJIP Cikarang. Perusahaan X merupakan pabrik ke tiga yang berdiri di Kawasan Industri ini.

Perusahaan X memproduksi barang yang hasilnya 98% untuk ekspor dan 2% untuk lokal. Perusahaan X bekerja sama dengan sebuah suplier lokal untuk pemasaran *blind* di dalam negeri. Perusahaan X memproduksi barang dari bahan mentah menjadi setengah jadi dan barang jadi. Barang setengah jadi bisanya berupa bagian-bagian tertentu dari sebuah *blind* yang nantinya akan di *assymbling* di Jepang, sedangkan barang jadi di sini berupa barang siap export atau siap jual yang semuanya mulai dari pencetakan sampai perakitan dilakukan di Perusahaan X di Indonesia.

Perusahaan X memiliki ±400 orang pekerja, 85% pekerja tetap dan 15% pekerja kontrak. Rata-rata usia pekerja Perusahaan X adalah 40 tahun ke bawah, di mana ada beberapa dari mereka yang sudah bekerja di Perusahaan X sejak awal perusahaan berdiri. Hal ini mengingatkan kita akan konsep *shushinkoyo* yang ada perusahaan di Jepang. Beberapa pekerja Perusahaan X yang sudah bekerja selama 20 tahun rata-rata memiliki jabatan Supervisor. Mereka mulai bekerja di Perusahaan X dengan menggunakan ijazah STM atau SMA, namun ada beberapa juga yang sekarang mencoba untuk sekolah lagi melanjutkan ke jenjang S1. Rata-rata mereka yang melanjutkan pendidikan adalah orang-orang yang sudah bekerja selama hampir 15 tahun keatas di perusahaan tersebut.

Alasan mereka yang melanjutkan kuliah setelah vakum lama dari bangku sekolah diantaranya adalah untuk perbaikan kehidupan karena jika ada promosi mereka bisa dimasukkan sebagai salah satu calon kandidat karena untuk jabatan manajer di Perusahaan X diwajibkan memiliki pendidikan akhir S1. Alasan yang lain adalah untuk persiapan diri, karena kita tidak akan tahu kedepannya nanti nasib perusahaan seperti apa ditengah krisis yang belum pudar ini. Jika hal buruk terjadi tidak mungkin mereka hanya mengandalkan ijazah STM atau SMA mereka saja untuk mencari pekerjaan yang lain.

Responden dari perusahaan X banyak memiliki pengalaman dan pengetahuan mengenai konsep kerja Jepang dan budaya kerja Jepang karena sering menerima *training-training* mengenai kedua hal tersebut. *Training-training* tersebut ada yang dilakukan di dalam perusahaan dan ada juga yang dilakukan di luar perusahaan bahkan ada beberapa *training* yang dilaksanakan di luar negeri. Perusahaan X berupaya juga untuk meningkatkan kualitas SDM mereka selain meningkatkan kualitas produk-produk mereka. Beberapa training yang dilakukan oleh perusahaan berkenaan dengan konsep kerja Jepang antara lain adalah training mengenai budaya *horenso*, *kaizen*, 5P, dan TQM.

### 2.3.2 Responden Perusahaan Y

Perusahaan Y merupakan perusahaan manufakturing yang bergerak dalam bidang pembuatan *spare part* kendaraan bermotor. Perusahaan ini menghasilkan produk-produk berupa *casting wheel*, *gear*, dan *piston*, di mana seluruh

pengerjaan dari produk-produk tersebut mulai dari penerimaan bahan baku sampai dengan pengiriman bahan jadi, semua dilakukan di pabrik yang bertempat dikawasan industri Karawang, Jawa Barat.

Perusahaan yang berdiri pada tahun 1996 dan mulai beroperasi pada tahun 1997 dengan investasi sebesar US\$ 20.000.000 dan mayoritas saham dipegang oleh shareholder yang berada di Jepang (99,9%). Perusahaan X memiliki ±5000 pekerja, 60% adalah pekerja tetap, 40% adalah pekerja kontrak. Perusahaan ini memiliki filosofi untuk diterapkan dalam perusahaan dan diharapkan juga diterapkan oleh para pekerja di luar perusahaan. Filosofi tersebut adalah "Kando". "Kando" berarti menyentuh hati masyarakat, di mana dari setiap produk yang dihasilkan diharapkan dapat mewujudkan impian para pemakainya dengan kreatifitas dan keahlian yang tinggi dan menjadi perusahaan yang selalu memberikan sesuatu yang baru untuk kepuasan pelanggan.

Perusahaan Y merupakan bagian integral dari jaringan pabrik-pabrik perusahaan Y diseluruh dunia yang selalu aktif menciptakan produk-produk yang lebih baik, guna meningkatkan mutu dan produknya. Konsep produksi didukung fasilitas yang modern dan berteknologi tinggi serta dtunjang oleh konsep pengendalian mutu yang ketat menjamin kualitas produksi sesuai dengan standar mutu perusahaan.

Pekerja dari perusahaan Y rata-rata bekerja mulai usia 18 tahun untuk bagian operator dengan tingkat pendidikan STM, SMA atau SMK, bagian operator ini menangani pembuatan produk mulai dari produk mentah, produk setengah jadi sampai produk jadi, pekerja untuk bagian administrasi rata-rata mulai masuk pada usia 23-25 tahun, sedangkan untuk bidang yang memerlukan keahlian khusus bisaanya dicari yang sudah berpengalaman dengan usia 25 tahun ke atas. Untuk tingkat pendidikan rata-rata untuk staff dan tenaga ahli di perusahaan Y adalah D3 dan S1. Program yang dilakukan oleh perusahaan Y untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki adalah dengan mengirimkan beberapa pekerja untuk *training* baik di dalam negeri maupun di luar negeri sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Di perusahaan Y tidak semua pekerja pada bagian staff dan operator memiliki status pekerja tetap. Ada beberapa dari mereka berstatus pekerja



kontrak. Para operator produksi kebanyakan dipilih dari lembaga *outsourcing* yang memang bekerjasama dengan perusahaan. Selain bekerjasama dengan *outsourcing*, perusahaan Y juga bekerja sama dengan beberapa sekolah dan perguruan tinggi di daerah sekitarnya dalam hal perekrutan operator. Perusahaan Y mengambil pekerja di lingkup area sekitar perusahaan untuk perekrutan karena untuk meminimalisasi biaya yang akan dikeluarkan oleh para operator jika ia bekerja di perusahaan Y, selain itu faktor keamanan dan keselamatan saat pekerja tersebut berangkat dan pulang juga menjadi pertimbangan perusahaan dalam merekrut pekerja.

Untuk menunjang hal tersebut perusahaan Y memberikan fasilitas jemputan yang ditempatkan di beberapa titik wilayah dan diharapkan para pekerja dan operator yang memiliki tempat tinggal jauh bisa terakomodir. Perusahaan Y juga memberikan fasilitas pinjaman untuk pekerjanya yang ingin mengontrak rumah dekat dengan perusahaan. Perusahaan Y merupakan perusahaan di mana saham terbesar dimiliki oleh pemegang saham yang berada di Jepang sehingga keputusan penting apapun yang menyangkut perusahaan akan diputuskan melalui *meeting* bersama para pemegang saham.

### 2.3.3 Responden Perusahaan Z

Perusahaan Z adalah salah satu perusahaan perdagangan (*trading company*) yang ada di Indonesia yang berdiri sejak 1858 di Jepang. Perusahaan ini bergerak dalam berbagai macam bidang usaha perdagangan mulai dari perkebunan, perminyakan, pengolahan makanan, industri pakaian, bahan kimia, real estate, asuransi, automobil, produksi hasil hutan, perikanan, investasi keuangan dan lain sebagainya. Perusahaan ini banyak melakukan kegiatan ekspor dan impor perdagangan.

Pada bidang usaha makanan, perusahaan Z memproduksi berbagai jenis makanan seperti kedelai, terigu, gula, berbagai macam makanan olahan, minuman sampai kepada pakan ternak. Perusahaan Z juga mengolah hasil pertanian dan hasil laut menjadi makanan. Pada bidang usaha perkebunan, perusahaan Z bekerjasama dengan beberapa pihak mengolah hasil perkebunan dan hasil bumi lainnya kemudian menjual ke pasar dalam negeri maupun luar negeri. Pada bidang

usaha perhutanan, perusahaan Z memproduksi dan mendistribusikan bahan baku pembuatan kertas, papan kayu dan bahan-bahan untuk membuat rumah serta berpartisipasi dalam program reboisasi guna melindungi hutan dan alam sekitarnya.

Pada bidang usaha pemenuhan gaya hidup, perusahaan Z memproduksi berbagai macam kebutuhan hidup manusia mulai dari pakaian, sepatu, parfum, perlengkapan kantor, peralatan interior dan lain-lain. Pada bidang usaha bahan kimia, perusahaan Z bergerak untuk mengelola perdagangan petrokimia dari hulu sampai ke hilir. Pada bidang usaha transportasi, perusahaan Z memproduksi berbagai macam alat transportasi, mesin-mesin pertanian, mesin-mesin produksi, mesin konstruksi, peralatan yang berhubungan dengan kedirgantaraan dan pertahanan dan lain-lain.

Pada bidang usaha *real estate*, perusahaan Z berusaha mengembangkan properti yang dimilikinya dan fokus terhadap pengembangan perumahan, kondominium, apartemen, bangunan kantor dan sarana prasarana penunjang lainnya. Pada bidang usaha investasi keuangan, perusahaan Z memiliki perusahaan keuangan, menjual beragam produk keuangan seperti asuransi, saham, dan pengelolaan keuangan lainnya. Masih banyak lagi bidang usaha yang dilakukan oleh perusahaan Z karena sebagai *trading company*, usaha perdagangan ekspor impor merupakan kegiatan sehari-hari.

#### 2.4 Corporate Governance Perusahaan Jepang

Tata kelola perusahaan atau *corporate governance* merupakan sistem yang mengarahkan (*directing*) dan mengendalikan (*control*) kegiatan bisnis perusahaan. Terdapat dua definisi mengenai *corporate governance*, yang pertama datang dari *The Organization for Economic Corporation and Development (OECD)*, OECD mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

*“Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedure for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also*

*provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance”*

(Sutojo, 2005, p. 2)

Dari definisi tersebut dapat diuraikan bahwa *corporate governance* adalah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota *stakeholder* non pemegang saham. Definisi kedua datang dari *Australian Stock Exchange (ASX)*, yang mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut:

*“Corporate governance is the system by which companies are directed and managed. It influence how the objectives of the company set and achieved, how risk is monitored and assessed, and how performance is optimised.”*

(Sutojo, 2009, p. 3)

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa *corporate governance* merupakan sebuah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan perusahaan. Sistem tersebut mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran usaha maupun dalam upaya mencapai sasaran tersebut.

Definisi lain mengemukakan bahwa tata kelola perusahaan merupakan kontrol keseluruhan dari aktivitas yang ada dalam perusahaan. Hal ini berhubungan dengan perumusan tujuan jangka panjang dan rencana serta struktur manajemen yang lengkap (organisasi, sistem, dan orang) yang di buat agar dapat mencapai semua itu. Di saat yang bersamaan tata kelola perusahaan memerlukan keyakinan bahwa fungsi struktur ini adalah untuk mempertahankan kesatuan perusahaan, reputasi dan pertanggungjawaban pada para anggotanya (Steiner, 2003, p. 668).

Dalam definisi ini orang yang berpengaruh untuk menentukan keputusan adalah seseorang yang memiliki hubungan dengan dewan direksi. Bagaimanapun juga keikutsertaan top manajemen jelas terlihat, namun top manajemen memiliki dimensi yang lain yang cukup berbeda dari cara kerja yang dilakukan oleh dewan direksi. Manajemen adalah seseorang yang diberikan kewenangan untuk

mengerjakan suatu aktivitas pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan pengawasan kegiatan sehari-hari dan kebijaksanaan dalam menggunakan sumber daya yang sukar di dapat untuk meraih sasaran yang menguntungkan. Ciri khas dari dewan direksi adalah tidak ikut campur atau terlibat dalam aktivitas pekerjaan secara langsung (Steiner, 2003, p.669).

Untuk mengerti bagaimana tata kelola perusahaan tersebut bekerja terlebih dahulu harus mengetahui mengenai bahan yang akan dijadikan objek kedepannya. Di Jepang muncul sebagai sebuah persetujuan yang umum dimana walaupun keuntungan itu penting, namun pemeliharaan jangka panjang dan kemakmuran keluarga (yang mana perusahaan itu digambarkan) adalah tujuan yang utama dari seluruh hubungan, dan bukan untuk meningkatkan keuntungan yang sebesar-besarnya atau dari penilaian langsung pemegang saham (Freedman, 2001, p. 178).

Menurut Dore (2000), Jepang dikenal sebagai model tata kelola perusahaan *stakeholder*, di mana kepentingan pekerja yang memainkan peran utama. Ide perusahaan sebagai sebuah komunitas manusia terwujud dalam sejumlah manajemen sumber daya manusia (SDM) dimana dalam prakteknya diarahkan untuk memobilisasi komitmen jangka panjang untuk perusahaan. Menurut Gordon (1998), sistem kerja seumur hidup adalah norma bagi pekerja tetap dan biasanya laki-laki di perusahaan-perusahaan besar (Aoki, 2007, p. 4).

Menurut Shleifer dan Vishny (1997, p. 737) dalam Aoki (2007), definisi sempit dari tata kelola perusahaan dapat diartikan sebagai cara di mana para penanam modal perusahaan memastikan diri mereka mendapatkan laba atas investasi yang mereka tanamkan. Kebanyakan penelitian mengenai tata kelola perusahaan dalam bidang ekonomi menggunakan definisi sempit ketika mereka memeriksa tata kelola perusahaan perorangan sedangkan pada sistem tata kelola perusahaan di negara-negara yang memiliki bidang berbeda masih menggunakan cara tradisional (Aoki, 2007, p. 257).

Beberapa penelitian baru-baru ini mulai menekankan pentingnya memahami tata kelola perusahaan yang lebih luas sebagai pengaturan kelembagaan yang melibatkan tidak hanya manajer dan pemilik modal tetapi juga *stakeholder* lainnya seperti para pekerja, pemasok, dan lain-lain (Aoki, 2007, p. 257).

Selain itu, tata kelola perusahaan juga mencakup sistem manajemen sumber daya manusia, yang mengendalikan hubungan antara manajemen dan tenaga kerja. lembaga lain yang mengatur hubungan antara manajer dan para pemangku kepentingan lainnya, seperti pelanggan, pemasok, dan kadang-kadang masyarakat lokal pada umumnya, juga bagian dari tata kelola perusahaan (Aoki, 2007, p. 257).

Tata kelola perusahaan adalah sistem yang disebut sebagai sub-sistem yang terintegrasi untuk memperkuat satu sama lain. Sebagai contoh, pengaturan keuangan sangat bergantung pada pasar untuk mengontrol perusahaan dalam mendisiplinkan para manajer agar dapat bekerja lebih baik dengan manajemen sumber daya manusia, namun ternyata hal tersebut kurang memberikan penekanan pada kemampuan spesifik perusahaan yang diperoleh dari pekerjaan (Aoki, 2007, p. 258).

Tata kelola perusahaan Jepang ditandai dengan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan banyaknya *stakeholder*. Sebuah perusahaan di Jepang memiliki hubungan jangka panjang dengan bank, yang biasanya merupakan pemberi pinjaman terbesar, memiliki sejumlah besar saham, dan kadang-kadang mengirim (mantan) pekerja sebagai anggota dewan korporasi. Selain memiliki hubungan dengan bank utama, perusahaan juga biasanya memiliki hubungan jangka panjang dengan pemegang saham lainnya, dan perusahaan sering memegang saham perusahaan-perusahaan melalui pengaturan "*saham silang*" (Aoki, 2007, p. 259).

Terdapat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan juga pekerja. Dalam praktek "pekerjaan seumur hidup." pekerja tetap diharapkan untuk terus bekerja di perusahaan yang sama sampai usia pensiun. Pengupahan berdasarkan senioritas yang meningkat selama pekerja bekerja di perusahaan yang sama memberikan insentif yang kuat bagi para pekerja untuk tinggal. Sebagai imbalannya, perusahaan menyediakan berbagai macam pelatihan bagi buruh untuk meningkatkan keterampilan mereka (Aoki, 2007, p. 259).

Perusahaan tidak perlu khawatir kehilangan pekerja yang terampil. Para pekerja tidak keberatan memperoleh keterampilan yang hanya berguna di perusahaan saat ini. Jadi, sistem kerja seumur hidup mendorong pengembangan

manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya keterampilan perusahaan-spesifik (Aoki, 2007, p. 259).

Hubungan jangka panjang antara perusahaan Jepang dan jenis lain *stakeholder* juga menjadi salah satu hal yang diamati, seperti pelanggan dan pemasok. Hubungan jangka panjang antara produsen dan pemasok intinya, seperti yang terlihat pada industri otomotif, adalah contoh *kanonik*. Berbagai aspek tata kelola perusahaan Jepang berkaitan dan saling memperkuat satu sama lain. Tata kelola perusahaan Jepang dianggap membentuk elemen sistem saling melengkapi. (Aoki, 2007, p. 259).

Dalam jangka waktu menengah, bukti yang ada menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan Jepang telah berusaha untuk mengadaptasi dan memodifikasi model *stakeholder* mereka serta partisipasi pekerja untuk mengubah keadaan. Namun faktor utama yang mendasari komitmen untuk pekerjaan seumur hidup tetap menjadi karakter utama dalam manajemen Jepang.

**BAB 3**  
**ANALISA MOTIVASI PEKERJA DALAM MENGIKUTI KONSEP**  
***SHUSHINKOYO***

**3.1 Pendistribusian Kuisisioner**

Pencarian data dalam tesis ini dilakukan dengan metode kualitatif di mana penulis menyebarkan kuisisioner ke tiga perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Ketiga perusahaan tersebut adalah perusahaan X yang bergerak di bidang produksi *blind*, perusahaan Y yang bergerak di bidang industri manufaktur pembuatan onderdil kendaraan bermotor dan perusahaan Z yang bergerak di bidang perdagangan (*Trading Company*). Ketiga perusahaan tersebut merupakan perusahaan Jepang yang memiliki induk perusahaan di Jepang. Kuisisioner didistribusikan pada bulan April 2010 dan kembali pada bulan Mei dan Juni 2010. Data diproses menggunakan penghitungan manual dan dianalisa menggunakan metode analisa kualitatif dengan teori motivasi kebutuhan Maslow dan teori motivasi kerja Herzberg.

Tabel 3.1: Distribusi dan hasil kuisisioner

No	Perusahaan	Metode pengiriman	Kuisisioner		Selisih
			Jumlah dikirim	Jumlah kembali	
1	Perusahaan X	Hardcopy	50	42	8
2	Perusahaan Y	Softcopy via email	123	23	100
3	Perusahaan Z	Hardcopy	30	10	20
Total			203	75	128

Dari hasil tabel pendistribusian kuisisioner dapat dilihat bahwa perusahaan X mendominasi perolehan jumlah kuisisioner yang kembali yaitu 42 kuisisioner dari 50 formulir yang dikirimkan, berbanding terbalik dengan perusahaan Y yang hanya kembali 23 kuisisioner dari 123 formulir yang dikirimkan dan perusahaan Z yang hanya kembali 10 kuisisioner dari 30 formulir yang dikirimkan. Dari hasil penelusuran penulis dengan bertanya kepada calon responden yang telah menerima kuisisioner mengenai kuisisioner yang tidak kembali didapat beberapa alasan mengapa para responden tersebut tidak mengembalikan kuisisionernya.

Alasan pertama adalah karena mereka merasa pertanyaan kuisisioner terlalu banyak dan sulit untuk dijawab sehingga *membutuhkan* waktu yang tidak sedikit untuk menjawabnya. Untuk hal itu mereka tidak punya waktu senggang yang cukup kecuali hari libur di mana hari tersebut digunakan untuk melakukan kegiatan bersama keluarga. Alasan ke dua adalah karena mereka takut dengan mengisi kuisisioner ini akan berpengaruh pada penilaian kerja mereka diperusahaan. Mereka menganggap pertanyaan yang ada dalam kuisisioner ini beberapa cukup sensitif untuk diketahui oleh orang lain.

Alasan ke tiga adalah lupa. Responden yang menjawab lupa disebabkan karena pekerjaan mereka yang terlalu banyak sehingga mereka menunda untuk mengisi kuisisioner. Alasan ke empat adalah mereka tidak mengerti dengan pokok bahasan yang ditampilkan dalam kuisisioner. Karena mereka tidak mengetahui apa yang harus mereka jawab dengan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuisisioner maka kuisisioner tersebut mereka abaikan. Selebihnya menjawab mereka enggan untuk mengisi kuisisioner karena menurut mereka tidak ada manfaatnya untuk mereka dan hanya membuang-buang waktu saja.

### 3.2 Analisa Data Profil Responden

Penelitian ini dibuat untuk mengetahui opini pekerja Indonesia mengenai konsep *shushinkoyo* dan motivasi pekerja mengikuti konsep *shushinkoyo* tersebut. Pekerja Indonesia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pekerja yang bekerja di perusahaan Jepang di Indonesia, khususnya yang sudah menjadi pekerja dengan status sebagai pekerja tetap dan memiliki rentang waktu bekerja lebih dari dua tahun.

Rentang waktu bekerja dibuat menjadi enam kategori dimana di masing-masing kategori mengindikasikan ada atau tidaknya konsep *shushinkoyo* pada perusahaan Jepang di Indonesia. Rentang usia responden dibagi menjadi tiga bagian dari masing-masing perusahaan yaitu responden usia muda (18-28 tahun), responden usia menengah (29-39 tahun) dan responden usia tua (40-50 tahun). Sedangkan untuk jabatan dibuat berdasarkan kategori rentang usia untuk melihat ada atau tidaknya konsep *nenko jyoetsu* pada tiga perusahaan tempat responden bekerja.



Tabel 3.2: Rentang usia responden

Rentang usia	Perusahaan		
	X	Y	Z
Pekerja usia muda (18-28 tahun)	6	6	0
Pekerja usia menengah (29-39 tahun)	20	14	3
Pekerja usia tua (40-50 Tahun)	16	3	7
Total	42	23	10

Mengapa yang diambil adalah responden dengan status kerja tetap? Ada dua alasan untuk hal tersebut, alasan pertama adalah karena pekerja tetap memiliki motivasi untuk bekerja seumur hidup (sampai pensiun) pada perusahaan tempat ia bekerja, sedangkan pekerja dengan status kontrak lebih termotivasi untuk mencari pekerjaan ditempat lain yang akan memberikannya status pekerja tetap. Alasan kedua adalah karena pekerja tetap jarang yang memikirkan untuk pindah pekerjaan kecuali ada hal-hal yang membuat pekerja tersebut memikirkan untuk berpindah pekerjaan.

Dari tabel mengenai rentang usia pekerja didapat data bahwa pada perusahaan X dan Y lebih banyak pekerja usia menengah yang menjawab kuisioner sedangkan pada perusahaan Z lebih banyak pekerja usia tua. Hal ini mengindikasikan bahwa pekerja usia menengah lebih tertarik dan lebih memiliki banyak waktu untuk menjawab kuisioner dibandingkan dengan pekerja usia tua karena mereka cenderung lebih tertarik untuk membahas masalah teknis dalam perusahaan.

± 90% responden yang menjawab kuisioner ini adalah pekerja laki-laki. Hal ini disebabkan oleh sedikitnya pekerja perempuan yang bekerja di perusahaan Jepang khususnya yang bergerak dalam bidang industri manufakturing yang juga menjadi pekerja tetap. Pada umumnya pekerja perempuan ditempatkan dalam wilayah kerja administrasi seperti membuat laporan produksi dan laporan pemakaian barang-barang yang mendukung kegiatan produksi. Walaupun ada beberapa pekerja wanita yang ditempatkan dalam wilayah kerja produksi seperti bagian perakitan, atau pembuatan produk-produk yang menggunakan mesin yang

mudah namun porsinya tidak banyak. Dari hasil pengamatan penulis saat penulis bekerja di dua perusahaan Jepang di Indonesia ada beberapa alasan yang menyebabkan sedikitnya pekerja perempuan ditempatkan di ruang lingkup kerja produksi.

Alasan pertama mengapa jarang ada pekerja perempuan yang ditempatkan di wilayah produksi adalah karena faktor keamanan dan keselamatan. Rata-rata mesin-mesin yang dipakai untuk kegiatan produksi adalah mesin-mesin berat yang berkapasitas besar dan memiliki suara dengan tingkat kebisingan yang tinggi. Jika tidak memiliki kekuatan dan ketahanan tubuh yang baik maka akan rentan sakit atau yang lebih parah adalah mengalami kecelakaan.

Alasan kedua adalah karena banyak fasilitas yang harus diberikan jika mempekerjakan seorang perempuan mulai dari cuti haid sampai cuti melahirkan. Masalah keluarga seperti anak sakit atau yang lainnya juga menjadi pertimbangan sedangkan produksi harus jalan terus guna memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Alasan ketiga adalah karena perusahaan membutuhkan orang-orang yang kuat untuk mengoperasikan mesin yang besar dan berat, dan hal tersebut bukanlah pekerjaan yang ringan jika dikerjakan oleh seorang pekerja perempuan. Responden diambil untuk penelitian ini adalah pekerja yang memiliki rentang waktu kerja lebih dari dua tahun. Hal ini dilakukan karena pada masa tersebut seorang pekerja pada umumnya sudah menjadi pekerja tetap setelah sebelumnya menjalankan masa pelatihan selama tiga bulan.

Tabel 3.3: Rentang waktu responden bekerja di perusahaan

Lama bekerja	Jumlah		
	X	Y	Z
1-5	7	7	0
6-10	11	5	1
11-15	6	6	1
16-20	13	3	5
21-25	5	1	2
26-30	0	1	1
Total	42	23	10

Pada rentang waktu tiga bulan masa pelatihan seorang pekerja akan dilihat hasil kerja dan sikapnya dalam menghadapi masalah jika ada masalah yang timbul dalam pekerjaannya. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah pekerja tersebut layak untuk diangkat menjadi pekerja tetap atau ternyata masih perlu dilihat lagi kinerjanya dengan memberikan status pekerja kontrak. Dalam penelitian ini jabatan tidak ditentukan namun dari hasil kuisioner didapat beberapa klasifikasi jabatan yang berpartisipasi dalam pengisian kuisioner ini, yaitu Staff, Leader, Foreman, General Foreman, Ass. Supervisor, Supervisor, Ass. Manajer, Manajer, dan Sekretaris. Berikut sedikit penjelasan mengenai jabatan-jabatan yang muncul dalam hasil kuisioner.

Staff pada umumnya adalah pekerja yang bertugas mengurus administrasi sebuah perusahaan. Dalam sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri staff biasanya dibagi menjadi dua bagian. Yang pertama adalah staff kantor yang bertugas mengerjakan pekerjaan yang berhubungan dengan keuangan, penjualan, pengiriman barang, pengecekan dan lain-lain. Yang kedua adalah staff produksi yang bertugas mengecek segala keperluan yang dibutuhkan dibagian produksi, membuat desain gambar untuk produksi, mengecek kebutuhan mesin yang akan digunakan untuk membuat barang-barang produksi dan menghitung stok penyediaan barang-barang hasil produksi agar tidak terjadi kelebihan stok atau kekurangan stok. Untuk jabatan staff porsi pekerja laki-laki dan perempuan biasanya seimbang.

*Leader* adalah pimpinan kelompok dalam sebuah produksi. pada umumnya seorang *leader* memiliki lima sampai sepuluh orang anak buah tergantung kepada besar kecilnya sebuah perusahaan. Seorang leader bertanggung jawab dengan kelompok yang dipimpinnya dan pekerjaan yang dikerjakan oleh kelompoknya. Kerjasama kelompok yang baik akan menghasilkan pencapaian targer yang maksimal yang tidak hanya menguntungkan perusahaan namun juga menguntungkan pekerja yang ada dalam kelompok tersebut.

Dalam kelompok kecil tersebut biasanya ada seorang pekerja perempuan yang bertugas untuk membuat laporan harian produksi dan mencatat kebutuhan yang diperlukan dalam kelompok tersebut yang menunjang produktifitas para pekerja. Dalam sebuah produksi terdapat beberapa kelompok kerja yang

mengerjakan bagian-bagian yang berbeda yang dipimpin oleh seorang leader. Kelompok-kelompok kerja ini bekerja menggunakan jadwal shift dan biasanya terdiri dari 3 shift yaitu shift pagi yang bekerja mulai pukul 08:00 sampai 16:30, shift sore yang bekerja mulai dari pukul 16:30 sampai 23:30, dan shift malam yang bekerja mulai pukul 23:30 sampai 08:00. Pengelompokan kerja yang ada dalam ruang lingkup industri mengingatkan kepada budaya kelompok yang ada dalam masyarakat Jepang. Dalam masyarakat Jepang budaya kelompok berasal dari budaya tanam padi di mana setiap lahan pertanian dikerjakan oleh beberapa orang yang tergabung dalam sebuah kelompok tani.

Ass. Supervisor adalah orang yang membawahi staff. Hanya beberapa perusahaan yang saja yang memiliki jabatan Ass. Supervisor karena pada umumnya staff langsung di pimpin oleh seorang Supervisor. Supervisor bertanggung jawab akan hasil kerja staff dan memiliki kewajiban untuk melaporkan hasil kerja tersebut kepada atasannya.

Seorang supervisor tidak bekerja dalam jadwal shift seperti leader dan foreman namun pada pekerjaan tertentu yang membutuhkan kehadiran seorang supervisor maka ia dapat dikenakan jadwal shift. *Foreman* adalah pimpinan *leader*. Pada umumnya seorang *foreman* membawahi beberapa leader dan bertugas mengawasi jalannya produksi yang dikerjakan pada shift 1, 2, 3 dan selalu mengecek ketersediaan bahan baku di gudang agar produksi bisa terus berjalan.

Jabatan yang disebutkan diatas beberapa memiliki kemiripan dengan istilah-istilah yang ada pada usaha perdagangan pada masa Tokugawa. Usia pekerja juga memiliki persamaan dengan usaha perdagangan pada era tersebut, sebagai contoh pada era Tokugawa seseorang mulai bekerja pada usia 10 tahun dengan status magang (*detchi*). Pada masa magang seorang pekerja diberikan pekerjaan-pekerjaan yang kasar seperti merapikan barang-barang, membersihkan ruangan, mengatur tata letak barang-barang dan pekerjaan dasar lainnya.

Ketika pekerja tersebut memasuki usia 15-16 tahun status pekerja berubah menjadi *hannin-mae* yang bertugas mengerjakan pekerjaan seorang klerk penuh (*tedai*). Pada masa *detchi* dan *tedai* pekerja tidak mendapatkan upah. Selanjutnya ketika memasuki usia 18-19 tahun pekerja yang berstatus *tedai* tersebut

mendapatkan kontrak yang sesungguhnya yang dibuat oleh pemberi kerja dan kemudian ditandatangani oleh seluruh anggota keluarga dari pekerja yang bersangkutan dan untuk pertama kalinya mendapatkan upah untuk penghargaan atas hasil kerjanya (Bellah, 1992, p. 68).

Satu tingkat diatas *tedai* adalah *banto* atau kepala klerk, yang adalah seorang klerk yang memiliki tanggung jawab yang luar biasa. *Banto* membawahi sekelompok klerk untuk tugas-tugas khusus. *Banto* dari era Tokugawa ini mengingatkan pada *leader* dimana telah disebutkan bahwa *leader* adalah seorang pemimpin regu yang memiliki tanggung jawab terhadap kelompok yang ia pimpin dan juga barang yang dihasilkan oleh kelompoknya (Bellah, 1992, p. 70).

Tabel 3.4: Jumlah responden sesuai jabatan (di Perusahaan X)

Rentang usia	Jabatan di perusahaan X							
	Staff	Leader	Supervisor	Ass. Supervisor	Ass. Manajer	Manajer	Ass. GM	GM
Pekerja usia muda (18-28 tahun)	6	0	0	0	0	0	0	0
Pekerja usia menengah (29-39 tahun)	11	5	1	1	2	0	0	0
Pekerja usia tua (40-50 Tahun)	5	1	4	3	0	1	1	1
Total	22	6	5	4	2	1	1	1

Tabel 3.5: Jumlah responden sesuai jabatan (di Perusahaan Y)

Rentang usia	Jabatan di perusahaan Y					
	Staff	Foreman	Supervisor	Manajer	Ass. GM	GM
Pekerja usia muda (18-28 tahun)	6	0	0	0	0	0
Pekerja usia menengah (29-39 tahun)	5	3	4	1	1	0
Pekerja usia tua (40-50 Tahun)	0	0	1	0	1	1
Total	11	3	5	1	2	1

Tabel 3.6: Jumlah responden sesuai jabatan (di Perusahaan Z)

Rentang usia	Jabatan di perusahaan Z				
	Staff	Supervisor	Sekretaris	Manajer	Ass. GM
Pekerja usia muda (18-28 tahun)	0	0	0	0	0
Pekerja usia menengah (29-39 tahun)	2	0	0	1	0
Pekerja usia tua (40-50 Tahun)	2	2	2	0	1
Total	4	2	2	1	1

Dari data pada tabel 3.4, 3.5 dan 3.6 terlihat bahwa jabatan staff paling banyak di pegang oleh pekerja berusia muda (18-28 tahun) dan pekerja usia menengah (29-39 tahun), sedangkan untuk jabatan penting seperti manajer, asisten general manajer dan general manajer sebagian besar di pegang oleh pekerja usia tua (40-50 tahun). Walaupun ada dari pekerja usia menengah yang menduduki posisi tinggi namun itu hanya beberapa saja dan posisi yang dipegangnyapun adalah asisten manajer dan manajer yang tidak menentukan banyak keputusan karena masih ada general manajer dan direktur. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa di perusahaan X, Y, Z terdapat konsep *shushinkoyo* dan *nenko jyoretsu*.

Mengapa bisa disimpulkan seperti itu, penyebabnya dilihat dari posisi-posisi kunci yang masih di pegang oleh pekerja usia tua yang secara nyata telah bekerja lama di perusahaan tersebut sedangkan pekerja usia muda hanya berada di posisi staff. Hal ini sesuai dengan konsep senioritas dalam perusahaan Jepang dimana tidak ada pekerja usia muda yang menduduki posisi tinggi atau melangkahi seniornya dalam sebuah perusahaan.

Munculnya konsep *shushinkoyo* diindikasikan dari banyaknya pekerja usia tua yang menduduki jabatan penting yang berarti mereka telah bekerja cukup lama untuk mencapai posisi tersebut. Selain itu data diatas menunjukkan bahwa ada jenjang karir yang pasti yang membuat seorang pekerja terpaku pada satu perusahaan saja dan ini juga membuktikan bahwa konsep senioritas berdasarkan pengupahan juga muncul pada pekerja yang bekerja diperusahaan Jepang di Indonesia walaupun secara legal tidak ada catatan khusus mengenai hal tersebut.

Namun meskipun demikian terdapat masih ada hal yang terlihat menyimpang dari konsep senioritas dimana masih ada pekerja usia tua yang tetap berada diposisi staff seperti terlihat pada tabel 3.4 dan 3.6. Kemungkinan hal ini bisa terjadi adalah karena beberapa faktor. Faktor yang pertama adalah pendidikan. Pada umumnya jenjang karir seseorang melesat ketika orang tersebut memiliki pendidikan yang cukup tinggi dan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat di perusahaan X di mana para pekerja yang telah bekerja selama 20 tahun berlomba-lomba untuk kembali ke bangku sekolah hanya untuk memenuhi persyaratan dari perusahaan jika ingin karir mereka meningkat..Karena dengan memiliki pendidikan yang tinggi maka secara otomatis ia akan dinominasikan sebagai salah satu kandidat untuk sebuah jabatan.

Faktor yang kedua adalah pengalaman kerja, seseorang yang memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak akan cepat mendapatkan karir yang diinginkan karena pihak manajemen perusahaan menganggap bahwa dengan memiliki banyak pengalaman dalam bidang pekerjaan yang dia kuasai maka orang tersebut dianggap memiliki kemampuan yang lebih dari orang lain.

Faktor ketiga adalah kemampuan. jika seseorang dirasa memiliki kemampuan yang lebih ketika menghadapi sebuah persoalan dalam pekerjaan dan mampu mengatasinya dengan baik maka secara otomatis orang tersebut akan masuk ke dalam jajaran pekerja yang akan ditingkatkan karirnya, sebaliknya jika perusahaan melihat pekerja tersebut tidak memiliki peningkatan dalam hal kemampuan maka pekerja tersebut tidak akan mendapatkan peningkatan jenjang karir. Ia akan mendapatkan promosi jabatan dalam waktu yang lama.

Penulis berpendapat bahwa pekerja usia tua bertahan di perusahaan tersebut walaupun karir mereka tidak berkembang adalah karena faktor usia dan tenaga. Mereka merasa jika mereka keluar belum tentu ada perusahaan yang mau menerima mereka untuk bekerja oleh karcna itu mereka bertahan sampai masa pensiun tiba. Selain itu terdapat pemikiran bahwa dengan lamanya masa kerja mereka di perusahaan maka jika mereka pensiun nanti mereka akan mendapatkan uang penghargaan masa kerja yang besar. Sedangkan bagi perusahaan untuk memberhentikan pekerja yang memiliki masa kerja yang lama tidaklah mudah banyak pertimbangan-pertimbangan yang harus diambil seperti jumlah pesangon

yang akan diberikan, orang yang akan menggantikan tempat pekerja tersebut, dan lain-lain.

### **3.3 Pemaparan Data**

#### **3.3.1 Isi kuisisioner**

Kuisisioner yang disebarakan pada ketiga perusahaan tersebut terdiri dari 20 macam pertanyaan terbuka di mana para responden dibebaskan untuk menulis apa yang mereka ketahui mengenai konsep *shushinkoyo*, alasan para responden terkait dengan jawaban yang mereka berikan serta pendapat responden mengenai konsep tersebut. Pertanyaan dalam kuisisioner terbagi menjadi tiga kategori, kategori pertama adalah pertanyaan seputar pengetahuan responden tentang konsep *shushinkoyo*, kemudian mengenai alasan para responden mengikuti konsep tersebut untuk diri mereka sekarang, ada atau tidaknya rasa ketertarikan untuk mengikuti konsep *shushinkoyo*, serta mengenai hal yang membuat mereka tertarik atau tidak tertarik untuk mengikuti konsep *shushinkoyo*.

Kategori kedua adalah pertanyaan untuk mereka yang tidak mengetahui konsep *shushinkoyo*, ketertarikan mereka akan penerapan konsep *shushinkoyo*, alasan mereka tertarik dengan konsep *shushinkoyo* atau tidak serta pendapat mereka mengenai konsep *shushinkoyo*. Kategori ketiga adalah pertanyaan umum yaitu pertanyaan mengenai ada atau tidaknya konsep pensiun dini di perusahaan tempat mereka bekerja, jika ada apakah mereka tertarik untuk melakukan pensiun dini, jika tidak tertarik apa alasan mereka untuk menolak pensiun dini, frekuensi para responden berganti pekerjaan, alasan mereka berganti-ganti pekerjaan, keuntungan dan kerugian dalam mengikuti konsep *shushinkoyo* serta pendapat mereka mengenai bisa atau tidak jika konsep ini diterapkan di perusahaan Jepang di Indonesia.

#### **3.3.2 Hasil kuisisioner**

Dari hasil survey yang dilakukan selama dua bulan yaitu pada bulan April dan Mei 2010. menggunakan data kualitatif dengan mengirimkan kuisisioner ke tiga perusahaan Jepang yang ada di daerah di Jakarta. Cikarang dan Karawang dengan jumlah total responden 75 orang responden, mengenai konsep



*shushinkoyo* (kerja sampai masa pensiun pada satu perusahaan) pada pekerja yang bekerja di perusahaan tersebut, didapat data bahwa sebanyak 29 orang responden mengetahui mengenai konsep *shushinkoyo* dan 46 orang responden sisanya tidak mengetahui mengenai konsep ini.

Tabel 3.7: Konsep *Shushinkoyo*

No	Keterangan	Jumlah
1	Yang tahu konsep	29
2	Yang tidak tahu konsep	46
Total		75

### 3.3.2.1 Responden yang Mengetahui Konsep *Shushinkoyo*

Dari 29 orang responden yang mengetahui mengenai konsep *shushinkoyo* ini, 16 orang responden sudah mengikuti konsep *shushinkoyo*, 11 orang responden tidak mengikuti konsep *shushinkoyo* dan 2 orang responden berencana untuk mengikuti konsep *shushinkoyo* dalam dunia kerja yang mereka lakukan saat ini dengan alasan yang bervariasi satu sama lain seperti yang terlihat pada tabel 3.8.

Tabel 3.8: Jumlah yang mengetahui dan mengikuti konsep *shushinkoyo*

No	Keterangan	Jumlah
1	Tahu dan mengikuti	16
2	Tahu namun tidak mengikuti	11
3	Tahu dan berencana untuk mengikuti	2
Total		29

Dari hasil survey dapat diketahui bahwa sebagian besar responden mengetahui konsep *shushinkoyo* dari seringnya mereka berinteraksi dengan orang Jepang yang bekerja bersama mereka, artikel-artikel serta dari pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, selain itu ada juga yang mengetahuinya pada masa perkuliahan. Selebihnya responden mengetahui mengenai konsep *shushinkoyo* melalui informasi yang didapat dari televisi, internet, bertanya kepada atasan dan rekan kerja serta pengalaman yang mereka dapatkan saat berkesempatan untuk mengikuti *training* ke Jepang.

Dari alasan terbanyak yaitu mengetahui konsep dari orang Jepang yang bekerja diperusahaan Jepang terlihat bahwa pekerja Jepang membawa konsep tersebut ketika ia bekerja di luar Jepang disamping budaya-budaya lain yang tentu saja memang ada di perusahaan tersebut seperti , *kaizen*, *5P* dan *horenso*.

Selain membawa konsep tersebut orang Jepang juga mengikuti konsep tersebut dalam diri mereka, dengan alasan mereka sudah mendapatkan yang terbaik dari perusahaan saat ini, jika mereka keluar dan pindah kerja belum tentu mereka akan mendapatkan fasilitas dan hal lainnya seperti yang sudah mereka dapatkan. Disamping itu terlihat bahwa orang Jepang terbuka untuk menginformasikan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan budaya perusahaan disamping masalah pekerjaan.

Tabel 3.9 : Sumber Pengetahuan

No	Sumber	Jumlah
1	Top Manajemen	3
2	Pelatihan, <i>Training</i> , Kuliah	4
3	Teman	2
4	Orang yang bekerja di perusahaan Jepang	4
5	Pekerja Jepang (Ekspatriat)	6
6	Peraturan Perusahaan	2
7	Artikel	5
8	Televisi	2
9	Internet	1
<b>Total</b>		<b>29</b>

Alasan responden mengikuti konsep *shushinkoyo* adalah karena adanya rasa loyalitas terhadap perusahaan tempat mereka bekerja selama ini, selain itu juga karena adanya rasa tanggung jawab moral terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Yang dimaksud dengan loyalitas disini adalah kesetiaan seseorang pekerja terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Hal ini sesuai dengan salah satu istilah kunci dalam kebiasaan dan tingkah laku

masyarakat Jepang yaitu *Chusei Shin* yang berarti mengabdikan dengan loyal (Lafayette, 2004, p. 50).

Loyalitas muncul ketika seorang pekerja sudah merasa nyaman akan lingkungan tempat ia bekerja. Kenyamanan tersebut muncul karena telah terpenuhinya segala kebutuhan hidup pekerja yang diperoleh dari perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Maslow mengenai hirarki kebutuhan di mana seorang manusia akan terus mencari tingkat tertinggi dari kebutuhan dalam hidupnya dan akan berhenti jika seluruh kebutuhan yang ia inginkan sudah tercapai. Loyalitas juga menjadi alasan para responden yang belum mengikuti konsep kerja seumur hidup ini untuk kemudian menerapkannya dalam dunia kerja.

Alasan kedua para responden mengikuti konsep *shushinkoyo* adalah karena rasa tanggung jawab. Tanggung jawab disini adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, maka apa yang dihasilkan akan menjadi baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan Herzberg mengenai faktor motivasi di mana rasa tanggung jawab masuk kedalam faktor motivasi dan menjadi salah satu aspek penentu dalam motivasi intrinsik.

Alasan ketiga adalah adanya jenjang karir. Kepastian adanya jenjang karir menjadi motivasi seseorang pekerja untuk bertahan di perusahaan tempat ia bekerja. Dengan adanya kepastian jenjang karir pekerja akan termotivasi untuk bekerja lebih baik agar dapat mencapai jenjang karir tersebut. Menurut Herzberg dalam teori motivasi, kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka merupakan motivator yang kuat bagi pekerja untuk mempertahankan pekerjaannya.

Disamping loyalitas dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, adanya jenjang karir yang jelas juga menjadi alasan para responden mengikuti konsep *shushinkoyo* ini. Terlebih para responden menjawab bahwa mereka mengikuti konsep *shushinkoyo* ini karena kerja menjadi lebih maksimal, adanya jaminan masa tua dari perusahaan.

Selain itu usia yang sudah memasuki masa pensiun sehingga enggan untuk pindah kerja karena takut tidak ada yang menerima walaupun memiliki

pengalaman yang cukup, kesejahteraan hidup telah cukup terpenuhi oleh perusahaan sehingga jika pindah kerja ada rasa takut bahwa apa yang didapat sekarang belum tentu sama dengan yang didapatkan nanti di perusahaan yang lain, serta adanya jaminan keamanan dalam bekerja jika mengikuti konsep *shushinkoyo* ini.

Dengan adanya penerapan konsep *shushinkoyo* oleh pekerja, perusahaan juga merasa diuntungkan karena tidak harus selalu mengeluarkan biaya dan tenaga untuk mencari pekerja baru untuk menggantikan pekerja lain yang keluar dari perusahaan. Oleh karena itu perusahaan juga berusaha untuk menjamin kesejahteraan dan kenyamanan pekerjanya dalam bekerja salah satunya adalah dengan mengadakan berbagai macam *training* untuk meningkatkan kualitas SDM, memberikan fasilitas pinjaman dengan bunga rendah untuk pekerja yang membutuhkan, pemenuhan kebutuhan pelengkap pekerjaan seperti menyediakan makan pagi, siang dan malam, dan hal lainnya.

Tabel 3.10: Alasan Mengikuti Konsep

No	Alasan	Jumlah
1	Kerja jadi maksimal	1
2	Ada jaminan hari tua	1
3	Loyalitas	3
4	Usia tua	2
5	Tanggung jawab pada perusahaan	3
6	Kesejahteraan sudah terpenuhi	2
7	Malas pindah kerja	1
8	Ada jaminan keamanan kerja	1
9	Ada jenjang karir	3
<b>Total</b>		<b>17</b>

Sedangkan alasan mereka yang tidak mengikuti konsep adalah karena mereka memiliki hubungan kerja yang buruk dengan manajemen sehingga membuat suasana kerja tidak nyaman dan kondusif. Hal lainnya adalah karena penghasilan yang didapat tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup yang semakin hari semakin dirasa berat, karir tidak berkembang sehingga menimbulkan

kejenuhan dan rasa tidak nyaman dalam diri pekerja, kerja monoton karena yang dikerjakan hal yang sama setiap harinya serta tidak bisa mengembangkan diri dalam hal kualitas kemampuan karena hanya terpaku kepada pekerjaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan seperti yang terlihat pada tabel 9.

Menurut Herzberg hubungan dengan manajemen termasuk kedalam faktor *higien* yaitu faktor penyebab ketidakpuasan seorang pekerja disamping faktor faktor yang telah disebutkan sebelumnya. Jika seorang pekerja tidak puas dengan apa yang telah ia dapatkan maka ia tidak akan termotivasi untuk bekerja seumur hidup pada perusahaan tersebut.

Hubungan manajemen mempengaruhi lingkungan kerja dan juga kinerja seorang pekerja dalam melakukan segala aktifitasnya di dunia kerja. Jika hubungan yang terjalin buruk maka semua aktifitas yang dilakukan akan menjadi buruk karena tidak ada motivasi untuk melakukan yang terbaik.

Tabel 3.11: Alasan Tidak mengikuti konsep

No	Alasan	Jumlah
1	Tidak bisa mengembangkan diri	2
2	Kerja monoton	1
3	Penghasilan kurang	3
4	Karir tidak berkembang	3
5	Hubungan dengan manajemen buruk	5
Total		14

Pada tabel 11 responden yang berencana untuk mengikuti konsep *shushinkoyo* memberikan alasan mengapa mereka ingin merencanakan mengikuti konsep tersebut dalam dunia kerja mereka yaitu karena rasa loyalitas terhadap perusahaan dan keinginan untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka di bidang yang mereka kerjakan sekarang ini. Hal ini sama dengan yang terdapat pada responden yang mengetahui dan mengikuti konsep *shushinkoyo* yang dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 3.12: Alasan pekerja yang berencana mengikuti konsep

No	Alasan	Jumlah
1	Loyalitas	2
2	Peningkatan skill	1
Total		3

### 3.3.2.2 Responden yang Tidak Mengetahui Konsep *Shushinkoyo*

Responden yang tidak mengetahui mengenai konsep *shushinkoyo* berjumlah 46 orang. Dari jumlah 46 tersebut, 24 orang berencana untuk mengikuti konsep ini dalam dunia kerja mereka dan 22 orang sisanya tidak berencana untuk mengikuti konsep ini dalam dunia kerja mereka. Responden tidak mengetahui walaupun mereka bekerja di perusahaan Jepang. Yang menjadi fokus perhatian mereka adalah pekerjaan dan mencari keuntungan bagi perusahaan agar mendapat bonus yang lebih besar.

Tabel 3.13 : Tidak mengetahui konsep

No	Keterangan	Jumlah
1	Ada rencana mengikuti	24
2	Tidak ada rencana untuk mengikuti	22
Total		46

Alasan para responden yang tidak mengetahui mengenai konsep *shushinkoyo* namun berencana untuk menerapkan konsep tersebut dalam dunia kerja mereka hampir sama dengan responden yang mengetahui mengenai konsep *shushinkoyo* namun belum mengikuti konsep tersebut dalam dunia kerja mereka yaitu karena mereka merasa sudah nyaman dengan lingkungan kerja mereka sekarang. Lainnya memberi alasan bahwa mereka ingin mendalami keahlian bidang mereka.

Namun ada juga yang memberi alasan karena faktor usia yang mendekati usia pensiun, ingin loyal terhadap perusahaan, telah mendapatkan jaminan kesejahteraan yang mencukupi sehingga tidak berminat lagi untuk keluar dari perusahaan sekarang dan pindah ke perusahaan yang lain. Kenyamanan dalam

dunia kerja menjadi faktor penting yang mendukung penerapan konsep *shushinkoyo*, hal ini menunjukkan bahwa sebaik apapun dan sebesar apapun upah yang diterima namun jika kenyamanan dalam lingkungan pekerjaan tidak didapatkan maka akan menurunkan produktivitas seseorang.

Jika produktivitas menurun maka performa seseorang dalam dunia kerja akan buruk. Oleh karena itu kenyamanan menjadi faktor awal pendukung produktivitas dalam bekerja dan juga menjadi salah satu faktor penentu penerapan konsep *shushinkoyo* dalam dunia kerja. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa individu tersebut sudah mencapai *safety needs* dalam hirarki kebutuhan Maslow dimana faktor kenyamanan dan keamanan dalam lingkungan kerja, lingkungan keluarga dan lingkungan masyarakat telah terpenuhi, sedangkan pada teori Herzberg rasa nyaman seorang individu terhadap lingkungan kerja berarti bahwa ia telah mendapatkan kepuasan dari motivasi ekstrinsik dalam dunia kerja yang menyebabkan produktivitas pekerja tersebut meningkat.

Tabel 3.14 : Alasan rencana mengikuti konsep

No	Alasan	Jumlah
1	Lingkungan kerja sudah nyaman	6
2	Tidak berminat untuk pindah	3
3	Ingin loyal terhadap perusahaan	2
4	Sudah mendekati waktu pension	4
5	Jaminan kesejahteraan mencukupi	2
6	Ingin lebih mendalami keahlian	4
<b>Total</b>		<b>21</b>

Sedangkan responden yang tidak tahu mengenai konsep *shushinkoyo* dan tidak berencana untuk mengikuti konsep tersebut memberikan alasan bahwa karir mereka berjalan lambat bahkan tidak ada peningkatan sehingga mereka berencana untuk mencari pekerjaan yang lain. Alasan lainnya adalah mereka tidak ingin mengalami stagnasi di satu tempat, mereka ingin mencari pekerjaan yang lebih baik dan menghasilkan yang lebih baik juga. Ada beberapa responden yang beralasan bahwa konsep ini hanya menguntungkan perusahaan saja sehingga menimbulkan rasa ketidaknyamanan dalam diri pekerja.

Alasan responden yang tidak tahu dan tidak berencana mengikuti konsep ini sebagian besar adalah karena karir ditempat mereka bekerja berjalan dengan lambat tanpa adanya kepastian yang jelas. Pada bagan hirarki Maslow hal ini masuk pada tingkat *esteem needs* di mana seorang individu butuh penghargaan terhadap apa yang telah ia berikan kepada perusahaan. Bentuk penghargaan bisa berupa macam-macam seperti kenaikan upah, penetapan sebagai pekerja teladan dan tentu saja kenaikan karir.

Dalam teori Herzberg, kepastian jenjang karir masuk kedalam faktor motivasi intrinsik yaitu penghargaan yang bukan berupa uang atau materi. Jika seorang individu sudah merasa dihargai oleh perusahaan dengan memberikan individu tersebut kepastian jenjang karir maka ia akan bertahan di perusahaan tersebut, namun jika tidak ada kepastian jenjang karir atau penghargaan lainnya maka individu tersebut akan terus mencari perusahaan yang mau menghargai jerih payah pekerjaannya. Jika sudah ada pemikiran untung dan rugi maka dapat dipastikan seorang pekerja akan menimbang keuntungan apa yang ia dapat jika ia bekerja sampai usia pensiun pada satu perusahaan saja dan apa kerugian yang akan ia dapatkan.

Tabel 3.15: Alasan tidak merencanakan mengikuti konsep

No	Alasan	Jumlah
1	Ingin mencari yang lebih baik	3
2	Tidak ingin stagnan di satu tempat	3
3	Yang diuntungkan hanya perusahaan	3
4	Ingin menambah pengalaman	4
5	Karir berjalan lambat	6
6	Sudah tidak merasa nyaman	4
<b>Total</b>		<b>23</b>

Masalah pensiun dini menjadi salah satu hal menarik untuk dipertanyakan karena berhubungan dengan keinginan seseorang untuk bertahan lama sebagai seorang pekerja yang bekerja pada sebuah perusahaan sebelum nantinya mereka benar-benar berhenti dan fokus kepada kehidupan diri pribadinya. Pensiun dini juga berhubungan dengan konsep *shushinkoyo* dimana seperti yang diketahui sebelumnya bahwa konsep *shushinkoyo* adalah konsep bekerja seumur hidup



dalam arti bekerja sampai pensiun di satu perusahaan. Dari hasil survey yang dilakukan, sebanyak 30 orang responden tertarik untuk pensiun dini, 34 orang responden tidak tertarik dan 11 orang responden sisanya ragu-ragu dalam menjawab mengenai masalah pensiun dini ini. Hal yang agak menarik adalah dari 30 orang responden yang tertarik mengenai pensiun dini beberapa diantaranya masih berusia produktif, sedangkan selebihnya adalah pekerja yang menunggu masa pensiun mereka tiba (Lihat tabel 3.16).

Tabel 3.16: Masalah pensiun dini

No	Keterangan	Jumlah
1	Tertarik pensiun dini	30
2	Tidak tertarik pensiun dini	34
3	Ragu-ragu	11
<b>Total</b>		<b>75</b>

Alasan yang paling banyak diberikan oleh responden yang tertarik untuk mengajukan pensiun dini adalah karena uang pesangon yang akan mereka dapatkan tinggi sedangkan alasan lainnya adalah ingin berwiraswasta dan karena sudah lelah bekerja. Tingginya pesangon yang ditawarkan pada umumnya disesuaikan dengan rentang waktu kerja dari yang bersangkutan. Berdasarkan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor: Kep-150/Men/2000 Bab I Pasal 1, pesangon adalah pembayaran berupa uang dari pengusaha kepada pekerja sebagai akibat dari adanya pemutusan hubungan kerja. Besarnya jumlah pesangon yang diterima oleh pensiunan swasta adalah tergantung pada lamanya masa kerja yang telah ia lalui di instansinya. Sebagai contoh, bagi pegawai yang memiliki masa kerja selama 4 tahun tapi kurang dari 5 tahun akan mendapatkan pesangon senilai 5 bulan upah (IKAPI, 2010, p. 346).

Responden yang memiliki alasan ingin berwiraswasta setelah pensiun dini memiliki akar pemikiran untuk mengembangkan diri diluar perusahaan sebagai seorang individu. Mereka yang merasa memiliki kemampuan yang cukup dan modal yang memadai akan berani untuk membuka usaha sendiri. Disamping itu mereka merasa memiliki kewajiban untuk membantu rekan-rekan yang kurang

beruntung dalam hal mencari kerja. Dengan kata lain mereka ingin membuka lapangan kerja sendiri agar dapat menampung orang-orang yang dianggap mampu namun tidak memiliki kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya tersebut.

Sedangkan responden yang ingin pensiun dini karena lelah bekerja memiliki arti bahwa orang tersebut sudah cukup lama melanglang buana didunia usaha dan sekarang adalah waktu bagi mereka untuk beristirahat dan menikmati hasil kerja mereka selama ini bersama keluarga.

Tabel 3.17: Alasan tertarik pensiun dini

No	Alasan	Jumlah
1	Ingin berwiraswasta	10
2	Pesangon yang ditawarkan tinggi	13
3	Lelah bekerja	7
<b>Total</b>		<b>30</b>

Responden yang tidak tertarik mengajukan pensiun dini beralasan bahwa mereka masih ingin bekerja untuk membiayai kebutuhan hidup mereka dan keluarga. Mereka merasa belum waktunya mereka pensiun karena perjalanan karir mereka masih panjang dan kesempatan mengembangkan kemampuan dan keahlian masih terbuka lebar. Disamping itu pesangon yang ditawarkan kecil bahkan ada beberapa yang tidak mendapatkan pesangon sama sekali. Ada atau tidaknya pesangon dalam sebuah perusahaan tergantung dari peraturan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Tabel 3.18: Alasan tidak tertarik pensiun dini

No	Alasan	Jumlah
1	Masih ingin bekerja	10
2	Pesangon yang ditawarkan kecil bahkan tidak ada	15
3	Masih butuh biaya untuk kehidupan keluarga	9
<b>Total</b>		<b>34</b>

Sedangkan responden yang merasa ragu untuk menjawab tertarik atau tidak mengenai pensiun dini mengatakan bahwa alasan mereka masih ragu karena kondisi belum memungkinkan untuk pensiun dini. baik itu kondisi perusahaan

maupun kondisi pribadi responden. Selain itu peraturan perusahaan mengenai pensiun dini juga masih belum jelas. Keuntungan dan kerugian saat memutuskan untuk mengajukan pensiun dini pun belum terlihat oleh para responden yang menjawab ragu-ragu sehingga mereka memutuskan untuk tetap bekerja sambil melihat situasi dan kondisi yang ada. Dalam pertanyaan mengenai pensiun dini pada tabel 16 dan 17 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden tertarik untuk pensiun dini jika pesangon yang diberikan atau ditawarkan tinggi.

Sedangkan responden yang menjawab tidak tertarik untuk pensiun dini menjawab bahwa tidak ada penawaran pesangon yang tinggi dari perusahaan walaupun sudah lama bekerja di perusahaan tersebut. Selain tidak adanya pesangon yang ditawarkan oleh perusahaan, ada juga beberapa pekerja yang menjawab bahwa dalam perusahaan mereka tidak ada sistem pensiun dini. Pada teori Maslow hal mengenai pensiun masuk ke dalam *safety needs* dalam hirarki kebutuhan Maslow. Sedangkan pada teori Herzberg pensiun masuk ke dalam salah satu aspek dalam teori *higien*. Pensiun berada pada tingkat *safety needs* pada hirarki kebutuhan Maslow karena jika para pekerja mengetahui bahwa pada saat mereka akan pensiun dini perusahaan akan memberikan pesangon yang cukup besar untuk menopang hidup mereka saat sudah tidak bekerja lagi maka mereka tidak akan ragu untuk mengajukan pensiun dini walaupun belum waktunya mereka pensiun. Sedangkan responden yang tidak tertarik dengan pensiun dini mengatakan bahwa tanpa adanya pesangon mereka tidak berani membayangkan kehidupan mereka setelah tidak bekerja lagi. Oleh karena itu selagi mereka masih mampu untuk bekerja dan selama perusahaan masih membutuhkan tenaga dan pikiran mereka untuk bekerja selama itu pulalah mereka akan terus bekerja.

Tabel 3.19: Alasan ragu-ragu mengambil pensiun dini

No	Alasan	Jumlah
1	Kondisi belum memungkinkan	3
2	Peraturan perusahaan mengenai pensiun dini belum jelas	6
3	Belum melihat keuntungan dan kerugian dari pensiun dini	2
<b>Total</b>		<b>11</b>

Sebagian responden ada yang menjawab ragu untuk mengambil pensiun dini karena belum adanya kejelasan mengenai peraturan perusahaan yang mengatur tentang pensiun dini. Sama seperti yang menolak untuk pensiun dini, selagi mereka mampu dan perusahaan masih membutuhkan tenaga mereka maka mereka akan terus bekerja dan sambil bekerja mereka akan mengumpulkan hasil jerih payah mereka selama bekerja sebagai jaminan mereka saat pensiun nanti. Saat pertanyaan mengenai berapa sering para responden berpindah-pindah pekerjaan, 43 orang responden menjawab pernah beberapa kali pindah kerja sebelum berada di perusahaan yang sekarang dan 32 orang responden lainnya belum pernah berpindah-pindah pekerjaan. Rata-rata mereka yang menjawab pernah berpindah pekerjaan melakukannya sebanyak dua sampai lima kali hingga akhirnya menetap di satu perusahaan saja.

Tabel 3.20: Pernah pindah kerja

No	Keterangan	Jumlah
1	Pernah pindah kerja	43
2	Tidak pernah pindah	32
<b>Total</b>		<b>75</b>

Para responden yang pernah beberapa kali pindah pekerjaan mengatakan alasan mereka berpindah-pindah pekerjaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain adalah, karena adanya perbedaan upah antara pekerja senior dan junior di mana pada beberapa kasus terlihat bahwa senior yang kerjanya sudah belasan tahun upahnya masih lebih kecil atau sama dengan pekerja junior yang baru masuk. Hal ini mengakibatkan pekerja senior merasa tidak dihargai oleh perusahaan, yang kedua adalah karena suasana kerja yang sudah tidak nyaman lagi yang mengakibatkan malas bekerja. Suasana kerja disini termasuk suasana kerja bersama rekan kerja di mana jika hubungan dengan rekan kerja buruk maka suasana kerja pun menjadi tidak nyaman.

Selebihnya mengatakan alasan mereka keluar adalah karena perusahaan lama bangkrut akibat krisis atau salah pengelolaan, habis kontrak karena perusahaan lama mempekerjakan pekerja melalui perantara outsourcing, tidak ada jenjang karir yang jelas dari perusahaan lama sehingga pekerja merasa

kemampuannya jalan ditempat tidak ada kemajuan, jarak tempat kerja dan rumah terlalu jauh sehingga upah habis untuk ongkos sehingga mencari tempat kerja yang dekat, masalah keluarga yang tidak dapat ditinggalkan, mencari pengalaman untuk memperkaya imu dan menambah teman, serta alasan melanjutkan pendidikan sehingga tidak bisa membagi waktu dengan pekerjaan.

Tabel 3.21: Alasan pindah kerja

No	Alasan	Jumlah
1	Tidak nyaman dengan rekan kerja	4
2	Habis kontrak	6
3	Bangkrut	6
4	Keluarga	3
5	Tidak ada jenjang karir	4
6	Perbedaan upah antara senior dan junior	14
7	Tidak nyaman dengan suasana kerja	7
8	Cari pengalaman	3
9	Melanjutkan pendidikan	1
10	Jarak kantor jauh dengan rumah	1
<b>Total</b>		<b>49</b>

Pindahnya seorang pekerja ke perusahaan lain dengan alasan upah mengindikasikan bahwa kebutuhan dasar (*physiological needs*) pekerja tersebut tidak terpenuhi, begitu pula dengan responden yang menjawab dengan alasan jarak antara tempat tinggal dan kantor yang jauh. *Physiological needs* sebagai kebutuhan dasar manusia haruslah terpenuhi terlebih dahulu. jika kebutuhan tersebut sudah terpenuhi maka keinginan-keinginan lainnya akan muncul dalam hirarki kebutuhan manusia selanjutnya.

Pada teori Herzberg, upah muncul pada teori *higien* sebagai sebuah faktor penyebab ketidakpuasan kerja di mana kebutuhan *higien* berkaitan dengan lingkungan kerja namun bukan pekerjaan itu sendiri melainkan hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan atau bawahan, lingkungan sosial perusahaan dan fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Ketika pertanyaan mengenai bisa atau tidaknya konsep *shushinkoyo* diterapkan di Indonesia ditanyakan kepada 75 orang responden sebagian besar responden menjawab bisa.

Menurut para 39 orang responden konsep *shushinkoyo* bisa diterapkan di Indonesia sedangkan menurut 36 orang responden yang lain mengatakan bahwa konsep tersebut terlalu sulit untuk diterapkan di Indonesia. Masing-masing responden memberikan jawabannya untuk pertanyaan tersebut yang dapat dilihat pada tabel 3.23.

Tabel 3.22: Penerapan konsep di Indonesia

No	Keterangan	Jumlah
1	Bisa diterapkan di Indonesia	39
2	Tidak bisa diterapkan di Indonesia	36
<b>Total</b>		<b>75</b>

39 orang responden yang menjawab bahwa konsep *shushinkoyo* bisa diterapkan di Indonesia mengatakan bahwa konsep ini bisa diterapkan jika orang Indonesia sudah bisa berdisiplin, ada jaminan kesejahteraan yang cukup yang didapat oleh pekerja dari perusahaan tempat ia bekerja. Jika perusahaan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, perusahaan mau mengembangkan kemampuan pekerjanya dalam bidang yang ia kerjakan, ada dukungan dari pemerintah saat konsep ini diterapkan berupa undang-undang yang jelas, peraturan-peraturan yang memadai serta fasilitas yang cukup, serta pembangunan infrastruktur yang memadai sehingga para investor tidak ragu untuk berinvestasi di Indonesia. Alasan lainnya adalah karena sulit mendapatkan pekerjaan lain jadi lebih baik tetap bertahan diperusahan yang lama.

Tabel 3.23: Alasan jika bisa diterapkan di Indonesia

No	Alasan	Jumlah
1	Perusahaan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif	10
2	Jika ada jaminan kesejahteraan yang cukup	12
3	Perusahaan memberikan pekerja peluang untuk berkarya	3
4	Ada dukungan dari pemerintah	6
5	Manusia Indonesia bisa berdisiplin	2
6	Sulit mendapatkan pekerjaan lain	4
7	Perusahaan mau mengembangkan skill pekerja	2
<b>Total</b>		<b>39</b>

Sedangkan 36 orang responden menjawab bahwa konsep *shushinkoyo* tidak bisa diterapkan di Indonesia karena orang Indonesia masih senang mencoba-coba hal baru. Yang dimaksud dengan hal baru disini adalah pekerjaan dibidang yang lain atau tantangan dari suatu posisi tertentu. Pekerja di Indonesia yang memiliki pengalaman kerja diatas tiga tahun pada umumnya berani untuk menerima tawaran pekerjaan dengan posisi lebih tinggi dari posisi diperusahaan sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh pemikiran bahwa pengalaman tiga tahun mereka sudah cukup untuk membuktikan bahwa mereka orang yang sesuai untuk posisi tersebut.

Di Indonesia masih ada sistem kontrak yang tidak memungkinkan seseorang untuk bekerja terus menerus di satu perusahaan saja. Sistem kontrak ini terkadang dibuat untuk menekan pengeluaran perusahaan. Jika pekerja dikenakan sistem kontrak maka perusahaan tidak perlu memberikan tunjangan penuh kepada pekerja yang bersangkutan seperti pada pekerja dengan status tetap. Namun hal ini menjadi boomerang tersendiri bagi perusahaan karena jika terlalu lama pekerja dikenakan sistem kontrak tanpa kepastian status yang jelas maka pekerja tersebut akan memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Standar upah yang belum jelas pada perusahaan-perusahaan di Indonesia disebabkan oleh adanya perbedaan bidang usaha dan barang yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Selain itu perbedaan upah juga disebabkan oleh tingkat keuntungan yang diperoleh sebuah perusahaan. Semakin banyak keuntungan yang diraih oleh perusahaan maka semakin tinggi upah yang diterima oleh pekerja. Keuntungan perusahaan tidak terlepas dari kinerja pekerja yang ada dalam perusahaan tersebut.

Tidak ada rasa saling memiliki antara pekerja dan perusahaan yang ada hanya hubungan kerja yang telah ditentukan. Rasa memiliki muncul jika pekerja menganggap perusahaan adalah sebuah keluarga seperti yang dilakukan oleh pekerja Jepang terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Jika pekerja menganggap perusahaan adalah sebuah keluarga maka secara tidak langsung pekerja tersebut akan merasa memiliki dan akan melindungi perusahaan tersebut.

Alasan lainnya mengapa konsep *shushinkoyo* sulit diterapkan di Indonesia adalah karena adanya birokrasi yang masih sulit dalam hal hubungan dengan pemerintah, konsep perusahaan di Indonesia belum mendukung penerapan konsep

*shushinkoyo*, latar belakang budaya dan ekonomi yang berbeda dengan Jepang serta keinginan untuk berwiraswasta dari para responden.

Seperti yang terlihat pada gambar yang ada di Bab 1, dapat dilihat bahwa konsep *shushinkoyo* tidak bisa diterapkan di Indonesia atau belum bisa diterapkan di Indonesia jika pemerintah khususnya belum memperbaiki kendala-kendala yang menyebabkan menurunnya jumlah investor yang datang ke Indonesia. Jika kendala-kendala tersebut dapat diatasi maka tanpa ragu-ragu para investor akan berdatangan untuk berinvestasi di Indonesia.

Tabel 3.24: Alasan tidak bisa diterapkan di Indonesia

No	Alasan	Jumlah
1	Orang Indonesia senang coba-coba	5
2	Masih ada konsep kontrak	5
3	Standar upah berbeda dimasing-masing perusahaan	5
4	Konsep belum mendukung	2
5	Latar belakang budaya berbeda	3
6	Birokrasi masih sulit	4
7	Tidak ada rasa saling memiliki antara perusahaan dan pekerja	5
8	Orang Indonesia cenderung ingin berwiraswasta	1
<b>Total</b>		<b>30</b>

Saat pertanyaan mengenai bisa atau tidaknya konsep *shushinkoyo* diterapkan di Indonesia sebagian besar responden menjawab bisa jika ada jaminan kesejahteraan yang cukup. Sebagian kecil lainnya menjawab tidak bisa karena standar upah yang berbeda antara perusahaan satu yang lain dan tidak adanya rasa memiliki terhadap perusahaan dalam diri pekerja begitu juga sebaliknya.

Dari jawaban responden pada tabel 3.24 tersebut dapat dilihat bahwa upah menjadi motivasi seseorang untuk mengikuti konsep *shushinkoyo* ini. Standar upah dalam sebuah perusahaan menjadi sebuah acuan bagi seorang pekerja untuk menentukan apakah ia akan bertahan di perusahaan tersebut atau pindah dari perusahaan tersebut untuk mencari yang lebih baik. Hal ini sedikit bertolak belakang dengan pekerja yang terlebih dahulu mengikuti konsep *shushinkoyo*



dimana loyalitas menjadi hal yang memotivasi mereka untuk mengikuti konsep tersebut.

Jika dilihat dari gambaran umum pekerja di perusahaan Jepang dapat disimpulkan bahwa pekerja yang memilih loyalitas sebagai motivasi dalam mengikuti konsep adalah pekerja yang telah lama bekerja di perusahaan tersebut sedangkan pekerja yang memilih upah sebagai motivasi adalah pekerja yang baru beberapa tahun bekerja di perusahaan tersebut.

Dari hasil analisa kuisioner melalui jawaban-jawaban yang diberikan oleh para responden dapat dilihat bahwa hirarki kebutuhan Maslow yang pertama yaitu *physiological needs* menjadi faktor motivasi seseorang untuk mengikuti konsep *shushinkoyo* disamping faktor faktor lainnya sedangkan dalam teori Herzberg terlihat bahwa faktor kepuasan dan ketidakpuasan (*motivation and hygien*) hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar. Sikap seorang individu terhadap pekerjaannya merupakan salah satu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya individu tersebut dalam dunia kerja.

#### 3.4.2.3 Kesimpulan Hasil dari Tiga Perusahaan Responden

Perusahaan Jepang yang di Indonesia memiliki budaya yang berbeda satu sama lain. Meskipun sama-sama perusahaan Jepang namun dalam hal pengetahuan konsep *shushinkoyo* belum tentu sama. Hal ini dapat dilihat dari jawaban kuisioner mengenai *shushinkoyo* dimana sedikit yang mengetahui konsep tersebut walaupun sudah lama bekerja di perusahaan Jepang.

Seperti yang telah disampaikan pada Bab 2 mengenai *ie*, Chie Nakane mengatakan bahwa perusahaan dapat dipahami seperti *ie*. seluruh pekerja di dalam perusahaan merupakan pekerja yang memenuhi syarat sebagai anggota dalam rumah tangga, dengan pemimpin perusahaan sebagai kepala rumah tangganya. Sebaliknya "keluarga" ini menyembunyikan keluarga pekerja yang sesungguhnya. Ini membuat pekerja "terikat" secara "total" (*marugakae*) dengan perusahaan dan perusahaan tanpa ragu-ragu mengambil alih tanggung jawab atas keluarga pekerjanya. Sebagai balasannya pekerja hanya memusatkan perhatiannya pada perusahaan daripada kerabat yang tinggal ditempat lain (Nakane, 1998, p. 8).

Di Jepang perusahaan memiliki pemahaman seperti yang disebutkan diatas, Selain merasa perusahaan sebagai rumah kedua para pekerja terdapat alasan lain mengapa seorang pekerja mengikuti konsep kerja seumur hidup ini yaitu mereka bekerja seumur hidup pada satu perusahaan adalah karena adanya rasa berutang budi pada perusahaan tempat mereka bekerja. Hutang budi yang dimaksud adalah bahwa perusahaan telah banyak memberikan pendidikan keahlian, training-training, fasilitas kesehatan, tunjangan dan lain-lain yang membuat para pekerja merasa mereka harus membalas apa yang telah mereka dapat dengan bekerja sebaik mungkin di perusahaan tersebut.

Di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia tidak terlihat adanya sistem *ie* dimana perusahaan mengatur seluruh kehidupan anggotanya. Bagi pekerja Indonesia perusahaan bukanlah sebuah bentuk keluarga namun lebih kepada tempat untuk mencari uang guna memenuhi kebutuhan hidup mereka. Jadi tidak ada beban atau rasa bersalah jika harus meninggalkan tempat kerja yang lama untuk kemudian pindah ke tempat kerja yang baru guna meningkatkan taraf hidup mereka.

Namun terdapat persamaan antara perusahaan Jepang yang ada di Jepang dengan perusahaan Jepang yang ada di Indonesia yaitu adanya kelompok dalam pembagian kerja di perusahaan. Di Jepang kunci dari kesuksesan sebuah perusahaan ada pada kerjasama tim. Seorang pekerja di Jepang lebih mementingkan kepentingan kelompok dari pada kepentingan dirinya sendiri. Setiap orang dalam kelompok kerja berusaha semaksimal mungkin untuk membuat yang terbaik bagi kelompok dan perusaannya.

Di perusahaan Jepang di Indonesia walaupun kelompok dibentuk bukan atas keinginan sendiri namun kelompok tersebut berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, karena ada penghargaan terhadap kelompok yang mampu memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan. Dapat dikatakan bahwa kelompok yang ada di perusahaan Jepang di Indonesia memiliki orientasi berupa penghargaan alih-alih memberikan loyalitasnya kepada kelompok.

Bagi pekerja di perusahaan Jepang pelatihan-pelatihan yang diterima merupakan budi yang harus dibalas oleh pekerja tersebut kepada perusahaan dengan mengabdikan sebaik-baiknya bagi perusahaan, namun bagi pekerja Indonesia

pelatihan-pelatihan tersebut hanya dianggap sebagai suatu hal yang membuang waktu dan tenaga, mereka lebih memilih untuk bekerja di depan mesin daripada harus berkulat seharian di ruang kelas untuk mendengarkan pelatihan yang diberikan. Pekerja Indonesia tidak menganggap pelatihan tersebut adalah sesuatu yang harus dibalas seperti hutang tapi lebih kepada memang kewajiban perusahaan untuk memberikan pelatihan tersebut.

Pada dasarnya motivasi individu dalam bekerja dapat memacu pekerja untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja individu yang berdampak pada pencapaian tujuan dari organisasi. Disamping itu ada beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja individu, yaitu rasa aman dalam bekerja, mendapatkan upah yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Alasan para pekerja mengikuti konsep ini adalah:

1. Sudah malas untuk pindah ketempat lain karena faktor usia.
2. Ada jaminan peningkatan karir dan upah.
3. Sudah mendapatkan fasilitas yang cukup dari perusahaan.
4. Loyalitas
5. Rasa nyaman dengan lingkungan kerja dan pekerjaan sehingga enggan untuk pindah dan memulai membentuk rasa nyaman itu dari awal lagi.

Sedangkan mereka yang tidak mengikuti konsep ini beralasan bahwa :

1. Mereka kecewa dengan konsep yang ada dalam perusahaan
2. Ingin mencoba sesuatu yang baru dan menambah pengalaman.
3. Mencari upah dan fasilitas yang lebih tinggi
4. Tidak ada jenjang karir yang jelas
5. Bosan

Perusahaan Jepang di Indonesia menerapkan pengupahan berdasarkan senioritas. Hal ini terlihat dari posisi-posisi yang dipegang oleh beberapa orang dalam perusahaan dimana pekerja tersebut tergolong dalam kelompok usia tua. Upah pekerja yang baru masuk belum tentu sama dengan yang sudah lebih dulu bekerja diperusahaan walaupun perbedaan yang ada sedikit dan terkadang pengupahan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan si pelamar.

Di samping masalah pengupahan masalah jabatan juga sedikit berbeda dengan perusahaan Jepang yang ada di Jepang. Seperti yang disebutkan pada Bab 2 mengenai tidak banyak ditemukan junior yang melangkahi seniornya dalam hal promosi jabatan, di Indonesia promosi jabatan terhadap pekerja yang baru bukanlah hal yang luar biasa. Pekerja tersebut bisa saja melangkahi seniornya yang sudah belasan tahun bekerja di perusahaan tersebut dan hal tersebut bisa terjadi karena faktor kemampuan dari pekerja yang bersangkutan walaupun tidak sering terjadi.

Di perusahaan Jepang di Indonesia terdapat konsep senior dan junior namun tidak nyata terlihat. Konsep ini terlihat jika seseorang menyebutkan jabatan yang dimilikinya. Karena tidak ada perlakuan khusus yang diterima oleh seseorang pada saat konsep itu muncul. Yang ada hanya rasa saling hormat satu sama lain dan saling menghargai.

## BAB 4 PENUTUP

Konsep *shushinkoyo* merupakan salah satu konsep yang menopang kelangsungan hidup perusahaan – perusahaan besar di Jepang pasca perang dunia kedua. Sebenarnya konsep *shushinkoyo* ini memiliki akar riwayat dari para samurai yang memiliki sifat loyal yang tinggi terhadap tuannya, bahkan mereka rela mati demi membela tuannya. Struktur perusahaan Jepang yang berpegang pada *ie* tidak memungkinkan untuk seorang pekerja dengan mudah keluar masuk atau pindah dari perusahaan satu ke perusahaan yang lain. Perusahaan bagi orang Jepang merupakan sebuah keluarga yang tidak mungkin untuk dikhianati, keluarga harus dijaga keutuhannya dan harus dibantu jika mengalami kesulitan.

Dari ketiga perusahaan dimana responden bekerja, terdapat konsep *shushinkoyo* dan *nenko jyoretsu* dalam perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari lamanya pekerja bekerja diperusahaan tersebut dan posisi kunci dalam perusahaan yang dipegang oleh pekerja usia tua sedangkan pekerja usia muda hanya ada pada posisi staff dan pekerja usia menengah ada pada posisi asisten manajer. Pekerja usia tua di tiga perusahaan Jepang ini telah bekerja pada rentang waktu 16-20 tahun diperusahaan tersebut.

Di perusahaan Jepang di Indonesia tidak semua pekerja usia tua menduduki posisi kunci, dari data yang didapat ada beberapa pekerja usia tua yang menduduki posisi staff walaupun sudah lama bekerja diperusahaan. Yang menjadi penyebab terjadinya hal tersebut adalah faktor pendidikan, kemampuan yang tidak berkembang dan kedisiplinan. Ketiga hal tersebut menjadi patokan perusahaan untuk menaikkan atau menurunkan jabatan seseorang.

Konsep *shushinkoyo* dan *nenko jyoretsu* saling berhubungan satu sama lain. Jika sebuah perusahaan menerapkan konsep *nenko jyoretsu* maka secara otomatis perusahaan tersebut juga menerapkan konsep *shushinkoyo*. Konsep *nenko jyoretsu* bisa diartikan sebagai penyebab adanya konsep *shushinkoyo*. Dengan sistem jenjang karir yang ada dalam perusahaan Jepang dimana peningkatan karir bergerak statis, seorang junior tidak akan bisa melangkahi seniornya untuk

menempati posisi yang lebih tinggi di perusahaan. Junior tetaplah junior dan senior akan terus menjadi senior (*senpai – kohai*). Begitu pula dengan pengupahan, seorang junior akan mendapatkan upah lebih kecil dari senior mereka. Tidak ada pengupahan dengan jumlah yang sama yang diberikan kepada pegawai di perusahaan Jepang.

Perusahaan menerapkan konsep *shushinkoyo* dengan melakukan berbagai macam kegiatan yang menunjang konsep tersebut seperti mengadakan pelatihan-pelatihan baik didalam maupun diluar perusahaan. Isi dari pelatihan itu sendiri bermacam-macam mulai dari pengenalan budaya perusahaan Jepang yang ada di perusahaan yang bersangkutan. Budaya perusahaan secara global seperti *horenso*, *5P*, *kaizen* dan lain-lain. Selain melakukan pelatihan, perusahaan juga memberikan fasilitas-fasilitas yang mencukupi untuk para pekerja dengan harapan pekerja dapat mengikuti konsep *shushinkoyo*.

Pekerja yang mengikuti konsep *shushinkoyo* berusaha menerapkan konsep tersebut dengan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan, bertanggung jawab dengan semua yang dikerjakan serta berusaha untuk memberikan sifat loyal terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Loyalitas menjadi salah satu motivator pekerja Indonesia dalam penerapan konsep *shushinkoyo*. Dengan bersikap loyal terhadap perusahaan para pekerja berharap akan mendapatkan kepastian jenjang karir dari perusahaan. Namun masalah upah juga masuk kedalam motivasi seorang pekerja jika konsep ini diterapkan di Indonesia.

Sistem manajemen di perusahaan Jepang di Indonesia memiliki persamaan terhadap sistem yang ada dalam manajemen Jepang dalam hal penetapan usia kerja dan masa pensiun. Namun demikian ada orientasi yang berbeda pada pekerja lokal dan pekerja Jepang, jika pekerja Jepang menganggap bahwa perusahaan adalah rumah kedua mereka serta tempat menggantungkan kehidupan mereka maka pekerja menganggap perusahaan hanya sebagai tempat untuk mencari nafkah dan mencari pengalaman untuk selanjutnya dipakai dalam pencarian pekerjaan yang lebih baik.

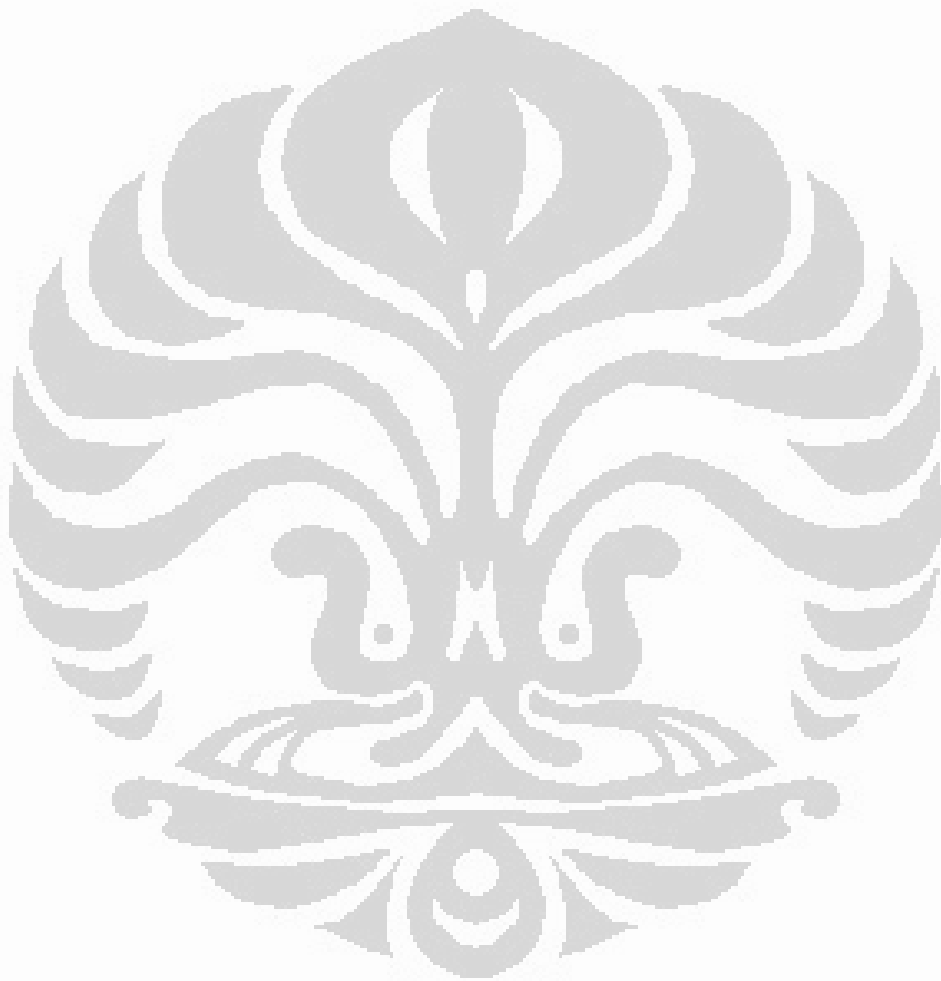
Menurut pekerja yang bekerja di perusahaan Jepang di Indonesia konsep *shushinkoyo* ini merupakan konsep yang baik dan menguntungkan bagi seorang pekerja namun belum tentu bisa diterapkan di Indonesia. Konsep ini dikatakan

memiliki sisi positif karena menjamin seseorang untuk tetap bekerja dalam sebuah perusahaan tanpa rasa takut akan PHK atau pemecatan selain itu konsep ini juga membuat seorang pekerja menjadi spesialis di bidangnya dan menguasai lingkungan tempat ia bekerja.

Dari segi teori motivasi yang dipaparkan oleh Maslow dapat dilihat bahwa kebutuhan manusia tidak selalu berawal dari level dasar yaitu fisiologi. Dalam kasus motivasi pekerja dalam mengikuti konsep *shushinkoyo* di perusahaan Jepang di Indonesia level kebutuhan manusia dimulai dari *safety needs*, dimana rasa aman untuk diri sendiri dan keluarga, rasa aman terhadap pekerjaan, rasa nyaman terhadap lingkungan kerja, kenyamanan dalam bertindak, dan lainnya menjadi patokan seorang pekerja untuk mengikuti konsep *shushinkoyo*. Sedangkan pada teori motivasi kerja Herzberg faktor yang memotivasi pekerja untuk mengikuti konsep *shushinkoyo* ada pada faktor motivasi atau faktor yang menyebabkan kepuasan.

Ada sisi positif maka ada sisi negatif, sisi negatif dari konsep ini adalah kurangnya pengalaman yang dimiliki oleh seorang pekerja dalam hal dunia bekerja dan kemampuan membaca sifat manusia karena ia tidak pernah berinteraksi dengan orang lain selain dengan orang – orang yang ada di perusahaan saja. Selain itu rasa nyaman yang ditimbulkan dari konsep ini membuat para pekerja enggan untuk mencari pekerjaan lain. Pekerja Indonesia banyak yang menginginkan pensiun dini karena ingin berwiraswasta. Menurut jawaban dari sebagian responden terlihat bahwa pekerja Indonesia cenderung ingin membuka lapangan pekerjaan sendiri.

Untuk di Indonesia sendiri konsep ini dapat berjalan dengan baik jika pemerintah mendukung sepenuhnya konsep ini dengan mengeluarkan peraturan – peraturan yang mendukung, birokrasi yang sederhana, menyediakan sarana dan prasarana yang menunjang. Sedangkan untuk perusahaan sendiri dapat menjalani konsep ini jika telah mampu menyediakan fasilitas – fasilitas yang mendukung seperti tunjangan untuk pekerja dan keluarga, kejelasan mengenai jenjang karir, training – training untuk peningkatan SDM serta sikap solidaritas dan saling mendukung antara pekerja dan manajemen. Jika semua hal tersebut diatas telah tersedia maka konsep *Shushinkoyo* akan dapat dijalankan di Indonesia.

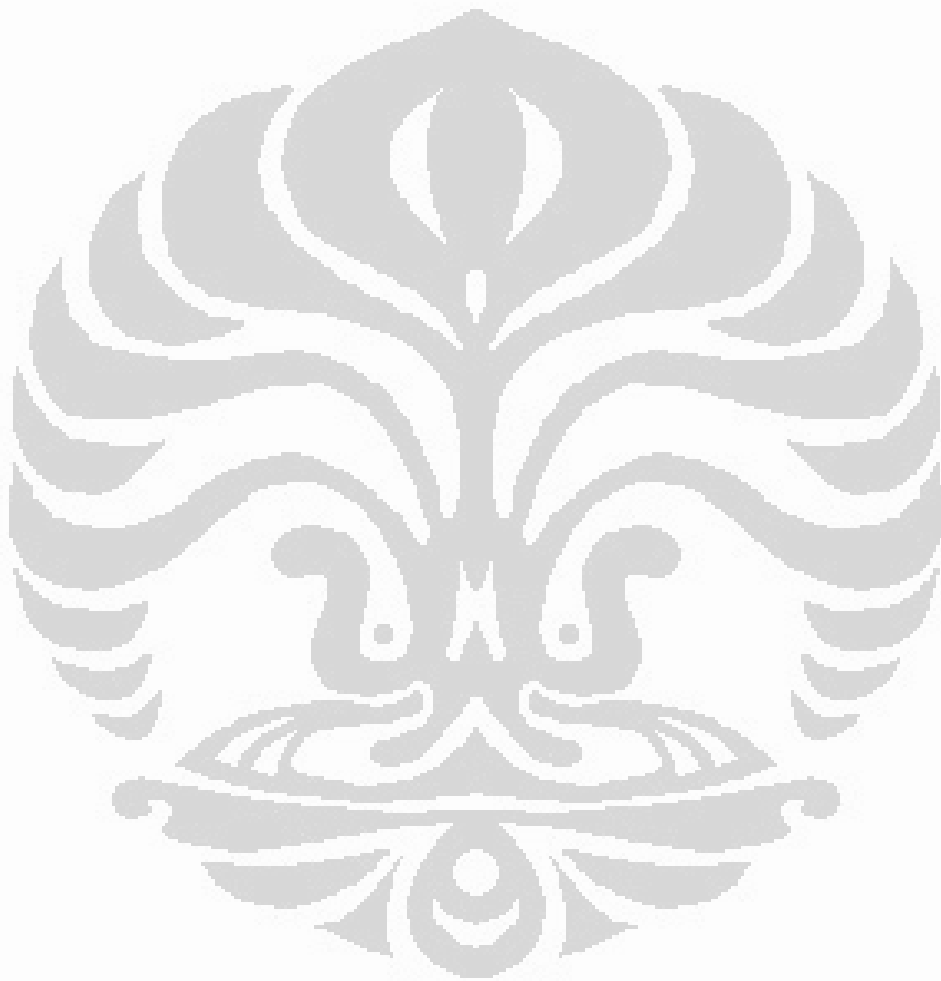




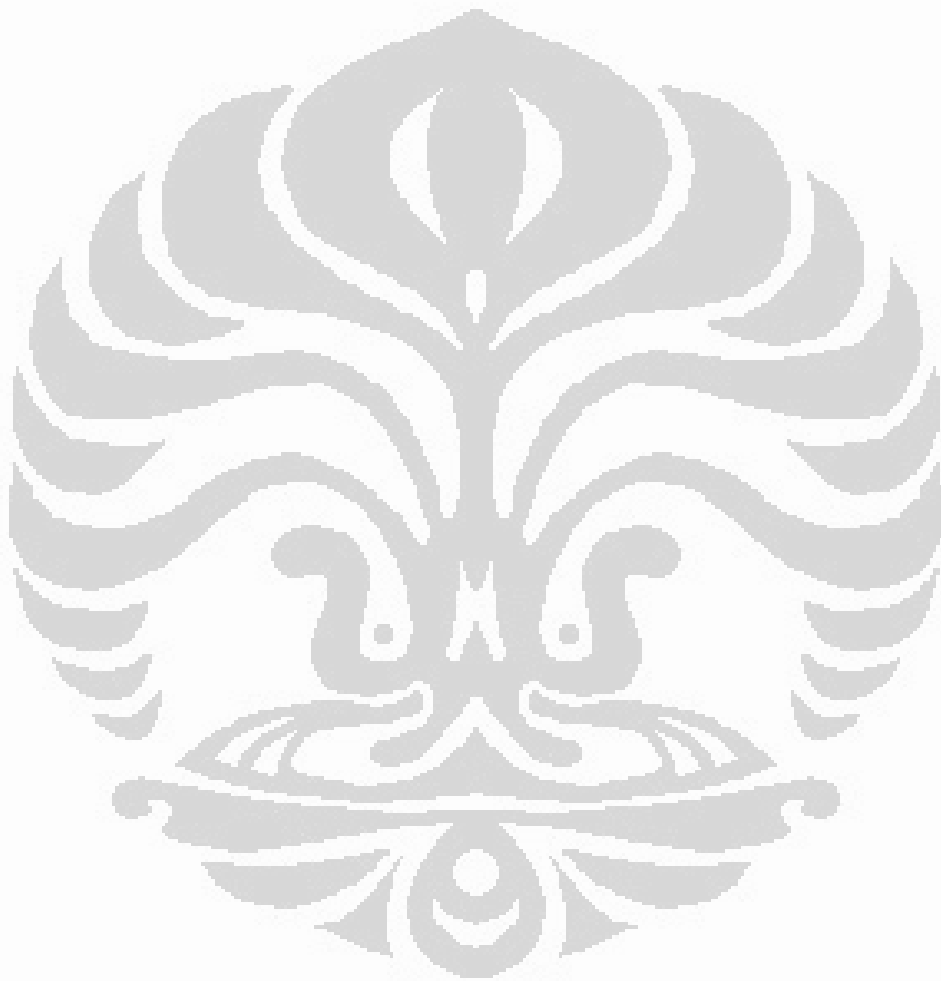
## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku :

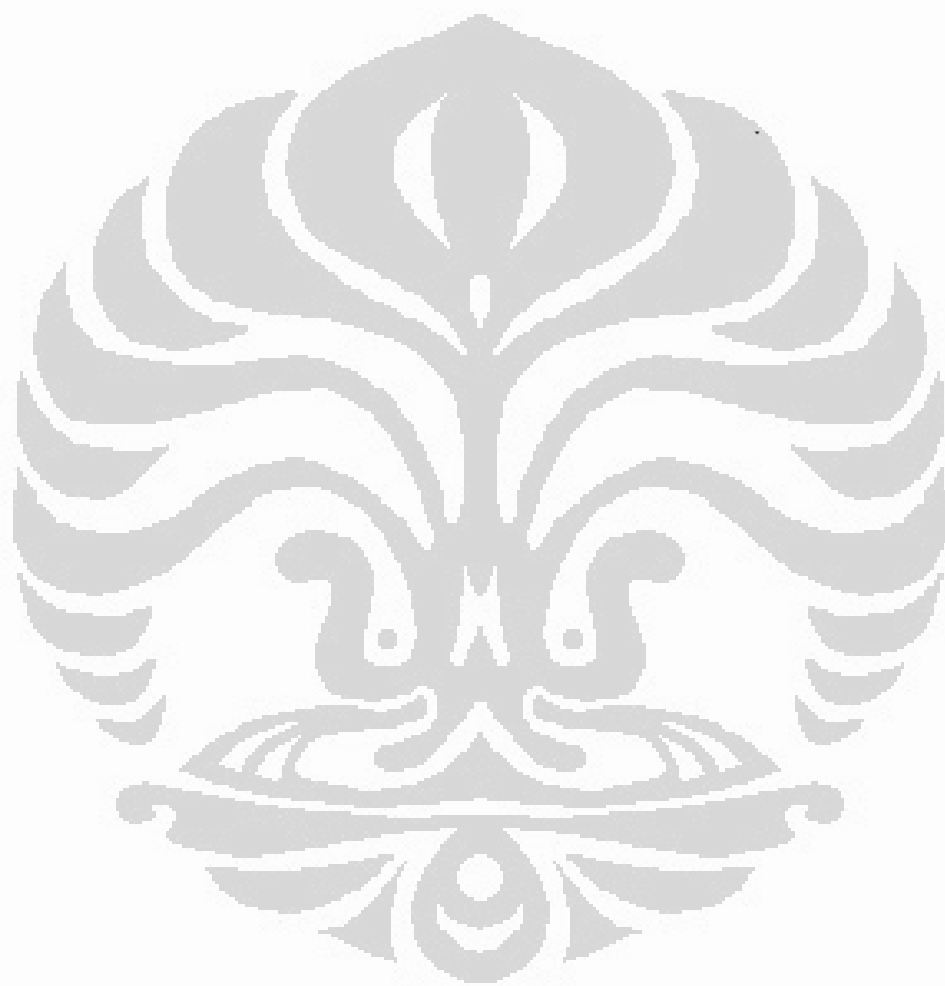
- Angkouw, Greis. 2008. *Manajemen Pekerja Non-Reguler Sebagai Salah Satu Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Di Jepang*. Depok: Tesis Universitas Indonesia.
- Aoiki, Masaki., Gregory Jackson, and Hideaki Miyajami. 2007. *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*. New York: Oxford University Press.
- Asnawi, Sahlan. 2007. *Teori Motivasi: Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi*. Cet: 3. Jakarta: Studio Press
- Beck, John C. and Martha N. Beck. 1994. *The Change Of A Lifetime: Employment Patterns among Japan's Managerial Elite*. Honolulu: University Of Hawaii Press.
- Bellah, Robert N. 1992. *Religi Tokugawa*. Jakarta: Gramedia.
- Carter, William. 2001. *Getting Closer to Japan: Japanese Industry*. Tokyo: ASK Co.,Ltd.
- Debroux, Philippe. 2003. *Human Resources Management in Japan: Changes and Certainties*. England: Ashgate.
- Gordon, Andrew. 2003. *A Modern History of Japan: From Tokugawa Times to The Present*. New York: Oxford University Press.
- Graham, Fiona. 2003. *Inside The Japanese Company*. London: RoutledgeCurzon.
- Hendry, Joy. 2003. *Understanding Japanese Society*. New York: Nissan Institute/RoutledgeCurzon.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman. 2010. *The Motivation to Work*. Print: 12. London: Transaction Publisher



- IKAPI. 2010. *Undang – Undang Ketenugakerjaan Edisi Lengkap 2010*. Bandung: Fokusmedia
- Ito, Takatosi. 1997. *The Japanese Economy*. London: The MIT Press
- Kagao, Tadano. 1984. *How Japanese Companies Work*. Japan: Kansai Productivity Center.
- Keeley, Timothy Dean. 2001. *International Human Resources Management In Japanese Firms*. New York: Paigrave.
- Komiya, Ryutaro. 1990. *The Japanese Economy: Trade, Industry and Government*. Japan: University of Tokyo Press.
- Kotaro, Tsuru. 1994. *The Japanese Market-Economy System: Its Strengths and Weaknesses*. Tokyo: LTCB International Library Foundation.
- Lafayette, Boye. 2004. *Japan's Cultural Code Words*. Boston: Tuttle Publishing
- Lebra, Takie Sugiyama and William P. Lebra. 1986. *Japanese Culture and Behavior*. USA: University of Hawaii Press
- Locke, Richard M., Thomas Kochan and Michael Piore. 1995. *Employment Relations Changing World Economy*. England: The MIT Press.
- Manurung, Sudung M. 2004. Disertasi S3: *Keiretsu dan peranannya dalam perekonomian Jepang analisis budaya terhadap sistem keiretsu*. Depok: FIB UI.
- Miller, Frederic P., Agnes F. Vandome, and John McBrewster. 2009. *Motivation: Drive Theory, Cognitive Dissonance, Maslow's Hierarchy of Needs, Frederick Herzberg, Self-Efficiency, Equity Theory, Expectancy Theory*. Germany: Alphascript Publishing
- Nakamura, Takafusu and Konosuke Odaka. 1999. *Economic History of Japan 1914 – 1955: A Dual Structure*. New York: Oxford University Press
- Nakane, Chie. 1970. *Japanese Society*. California: University of California Press.



- Okazaki, Tetsuji. and Masahiro Okuno-Fujiwara. 1999. *The Japanese Economic System and Its Historical Origins*. New York: Oxford University Press.
- Pandu, Yudha. 2008. *Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas & Peraturan Pelaksana*. Jakarta: CV Karya Gemilang
- Reischauer, Edwin O. and Marius B. Jansen. 2001. *Japanese Today*. London: Harvard University Press
- Rice, Jonathan. 2004. *Behind The Japanese Mask*. UK: How To Books Ltd.
- Rudito, Bambang. 2009. *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan*. Bandung: Rekayasa Sains
- Sako, Mari. 1997. *Japanese Labour and Management in Transition*. New York: Routledge
- Sasaki, Naoto. 1985. *Manajemen dan Struktur Industri Jepang*. Jakarta: PT. Midas Surya Grafindo.
- Seng, Ann Wang. 2007. *Rahasia Bisnis Orang Jepang*. Jakarta: Hikmah (PT. Mizan Publika).
- Steiner, George A. and John F. Steiner. 2003. *Business, Government and Society*. New York: McGraw Hill
- Sugimoto, Yoshio. 2003, *An Introduction To Japanese Society*. United Kingdom: Cambridge University Press
- Sutojo, Siswanto dan E. John Aldridge. 2005. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Damar Mulia Pustaka
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Takanashi, Akira. 1999. *Japanese Economy & Labor Series No. 4: Japanese Employment Practices*. Japan: Japan Institute of Labour.



**Sumber Jurnal :**

Alam, Bachtiar. 2007. *Rethinking "The Japanese Model": A Case Study of Work Ethics in American and Japanese Companies Operating in Indonesia*. Depok: Universitas Indonesia

Kambayashi, Ryo and Takao Kato. 2008. *The Japanese Employment System after the Bubble Burst: New Evidence*. Prepared for the ESRI Conference on Japan's Bubble, Deflation and Long-term Stagnation December 11-12, 2008. San Fransisco: Federal Reserve Board San Francisco.

Hori, Masahiro, Saeko Maeda dan Keiko Murata. 2010. *Is the Japanese Employment Sistem Degenerating? Evidence from Basic Survey on Wage Structure (BSWS)*. Jepang: ESRI

**Sumber Internet :**

Clark, Gregory. *An Analysis Of Japanese Direct Investment Overseas In Postwar Years*. 14 Juli 2010.

([http://www.ide.go.jp/English/Publish/Periodicals/De/pdf/71\\_01\\_04.pdf](http://www.ide.go.jp/English/Publish/Periodicals/De/pdf/71_01_04.pdf)).

Panglaykim, J. *Business Relation Between Indonesia And Japan*. 14 Juli 2010.

([http://www.ide.go.jp/English/Publish/Periodicals/De/pdf/74\\_03\\_06.pdf](http://www.ide.go.jp/English/Publish/Periodicals/De/pdf/74_03_06.pdf))

Rustam, Cahyono. *Etika Bisnis Jepang*. 2007.

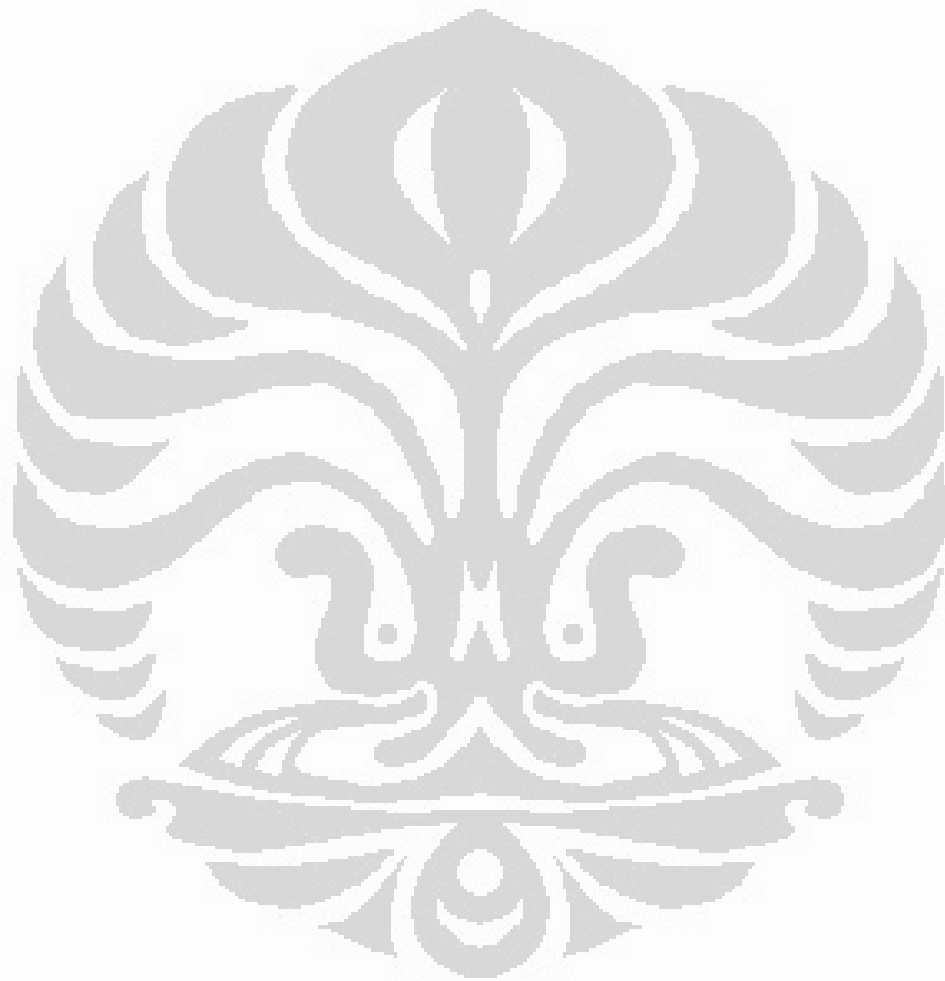
(<http://www.aksesdeplu.com/etika%20bisnis%20jepang.htm>)

Thomsen, Stephen. *Southeast Asia: The Role Of Foreign Direct Investment Policies In Development*. 1999. OECD. 14 Juli 2010. (<http://www.stealth-iss.com/documents/pdf/intinvest.pdf>).

*White Paper on International Economy and Trade 2010 Summary*. Juni 2010.

Japan: Ministry of Economy, Trade and Industry. 13 Juli 2010.

(<http://www.meti.go.jp/english/report/downloadfiles/2010WhitePaper/summary.pdf>).

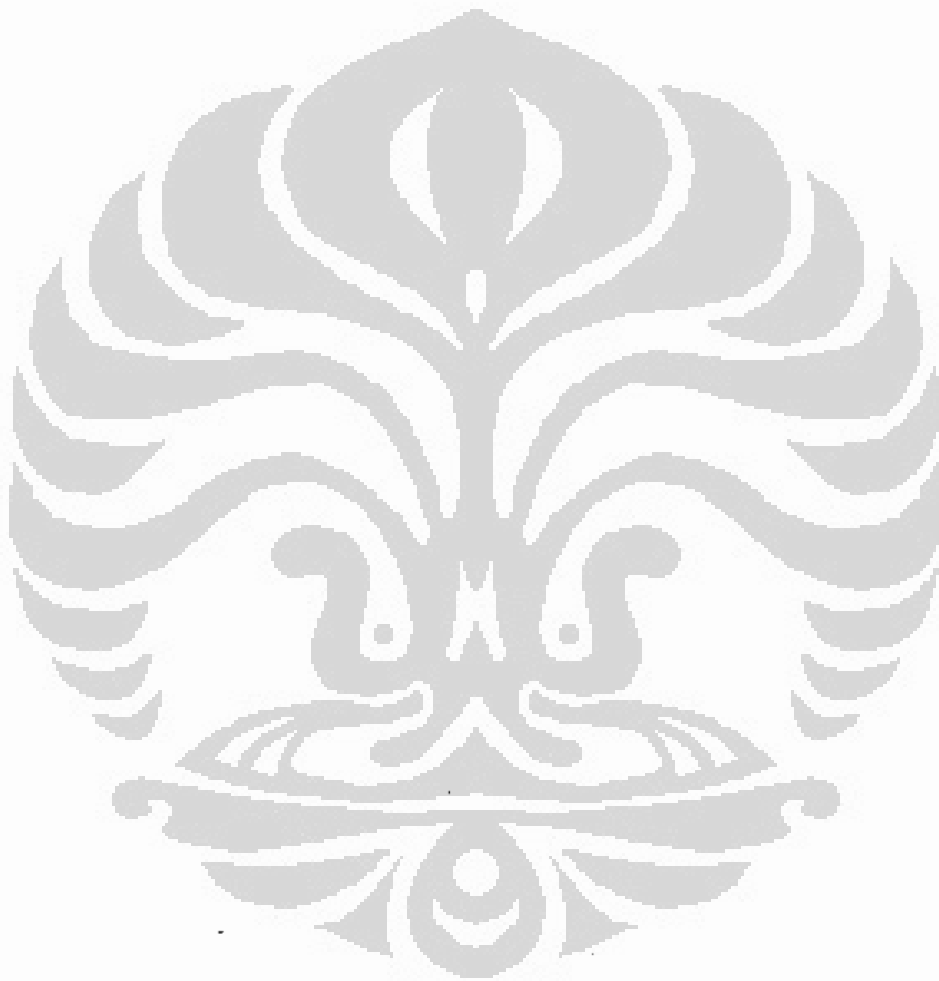


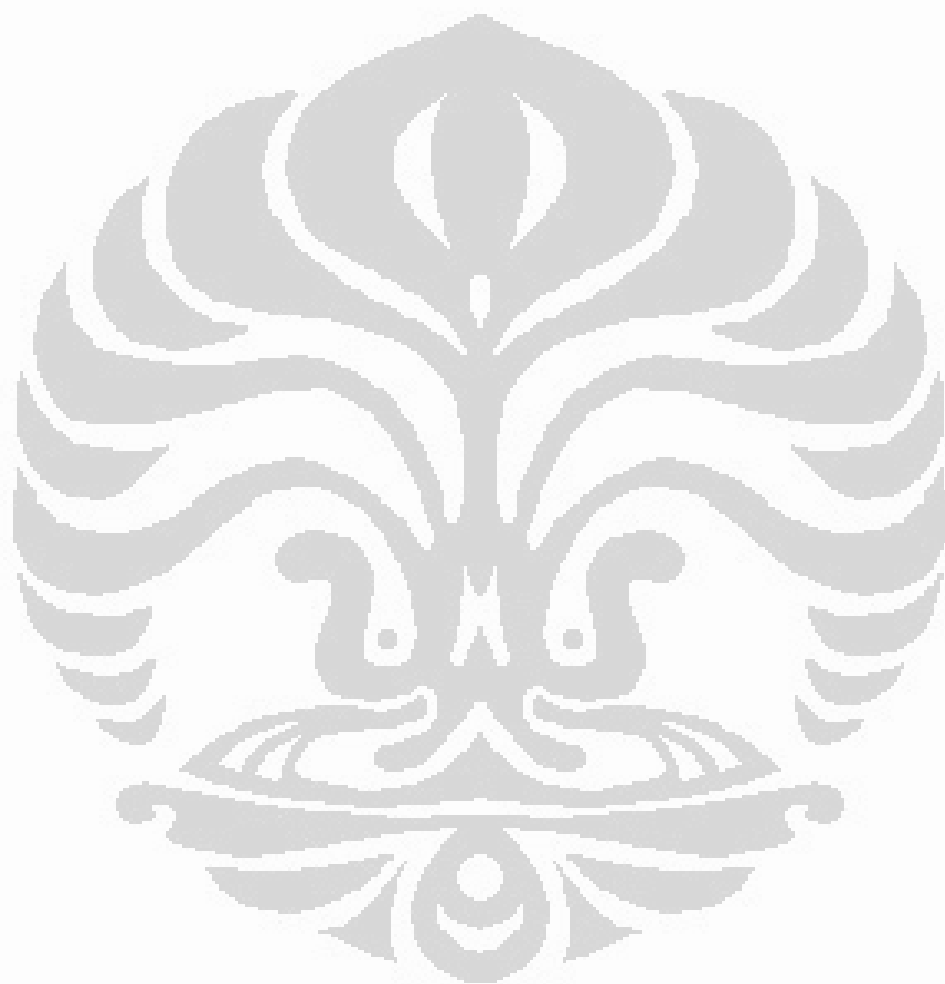


*White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan: Structural Change in Japanese Society and the Dynamism of Small and Medium Enterprises.*

2005. Japan: JSBRI. 13 Juli 2010

([http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/download/2005hakusyo\\_eng.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/download/2005hakusyo_eng.pdf)).





Questioner

A - 1

**Motivasi karyawan dalam menerapkan Konsep Kerja Seumur Hidup  
(bekerja sampai masa pensiun pada satu perusahaan saja)  
pada perusahaan Jepang di Indonesia**

Jabatan : .....

Usia : .....

Lama Bekerja : .....

1. Apakah anda mengetahui mengenai Konsep Kerja Seumur Hidup (Bekerja sampai masa pensiun dalam satu perusahaan saja) dalam perusahaan Jepang ?

- a. Ya                      b. Tidak                      c. Pendapat lain

2. Jika tahu, darimana anda mengetahui mengenai Konsep Kerja Seumur Hidup ini ?

.....  
.....  
.....

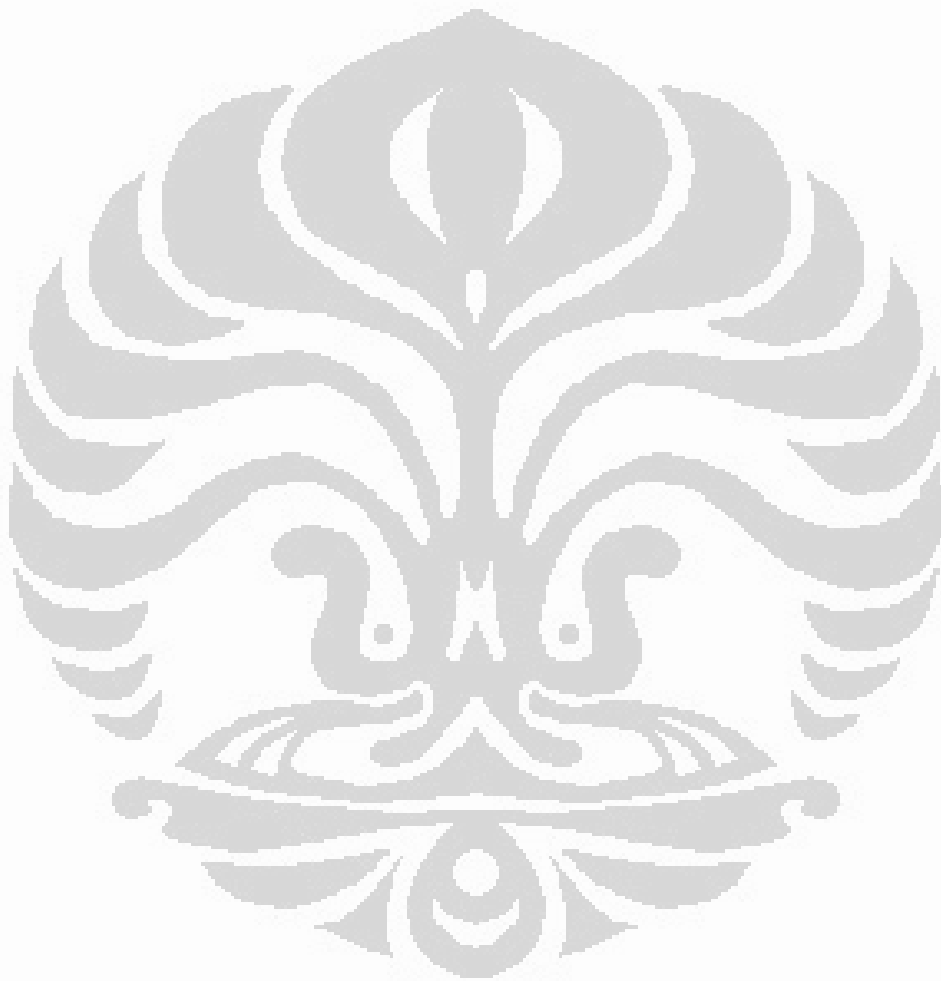
3. Jika tahu apakah anda menerapkan konsep tersebut dalam bekerja di perusahaan anda sekarang ?

.....  
.....  
.....

4. Jika tidak apakah anda berencana menerapkan konsep tersebut dalam diri anda ?

.....  
.....  
.....

5. Apa pendapat anda mengenai Konsep Kerja Seumur Hidup dalam perusahaan Jepang ?



.....  
.....  
.....

6. Apa motivasi anda menerapkan konsep tersebut ?

.....  
.....  
.....

7. Apa ada keuntungan yang anda dapatkan dari penerapan konsep tersebut ?

.....  
.....  
.....

8. Apa ada kerugian yang anda dapatkan dari penerapan konsep tersebut ?

.....  
.....  
.....

9. Apa kelemahan dari Konsep Kerja Seumur Hidup ini menurut anda ?

.....  
.....  
.....

10. Apa lagi yang anda harapkan melalui Konsep Kerja Seumur Hidup tersebut ?

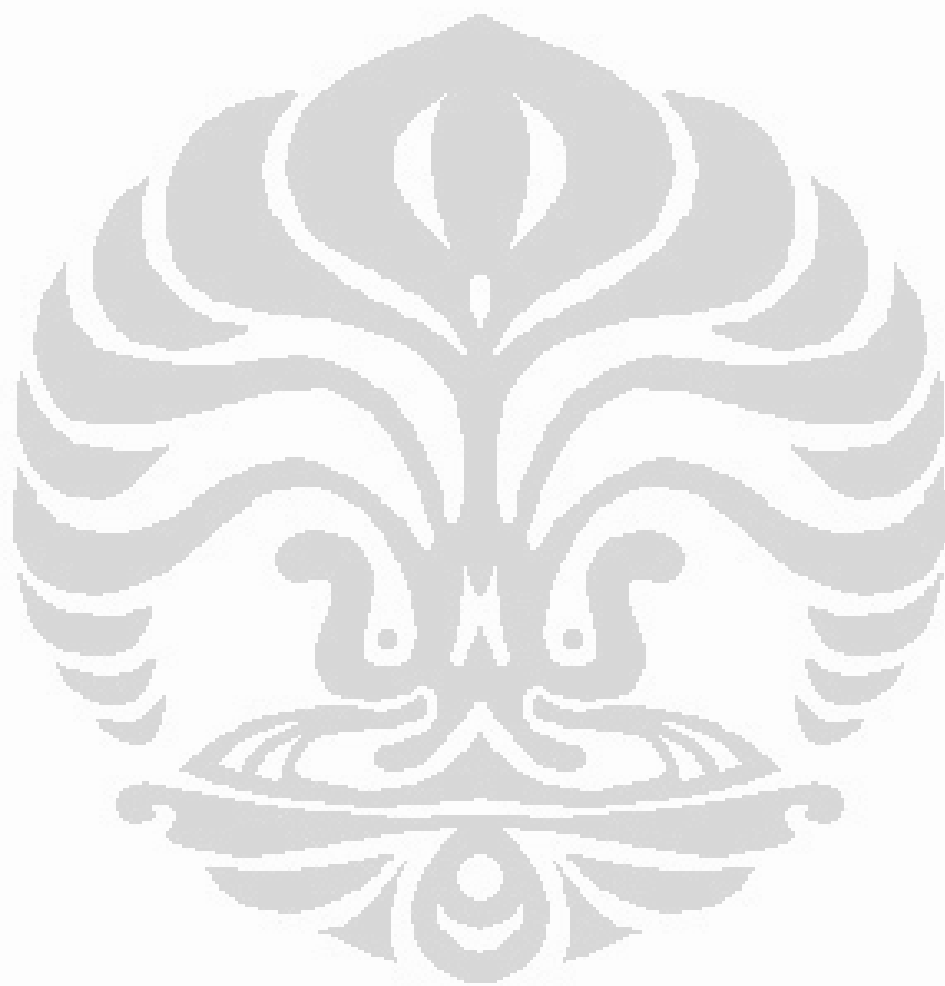
.....  
.....  
.....

11. Apakah ada sistem pensiun dini dalam perusahaan anda ?

.....  
.....  
.....

12. Jika ada apakah anda tertarik untuk pensiun dini ?

.....  
.....  
.....



13. Jika tidak ada apakah anda ingin perusahaan anda mengijinkan pensiun dini kepada anda ?

.....  
.....  
.....

14. Pernahkah anda bekerja di tempat lain ?

.....  
.....  
.....

15. Sudah berapa kali anda berganti – ganti pekerjaan ?

.....  
.....  
.....

16. Apa yang membuat anda keluar ?

.....  
.....  
.....

17. Bagaimana dengan tempat kerja sekarang, apakah ada keinginan untuk keluar dalam waktu dekat ini ?

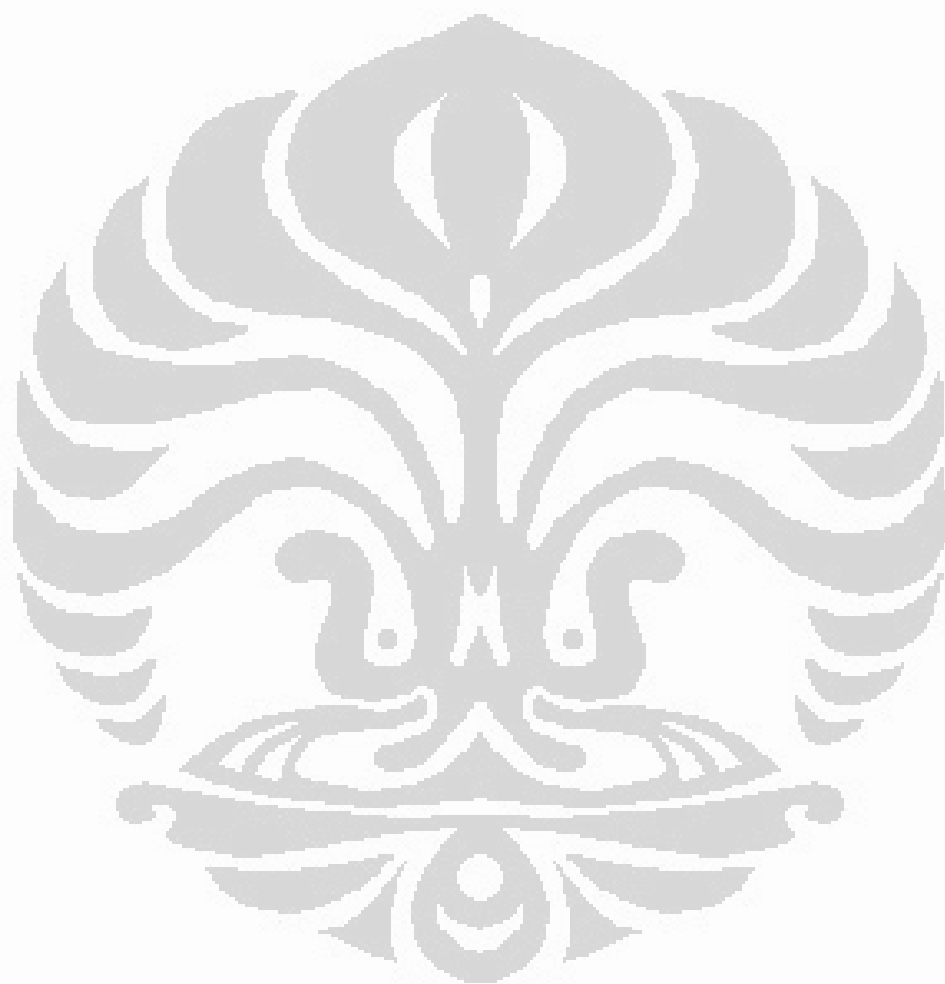
.....  
.....  
.....

18. Apa yang anda inginkan dari pekerjaan anda ?

.....  
.....  
.....

19. Apa yang anda harapkan dari perusahaan lain ketika anda memutuskan untuk keluar ?

.....  
.....  
.....





20. Menurut anda apakah konsep kerja seumur hidup bisa berjalan di perusahaan swasta di Indonesia ? (Berikan alasannya)

.....

.....

.....

