

BAB IV

MANAJEMEN PEKERJA NON-REGULER

Pada bab-bab sebelumnya telah dibahas mengenai bagaimana manajemen pekerja reguler yang umumnya ada pada perusahaan Jepang. Bagaimana perusahaan memberikan hak-hak istimewa kepada para pekerja regulernya serta bagaimana program pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan untuk mempertahankan para karyawan regulernya supaya tetap bekerja pada perusahaan tersebut. Selain membahas mengenai pekerja reguler juga telah dibahas mengenai bentuk-bentuk pekerja non-reguler di Jepang sebagai salah satu sumber daya manusia yang ada di Jepang. Selain itu juga membahas salah satu bentuk pekerja non-reguler yang akhir-akhir ini menjadi masalah sosial dan ekonomi di Jepang yaitu para pekerja *freeter*, apa yang melatarbelakangi kemunculan para pekerja *freeter* tersebut serta apa yang menyebabkan jumlah mereka terus meningkat.

Dalam bab ini akan dibahas mengenai bagaimana situasi pekerja non-reguler akhir-akhir ini, apa yang melatarbelakangi kenaikan jumlah mereka, kemudian juga akan dibahas bagaimana manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan Jepang untuk para tenaga kerja non-reguler. Karena dengan semakin meningkatnya jumlah pekerja non-reguler dan dengan semakin banyaknya perusahaan yang mulai mempekerjakan pekerja non-reguler maka perusahaan perlu membuat manajemen untuk mengatur para pekerja non-regulernya.

4.1. Situasi Pekerja Non-reguler

Seperti yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya bahwa pekerja non-reguler (menurut survei tenaga kerja tahun 2002) telah berjumlah seperempat dari seluruh jumlah tenaga kerja di Jepang, yaitu sebesar 23% dari 63.190 juta tenaga kerja di Jepang. Dari hasil survei itu kita dapat melihat bahwa keberadaan pekerja

non-regular tersebut akhir-akhir ini telah menjadi sangat penting dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan di Jepang, terutama pada sektor pelayanan (jasa) yang akhir-akhir ini berperan sebagai sektor penting dalam perekonomian di Jepang. Untuk melihat perkembangan jumlah tenaga kerja non-regular akhir-akhir ini dan industri apa saja yang paling banyak menggunakan tenaga kerja jenis ini, dapat dilihat pada tabel 4.1. dan tabel 4.2 dibawah.

Tabel 4.1. Changes in the Ratio of Non-regular Staff by Age and Gender

	(%)		
	1985	1995	2004
Male			
15-24	4.7	9.2	27.1
25-34	3.2	2.9	11.4
35-44	3.1	2.3	6.7
45-54	5.0	2.9	7.5
55-64	19.2	17.4	25.3
65 and older	34.7	48.3	65.2
Female			
15-24	8.3	16.3	39.1
25-34	24.3	26.6	40.3
35-44	44.4	48.9	54.9
45-54	37.4	46.8	55.9
55-64	38.1	43.6	60.6
65 and older	45.8	48.6	67.9

Source: *Labour Force Survey-Special Survey and Labour Force Survey*, Ministry of Internal Affairs and Communication. Excerpts from *Introduction to the Japanese Economy*, edited by K. Asako and S. Shinohara, Yuhikaku Publishing, 2006, Kurosawa, M., "*Labour Economics*."¹

Note: The ratio of non-regular workers is the ratio of part-time, affiliated, dispatched and other workers, excluding executives, engaged in non-agricultural work. Those engaged in educational studies are excluded for ages 15-24.

¹ Japan Institute for Labour Policy and Training, 2006, *Labour Situation in Japan and Analysis: General Overview 2006/2007*, hlm. 29

Dari tabel 4.1. kita dapat melihat rasio perubahan pekerja non-reguler berdasarkan usia dan jenis kelamin. Berdasarkan usia pada kaum laki-laki, pada tahun 2004 pekerja non-reguler paling banyak berada pada usia 65 tahun keatas (65,2%), usia 15-24 tahun (27,1%), dan usia 55-64 tahun (25,3%). Data ini menunjukkan bahwa pekerja non-reguler usia 65 tahun keatas dan usia 55-64 tahun adalah mereka yang telah bekerja sebagai pekerja reguler ketika masih muda, ketika masuk masa pensiun mereka dipekerjakan kembali oleh perusahaan karena keahlian dan pengalaman yang mereka miliki. Yang termasuk dalam pekerja usia ini adalah pekerja *shokutaku*. Sedangkan untuk pekerja non-reguler usia 15-24 tahun adalah mereka yang ketika akan mencari pekerjaan tidak mendapat pekerjaan reguler yang sesuai dengan yang diinginkan, akhirnya memilih pekerjaan non-reguler. Yang termasuk dalam pekerja usia ini adalah para pekerja *freeter*, *arbeit*, ataupun pekerja paruh waktu. Pada kaum perempuan, pekerja non-reguler paling banyak berada pada usia 65 tahun keatas (67,9%), usia 55-64 tahun (60,6%), dan usia 45-54 tahun (55,9%). Untuk kaum perempuan mereka yang bekerja non-reguler pada usia 65 tahun keatas, 55-64 tahun, dan 45-54 tahun adalah mereka yang bekerja kembali setelah berhenti bekerja reguler karena alasan-alasan rumah tangga.

Berdasarkan jenis kelamin, dari data tersebut kita juga dapat melihat bahwa tenaga kerja non-reguler wanita lebih banyak daripada tenaga kerja non-reguler laki-laki. Hal ini menunjukkan semakin besarnya peran serta tenaga kerja wanita dalam pasar tenaga kerja di Jepang.

Tabel 4.2. Proportion of Workers by Form of Employment

(%)

	Total		Regular Staff	Non-regular Staff	Form of Employment						
					Contract Employees	Entrusted Employees	Transferred Workers	Dispatched Workers	Temporary Workers	Part-time Workers	Others
Total	(100.0)	100.0	65.4	34.6 [100.0]	2.3 [6.8]	1.4 [4.1]	1.5 4.4	2.0 [5.6]	0.8 [2.4]	23.0 [66.7]	3.4 [10.0]
Industry											
Mining	(0.1)	100.0	89.3	10.7	0.4	1.8	1.9	0.4	0.2	3.4	2.5
Construction	(8.0)	100.0	85.6	14.4	1.9	1.6	1.8	1.0	0.8	2.5	4.8
Manufacturing	(22.2)	100.0	76.7	23.3	1.4	1.5	1.7	2.0	0.3	12.7	3.8
Electricity, gas, heat supply, and water	(0.5)	100.0	91.2	8.8	2.2	2.0	1.1	0.8	0.0	1.6	1.1
Information and telecommunications	(3.1)	100.0	78.3	21.7	3.3	0.8	3.9	5.9	1.1	4.5	2.4
Transportation	(6.3)	100.0	77.3	22.7	3.2	2.2	1.5	1.6	0.7	10.8	2.7
Wholesale and retail trade	(22.9)	100.0	54.7	45.3	1.4	0.8	0.8	1.4	0.7	37.3	3.0
Finance, insurance	(4.0)	100.0	78.3	21.7	2.2	1.6	1.4	8.7	0.0	6.2	1.6
Real estate	(0.9)	100.0	64.1	35.9	4.8	5.2	5.0	2.0	0.5	15.5	3.0
Eating and drinking place, accommodations	(7.9)	100.0	29.1	70.9	2.0	0.6	0.4	0.5	0.5	62.8	4.1
Medical health care and welfare	(7.3)	100.0	70.2	29.8	2.8	1.3	1.5	0.8	0.2	20.7	2.4
Education, learning support	(2.6)	100.0	60.8	39.2	10.3	1.7	0.4	2.0	0.3	21.7	2.8
Compound services	(0.7)	100.0	79.8	20.2	1.9	1.0	0.6	0.7	1.1	7.9	7.0
Services (not elsewhere classified)	(13.4)	100.0	58.7	41.3	3.5	2.3	2.6	2.2	2.8	23.6	4.4
Size of Enterprise											
1,000 persons and over	(5.5)	100.0	81.0	19.0	2.4	0.8	1.8	3.7	0.2	7.4	2.6
500-999	(4.0)	100.0	73.8	26.2	3.4	1.4	2.9	3.9	0.4	11.1	3.1
300-499	(7.5)	100.0	69.1	30.9	2.8	1.6	1.9	2.6	0.2	18.1	3.8
100-299	(13.7)	100.0	68.6	31.4	3.1	1.9	1.5	2.3	0.3	18.5	3.7

	Total		Regular Staff	Non-regular Staff	Form of Employment						
					Contract Employees	Entrusted Employees	Transferred Workers	Dispatched Workers	Temporary Workers	Part-time Workers	Others
50-99	(16.8)	100.0	63.9	36.1	2.5	1.6	2.0	2.6	0.6	23.6	3.1
30-49	(9.0)	100.0	63.4	36.6	2.2	1.5	1.4	1.5	0.7	26.1	3.3
5 to 29	(43.5)	100.0	62.1	37.9	1.9	1.2	1.2	1.2	1.3	27.5	3.6
Gender											
Male	(59.1)	100.0	80.0	20.0	1.9	1.8	2.2	1.0	0.9	9.6	2.6
Female	(40.9)	100.0	44.4	55.6	2.9	0.9	0.6	8.4	0.8	42.5	4.6

Source: *Survey of the Diversification of Employment Status*, 2003, Ministry of Health, Labour, and Welfare²

Notes: 1) Figures in [] are the ratio assuming "non-regular staff" in the industries covered as 100.

2) Figures in () are the ratio in each industry, size of enterprise, and gender (totaling 100).

² Ibid, hlm. 28

Berdasarkan data pada tabel 4.2. diatas dapat terlihat bahwa penggunaan tenaga kerja non-reguler yang paling banyak berada pada sektor jasa, yaitu rumah makan atau tempat-tempat penginapan (*eating and drinking place, accommodation*). Data tersebut juga menunjukkan bahwa besarnya jumlah tenaga kerja non-reguler yang digunakan akan berbeda-beda pada masing-masing industri, tergantung dari bentuk ketenagakerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Misalnya untuk tenaga kerja kontrak sektor (*contract employees*) industri yang paling banyak menggunakan tenaga kerja jenis ini adalah sektor industri listrik, gas, ataupun air (*electricity, gas, heat supply, and water*), untuk tenaga kerja yang ditempatkan (*dispatched workers*) paling banyak digunakan pada sektor keuangan atau asuransi (*finance, insurance*), dan untuk tenaga kerja paruh waktu (*part-time workers*) paling banyak digunakan pada rumah-rumah makan atau tempat-tempat akomodasi (*eating and drinking place, accommodations*). Selain itu data tersebut juga menunjukkan bahwa pada semua industri tenaga kerja yang paling banyak digunakan adalah tenaga kerja paruh waktu (*part-time workers*).

4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Meningkatnya Jumlah Pekerja Non-reguler

Inagami³ mengatakan meningkatnya jumlah pekerja non-reguler disebabkan oleh dua faktor, yaitu dari perusahaan dan dari tenaga kerja itu sendiri. Dari pihak perusahaan, semakin banyaknya perusahaan yang meningkatkan jumlah pekerja non-reguler mereka untuk berbagai macam kepentingan perusahaan. Diantaranya untuk memotong biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk tenaga kerjanya, untuk menyesuaikan ketersediaan tenaga kerjanya, untuk menanggapi perubahan-perubahan dalam beban kerja, serta untuk mengatasi peningkatan dalam pekerjaan sementara dan berbagai pekerjaan jangka pendek. Sedangkan dari pihak tenaga kerja itu sendiri,

³ Inagami, Takeshi, 2004, *Changes in the Employment System and Future Labor Policies*, Japan Labor Review, hlm. 41

mempertahankan pekerjaan paruh waktu atau *arubaito* memungkinkan mereka untuk menyesuaikan waktu antara pekerjaan dengan pekerjaan rumah tangga, maupun antara pekerjaan dengan pendidikan. Selain itu pekerjaan non-reguler juga dapat menambah pendapatan dengan waktu kerja yang pendek.

Akan tetapi berbagai alasan tersebut hanya menjelaskan secara umum, untuk lebih memahami dengan jelas mengenai alasan perusahaan mempekerjakan pekerja non-reguler ataupun alasan para pekerja memilih pekerjaan non-reguler akan dibahas dalam pembahasan selanjutnya.

4.2.1. Alasan Perusahaan Mempekerjakan Pekerja Non-reguler

Pada bab-bab sebelumnya telah dibahas bahwa alasan perusahaan mengurangi pekerja reguler dan beralih kepada pekerja non-reguler adalah karena pada saat masa resesi perusahaan harus mengurangi biaya-biaya atau pengeluaran untuk karyawannya.

Seperti yang kita ketahui bahwa perusahaan-perusahaan Jepang sangat melindungi hak-hak karyawannya, ini dapat terlihat dari pemberian berbagai macam bentuk kompensasi mulai dari mereka masuk bekerja hingga mereka berhenti bekerja atau hingga masa kerja mereka berakhir. Hal ini disebabkan karena perusahaan percaya dengan memberikan apa yang sudah menjadi hak mereka maka mereka pun akan melakukan hal yang sama juga kepada perusahaan, yaitu dengan memberikan hasil yang terbaik untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan.

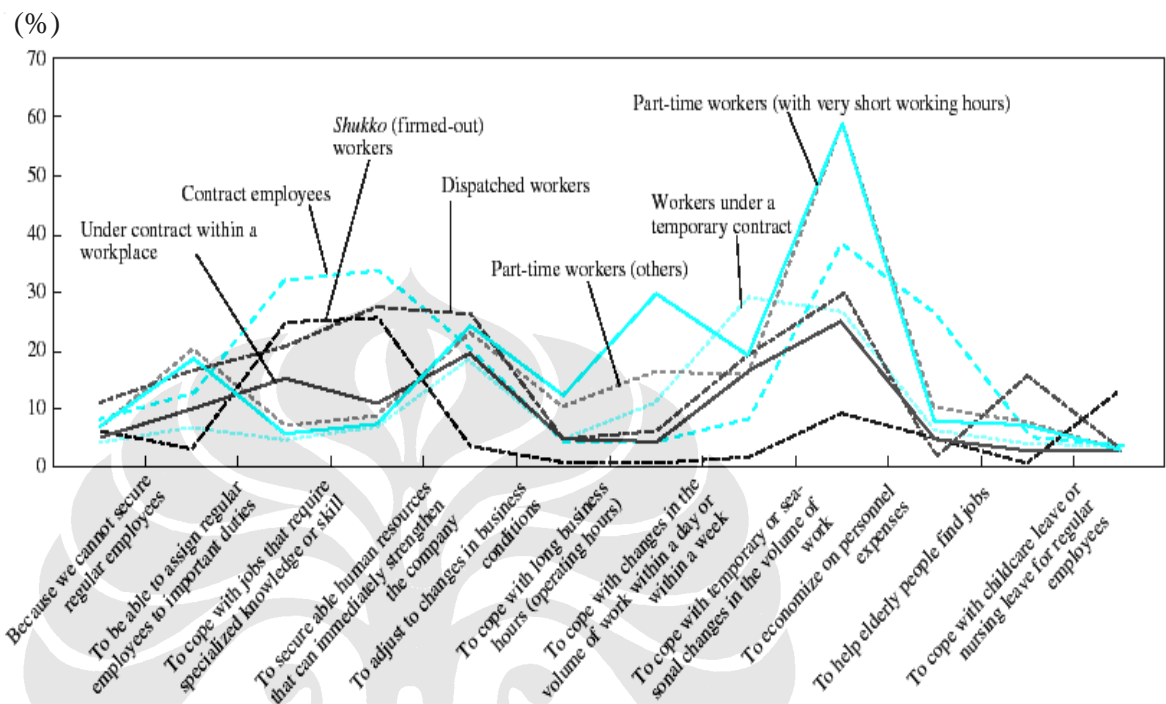
Itulah sebabnya untuk mengurangi pengeluaran-pengeluaran tersebut salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat bertahan pada masa resesi adalah dengan mengurangi jumlah tenaga kerja regulernya. Padahal untuk mengurangi jumlah karyawan ataupun untuk memberhentikan karyawannya, tindakan tersebut sangat sulit dilakukan oleh perusahaan Jepang pada umumnya. Tetapi dibalik berbagai alasan untuk mengurangi pengeluaran-pengeluaran karyawannya ada beberapa alasan lain mengapa mereka menggunakan pekerja non-reguler tersebut.

Menurut Makiko Nishikawa⁴ perusahaan-perusahaan di Jepang akan menggunakan tipe-tipe pekerja non-reguler yang berbeda menurut kebutuhan perusahaan, seperti: Pekerja paruh waktu jangka pendek (*Short-time part-time workers*) digunakan oleh perusahaan ketika perusahaan ingin mengurangi biaya-biaya karyawan atau untuk menjaga ketersediaan tenaga kerjanya. Pekerja kontrak (*Contract workers*), pekerja *shukko* (pekerja yang dipinjamkan atau mereka yang dipindah antar perusahaan afiliasinya), dan pekerja yang ditempatkan (pekerja yang dipekerjakan di lembaga penyaluran tenaga kerja kemudian disalurkan ke perusahaan pelanggan dibawah hukum penyaluran tenaga kerja atau *Workers Dispatching Law*) dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai keahlian spesialisasi dan pengalaman atau ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan segera.

Dalam Japan Labor Bulletin tahun 2003, Japan Institute of Labour melakukan suatu survei mengenai strategi yang dilakukan oleh perusahaan di Jepang dalam menghadapi perubahan jumlah tenaga kerja berdasarkan pola kerja, atau berbagai alasan mengapa perusahaan mempekerjakan tenaga kerja non-reguler. Hasilnya dapat dilihat pada gambar 4.1. berikut ini.

⁴ Iwata, Katsuhiko, *Diverse Working Condition among Non-Standard Employees*, Japan Labor Review, hlm. 82

**Gambar 4.1. Reasons For Hiring Non-Regular Employees
(All Industry Total)**



Source: Survey of Personnel Administration Strategy of Companies and Workers' Consciousness about Employment (Corporate Survey), Japan Institute of Labour, 2003.⁵

Note: This chart only covers companies that answered questions about changes in the number of employees by working style in the last three years.

Pada gambar tersebut dapat terlihat bahwa berdasarkan pola kerja mereka para tenaga kerja non-reguler tersebut dibedakan menjadi tujuh kategori, yang didefinisikan sebagai berikut:

- *Contract employees* adalah tenaga kerja yang dipekerjakan untuk pekerjaan yang membutuhkan ketampilan atau keahlian khusus.
- *Temporary employees* adalah tenaga kerja yang dipekerjakan sementara atau berdasarkan harian untuk periode waktu lebih dari satu bulan.
- *Part-time workers (short hours)* adalah tenaga kerja yang waktu kerja per harinya lebih sedikit atau waktu kerja per minggunya lebih sedikit dari tenaga kerja

⁵ Japan Labor Bulletin, *The 2003 White Paper on the Labour Economy, A Summary of the Analysis*, Vol. 42 No. 9, hlm. 17

reguler dan yang masa kerjanya melebihi satu bulan atau yang masa kerjanya tidak ditetapkan dengan jelas.

- *Part-time workers (others)* adalah tenaga kerja yang waktu kerjanya per hari atau per minggu hampir sama dengan tenaga kerja reguler dan yang masa kerjanya melebihi satu bulan atau tidak ditetapkan dengan jelas, serta mereka yang disebut tenaga kerja paruh waktu atau berada pada situasi yang sama.
- *Shukko (firmed-out) workers* adalah tenaga kerja yang bekerja pada suatu perusahaan atas pinjaman dari perusahaan lain dan tidak masalah apakah mereka terdaftar pada perusahaan yang meminjamkan.
- *Dispatched workers* adalah tenaga kerja yang disalurkan dari perusahaan atau lembaga penyaluran tenaga kerja sementara yang berada dibawah undang-undang penyaluran tenaga kerja.
- *Employees under contract within a workplace* adalah tenaga kerja yang bekerja dibawah kontrak penetapan bisnis.

Dari gambar 4.1. diatas bila dilihat dari puncak yang tertinggi, alasan perusahaan mempekerjakan para tenaga kerja non-reguler tersebut adalah sebagai berikut:

- *Contract employees* adalah untuk mengatasi pekerjaan yang membutuhkan keterampilan atau keahlian khusus, mengatasi perubahan volume pekerjaan, juga untuk menghemat pengeluaran-pengeluaran tenaga kerja.
- *Temporary employees* adalah untuk mengatasi perubahan volume pekerjaan dalam per hari atau per minggu dan mengatasi perubahan volume pekerjaan.
- *Part-time workers (short hours)* dan *Part-time workers (others)* adalah untuk mengatasi perubahan volume pekerjaan dan untuk menghemat pengeluaran karyawannya.
- *Shukko (firmed-out) workers* adalah untuk mengatasi pekerjaan yang membutuhkan keterampilan atau keahlian khusus.
- *Dispatched workers* adalah untuk menjaga kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja yang siap dan untuk mengatasi perubahan volume pekerjaan.

- *Employees under contract within a workplace* adalah untuk mengatasi perubahan sementara volume pekerjaan dan untuk menghemat pengeluaran tenaga kerjanya.

Dari berbagai alasan-alasan tersebut dapat dilihat bahwa selain untuk menghemat pengeluaran-pengeluaran untuk tenaga kerja regulernya, perusahaan mempekerjakan tenaga kerja non-reguler adalah untuk mengatasi perubahan volume pekerjaan serta untuk menjaga ketersediaan sumber daya manusia.

4.2.2. Alasan Memilih Pekerjaan Non-reguler

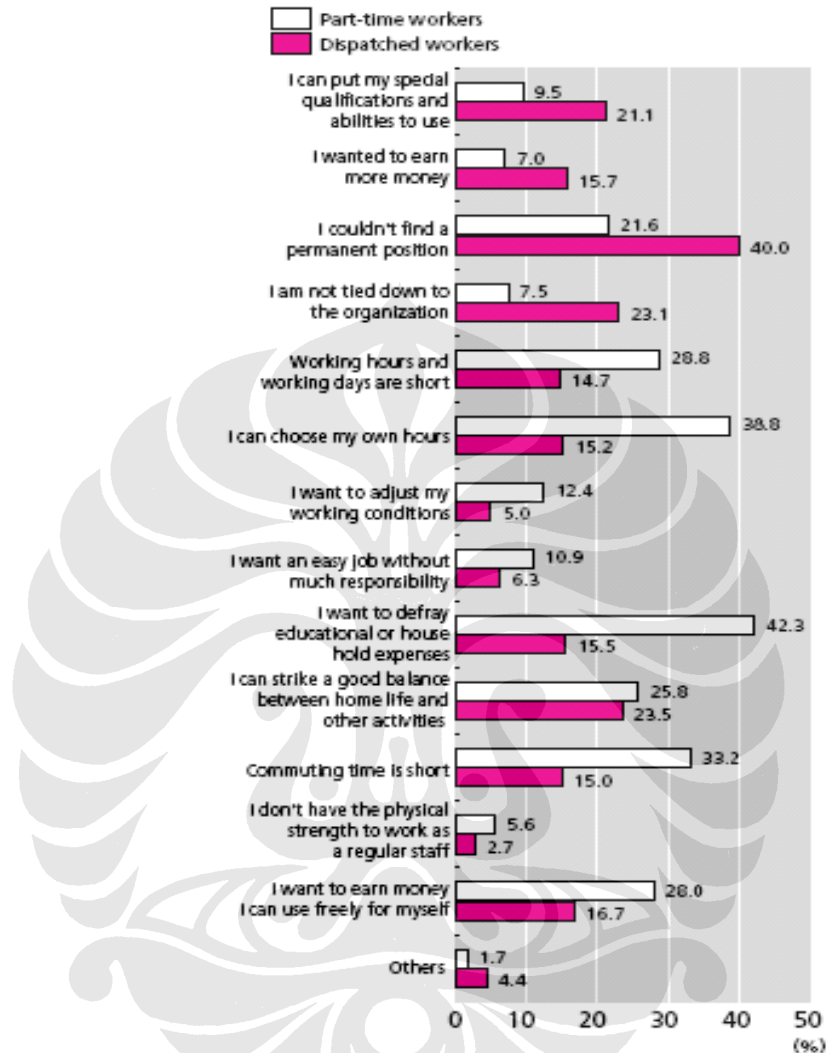
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT)⁶ mengenai alasan mengapa tenaga kerja non-reguler memilih pekerjaan non-reguler, kebanyakan pekerja kontrak dan pekerja dari lembaga penyaluran sementara memberikan jawaban bahwa mereka “tidak mendapatkan pekerjaan reguler” atau mereka “gagal dipekerjakan sebagai pekerja reguler”. Dalam hal pekerja paruh waktu, alasan utama mereka bekerja sebagai pekerja non-reguler adalah “karena keadaan pribadi mereka”. Beberapa alasan lain seperti, “untuk mendukung keuangan keluarga”, dan “waktu kerjanya yang pendek” dipilih oleh lebih dari 20% tenaga kerja non-reguler wanita. Hasil penelitian dari JILPT juga menunjukkan bahwa kaum wanita memberikan bermacam-macam alasan mengapa menjadi pekerja non-reguler ketimbang kaum laki-laki.

Dalam survei yang dilakukan oleh Ministry of Health, Labour, and Welfare (MHLW) tahun 2003⁷ mengenai alasan untuk bekerja sebagai tenaga kerja non-reguler, terhadap pekerja paruh waktu 42,3% menjawab karena mereka “ingin membiayai pendidikan atau meringankan pengeluaran rumah tangga”, sedangkan untuk pekerja yang ditempatkan (*dispatched workers*) 40% menjawab karena mereka “tidak menemukan posisi yang tetap”.

⁶ Japan Institute for Labour Policy and Training, 2008, *Transition of Diversification of Employment Between 1994 and 2003*, JILPT Research Reports No.68 Summary, hlm. 7

⁷ Japan Institute for Labour Policy and Training, 2006, *Labour Situation in Japan and Analysis: General Overview 2006/2007*, hlm.30

Gambar 4.2. Reasons for Working as a Non-regular Staff



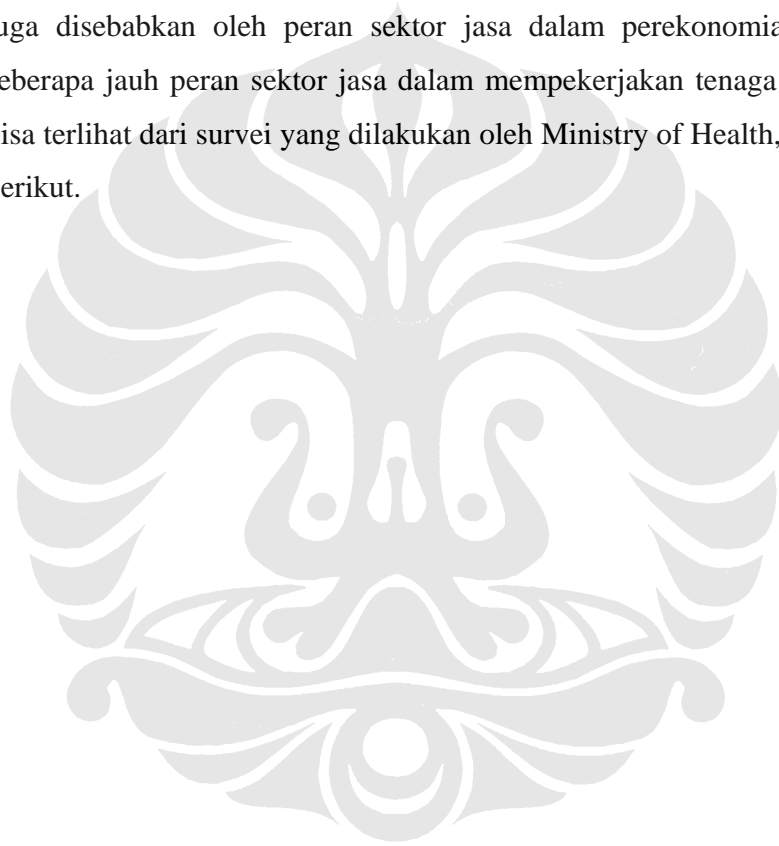
Source: *Survey of Diversification of Employment Status*, 2003, Ministry of Health, Labour, and Welfare

4.2.3. Peran Sektor Jasa Dalam Meningkatnya Jumlah Pekerja Non-reguler

Pada bab-bab sebelumnya sudah dibahas bahwa ketika Jepang mengalami krisis minyak untuk pertama kalinya yaitu pada tahun 1973, peran sektor manufaktur mulai melemah dan peran sektor jasa semakin menguat. Dan pada sektor jasa inilah tenaga kerja non-reguler paling banyak dipekerjakan, ini bisa dilihat dari survei yang dilakukan oleh Ministry of Health, Labour, and Welfare tahun 2003 (tabel 4.2.)

Universitas Indonesia

bahwa tenaga kerja non-reguler yang paling banyak dipekerjakan berada pada sektor jasa rumah makan atau tempat-tempat penginapan (*eating and drinking place, accommodation*) yaitu sebesar 70,9%. Bahkan setelah Jepang pulih dari krisis ekonomi yang berkepanjangan akibat pecahnya gelembung ekonomi, jumlah tenaga kerja non-reguler tetap saja mengalami peningkatan ini bisa terlihat dari survei yang dilakukan oleh Ministry of Internal Affairs and Communication tahun 2006 (tabel 4.1.). Hal ini berarti bahwa meningkatnya jumlah tenaga kerja non-reguler di Jepang juga disebabkan oleh peran sektor jasa dalam perekonomian Jepang. Kemudian seberapa jauh peran sektor jasa dalam mempekerjakan tenaga kerja non-reguler, ini bisa terlihat dari survei yang dilakukan oleh Ministry of Health, Labour, and Welfare⁸ berikut.



⁸ Japan Institute for Labour Policy and Training, 2005, *Labour Situation in Japan and Analysis: General Overview 2005/2006*, hlm. 43

Tabel 4.3. Proportion of Workers by Form of Employment (1999)

(%)

	Total		Regular workers	Non-regular workers				
				Temporary and casual workers	Part-time workers	Dispatch workers	Others	
Industry total	(100.0)	100.0	72.5	27.5	1.8	20.3	1.1	0.7
				[100.0]	[6.7]	[73.9]	[3.9]	[2.5]
Mining	(0.1)	100.0	90.6	9.4	0.3	5.5	0.1	1.3
Construction	(10.0)	100.0	84.1	15.9	4.9	4.6	0.7	2.1
Manufacturing	(24.8)	100.0	81.3	18.7	0.4	14.4	1.0	0.4
Electricity, gas, heat supply and water	(0.5)	100.0	90.8	9.2	0.1	2.5	1.0	0.7
Transport, communication	(7.6)	100.0	82.0	18.0	0.9	9.7	1.9	0.3
Wholesale and retail trade, eating and drinking places	(28.1)	100.0	57.0	43.0	3.3	36.1	0.6	0.6
Financing, insurance	(4.3)	100.0	83.3	16.7	0.3	7.8	4.3	0.2
Real estate	(0.9)	100.0	74.8	25.2	1.4	12.0	1.1	1.2
Services	(23.8)	100.0	71.4	28.6	1.0	20.7	1.0	0.7
Type of establishment								
Office	(31.6)	100.0	82.2	17.8	1.6	9.3	1.5	0.6
Factory	(26.6)	100.0	78.0	22.0	0.9	17.2	0.9	0.6
Research center	(0.8)	100.0	89.1	10.9	0.0	5.3	3.1	0.2
Sales office	(13.0)	100.0	78.2	21.8	4.4	11.1	1.0	0.5
Store	(15.7)	100.0	38.9	61.1	2.6	55.5	0.6	0.9
Others	(12.3)	100.0	71.7	28.3	0.8	21.2	0.7	1.0
Company size								
Over 1,000 employees	(27.2)	100.0	74.9	25.1	0.4	18.5	2.0	0.5
500-999	(7.8)	100.0	75.7	24.3	0.9	18.2	1.1	0.4
300-499	(8.4)	100.0	69.1	30.9	6.7	16.7	1.1	0.6
100-299	(15.3)	100.0	73.4	26.6	0.7	19.8	0.9	0.5
50-99	(11.3)	100.0	69.8	30.2	2.2	22.8	0.7	1.4
30-49	(6.7)	100.0	74.6	25.4	1.8	19.7	0.5	0.6
5-29	(23.4)	100.0	70.2	29.8	2.6	23.6	0.4	0.9
Gender								
Male	(60.8)	100.0	85.1	14.9	1.8	7.8	0.6	0.8
Female	(39.2)	100.0	53.0	47.0	2.0	39.6	1.8	0.6

Source: Survey of the Diversification of Employment Status, Ministry of Labour, 1999

Notes: 1) Figures in [] are the ratio assuming "Non-regular workers" (industries covered) as 100.

2) Figures in () are the ratio in each industry, type of enterprise, sex, and enterprise scale.

3) "Others" includes temporarily transferred, and contract and registered workers.

Pada tabel 4.3. dapat terlihat bahwa pada tahun 1999 jumlah tenaga kerja non-reguler di sektor industri *wholesale and retail trade, eating and drinking places* adalah sebesar 43,0% sedangkan pada industri jasa lainnya (*services*) sebesar 28,6%. Hasil survei tahun 1999 ini jika dibandingkan dengan survei pada tahun 2003 (tabel 4.2.), tentu saja dapat terlihat bahwa jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan pada sektor industri *wholesale and retail trade* tahun 2003 telah meningkat menjadi 45,3%, dan pada industri jasa lainnya (*services*) meningkat menjadi 41,3%. Sedangkan untuk penggunaan tenaga kerja reguler pada sektor jasa mengalami penurunan yaitu sebesar

57,0% pada tahun 1999 (*wholesale and retail trade*) menjadi 54,7% pada tahun 2003. Jadi berdasarkan hasil survei tahun 1999 dan 2003 tersebut dapat terlihat bahwa jumlah pekerja non-reguler pada sektor ini akan terus mengalami peningkatan, karena pada sektor ini kesempatan bagi para tenaga kerja non-reguler untuk mendapatkan pekerjaan masih sangat terbuka dimana pada sektor lain mereka tidak mendapat kesempatan tersebut. Jadi bisa dikatakan peran sektor jasa sangat berpengaruh dalam meningkatnya jumlah tenaga kerja non-reguler akhir-akhir ini di Jepang.

4.3. Manajemen Pekerja Non-reguler

Setelah melihat bermacam-macam kategori tenaga kerja non-reguler serta bagaimana jumlah mereka yang akhir-akhir ini terus meningkat bahkan dari sisi perusahaan sendiri kelihatannya mereka juga mendukung penggunaan tenaga kerja non-reguler karena menurut mereka tenaga kerja non-reguler ini sangat murah dan perusahaan dapat dengan mudah mengganti dan mencari tenaga kerja non-reguler yang sesuai dengan suatu pekerjaan, maka yang menjadi pertanyaannya adalah bagaimana cara perusahaan-perusahaan Jepang tersebut mengatur para tenaga kerja non-regulernya.

4.3.1. Rekrutmen

Perusahaan Jepang umumnya menggunakan cara rekrutmen yang berbeda sesuai dengan pola kerjanya, dalam mencari calon karyawannya. Apabila rekrutmen untuk para karyawan reguler dilakukan setiap tahun yaitu dengan mempekerjakan para lulusan baru maka rekrutmen untuk para karyawan non-regulernya dilakukan dengan berbagai cara. Dalam merekrut karyawan non-reguler, perusahaan akan menggunakan berbagai saluran, misalnya pencarian melalui iklan di surat kabar atau majalah mengenai informasi ketenagakerjaan, poster, atau mungkin juga melalui rekomendasi dari orang lain atau perusahaan lain, atau melalui pemerintah seperti

Universitas Indonesia

melalui departemen ketenagakerjaan, dan atau melalui lembaga penyaluran tenaga kerja.

4.3.2. Pelatihan

Sejak tahun 1990-an ketika perusahaan Jepang mulai mengurangi program pelatihan untuk tenaga kerja reguler, jumlah tenaga kerja non-reguler (seperti: pekerja paruh waktu, *arubaito*, pekerja yang ditempatkan, pekerja kontrak, dll) telah meningkat dengan cepat. Kedua hal tersebut sangat berhubungan karena saat perusahaan ingin mengurangi biaya akibat kemunduran ekonomi, maka perekrutan tenaga kerja non-reguler telah memberikan kontribusi yang sangat besar pada pengurangan biaya. Perekrutan tenaga kerja non-reguler tersebut bukan saja dapat mengurangi biaya-biaya untuk karyawan tetapi juga dapat membantu perusahaan dalam melakukan penyesuaian ketenagakerjaan akibat fluktuasi ekonomi⁹.

Ketika perusahaan mulai mengurangi pelatihan untuk tenaga kerjanya dan membatasi kepada siapa pelatihan tersebut akan diberikan, maka para tenaga kerja non-reguler yang dipekerjakan dengan dasar untuk mengurangi biaya tentu saja tidak mungkin menjadi objek untuk diberikan pelatihan. Tetapi jika melihat kondisi pekerjaan mereka yang menyerupai kondisi pekerjaan para pekerja reguler pada umumnya, seperti yang dikatakan oleh Hiromi Sakazume¹⁰ bahwa mereka dipekerjakan bukan sebagai tenaga kerja pembantu tetapi sebagai tenaga kerja inti, maka kebutuhan untuk memberikan pelatihan kepada para tenaga kerja non-reguler juga sangat diperlukan.

Dengan melihat situasi diatas yang menjadi pertanyaannya adalah apakah ada kebijakan dari perusahaan yang berhubungan dengan pengembangan kemampuan dari tenaga kerja non-reguler? Dalam survei¹¹ yang dilakukan oleh Ministry of Health, Labour, and Welfare (MHLW) tahun 2006 dikatakan bahwa 17,4% perusahaan

⁹ Sakazume, Hiromi, *Factors That Influence Firms Willingness About Abilities Development of Non-regular Employees*, hlm. 70

¹⁰ Ibid, hlm. 71

¹¹ Ibid, hlm. 71

memberikan “*off-the-job training*” (Off-JT) dan 18,3% memberikan rencana “*on-the-job training*” (OJT) kepada tenaga kerja non-regulernya, yang mana lebih kecil jika dibandingkan dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja regulernya, yaitu 60,1% (Off-JT) dan 48,9% (rencana OJT). Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa persentase perusahaan yang memberikan pelatihan untuk tenaga kerja non-reguler masih sangat rendah jika dibandingkan dengan yang diberikan kepada tenaga kerja reguler.

Sakazume¹² mengatakan walaupun pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja non-reguler masih kurang memadai jika dibandingkan dengan yang diberikan kepada tenaga kerja reguler tetapi sebagian kecil dari perusahaan-perusahaan tersebut juga memberikan pelatihan untuk tenaga kerja non-regulernya.

Lebih lanjut Sakazume mengatakan faktor-faktor apa yang mendukung perusahaan memberikan pelatihan untuk para tenaga kerja non-regulernya? Dari hasil survei yang dilakukan oleh Japan Institute of Labour tahun 2003 menunjukkan bahwa persentase perusahaan yang memberikan pelatihan kepada tenaga kerja non-reguler sangat tinggi diberikan oleh perusahaan yang bergerak di bidang industri retail dan industri restoran. Dengan persentase 66% perusahaan yang bergerak di bidang tersebut menjadikan separuh atau semua tenaga kerja non-regulernya sebagai target pengembangan kemampuan. Angka tersebut terbilang cukup tinggi jika dibandingkan dengan angka rata-rata 47% untuk semua industri. Dalam studi kasus yang dilakukan oleh Japan Institute of Labour Policy and Training tahun 2005 menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki tenaga kerja paruh waktu sebagai tenaga kerja inti, secara aktif terlibat dalam pengembangan kemampuan untuk tenaga kerja non-regulernya. Berdasarkan dari hasil survei tersebut menurut Sakazume perusahaan akan memberikan pelatihan kepada para tenaga kerja non-regulernya tergantung dari jenis industri yang dijalankan dan bagaimana tenaga kerja non-reguler tersebut dipekerjakan. Hal tersebut jugalah yang memberi pengaruh dalam pengembangan kemampuan dari tenaga kerja non-reguler tersebut.

¹² Ibid, hlm. 72

4.3.3. Kompensasi

Dalam hal pemberian kompensasi untuk para tenaga kerja non-reguler sangat bervariasi baik dalam hal sistem ataupun jumlah, tergantung dari pola kerja mereka. Seperti misalnya tenaga kerja *shokutaku*, menurut Inohara¹³ ada beberapa perusahaan selain memberikan pendapatan atau gaji bulanan (biasanya gaji dasar sebesar 30-50% dari gaji karyawan reguler) juga memberikan tunjangan transpor, dan tunjangan musiman pada rata-rata terendah (misalnya kurang dari setengah rata-rata tunjangan tenaga kerja reguler), tetapi ada juga perusahaan yang hanya memberikan gaji bulanan. Biasanya mereka juga tidak diberikan tunjangan pensiun ketika masa kerja mereka berakhir. Syarat-syarat pekerjaan seperti ini biasanya tidak dijelaskan dalam kontrak kerja.

Kemudian untuk para karyawan paruh waktu (*part-time employees*)¹⁴ dalam hal pemberian upah umumnya ditentukan berdasarkan tarif yang berlaku di masing-masing daerah (untuk di kota Tokyo kira-kira 90% perusahaan yang memberikan sesuai tarif yang berlaku, 14,8% perusahaan mengacu pada upah minimum menurut undang-undang, dan 6,7% berdasarkan gaji awal karyawan lulusan sekolah menengah). Tetapi dalam kebanyakan kasus pemberian upah dilakukan berdasarkan tarif per jam. Dalam hal pemberian tunjangan, perusahaan akan memberikan “bonus” kepada para karyawan paruh waktu yang tetap bekerja di perusahaan tersebut.

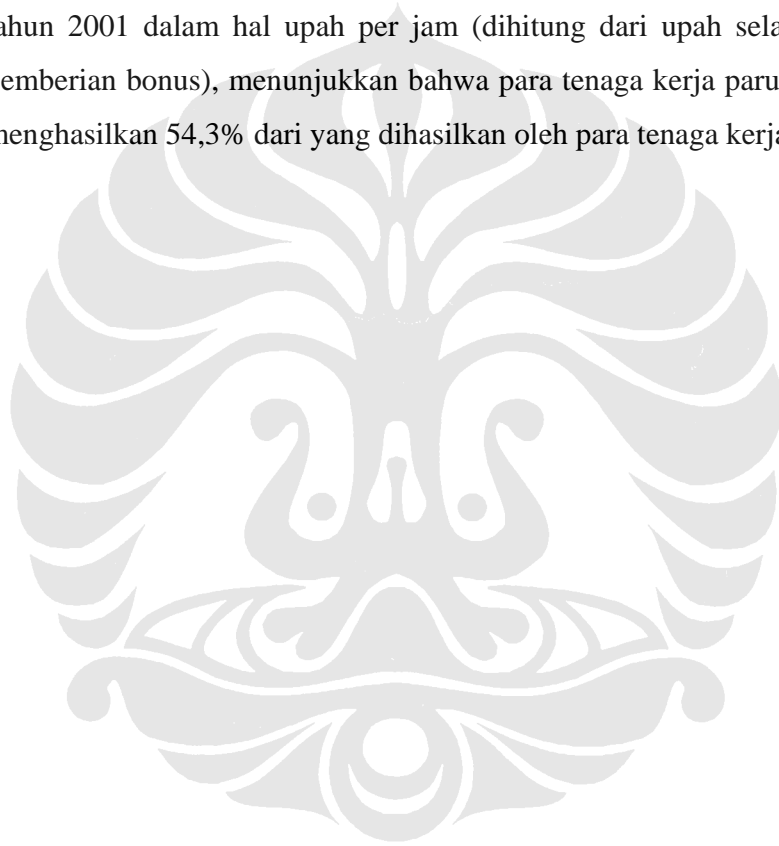
Untuk para karyawan yang ditempatkan (*dispatch*)¹⁵, pemberian upah mereka biasanya diberikan berdasarkan tarif per jam ataupun berdasarkan gaji per bulan, mendapat tunjangan secara reguler dan musiman ataupun tidak. Pada tahun 1980 para pekerja yang ditempatkan yang dipekerjakan berdasarkan per bulan 51,2% dibayar ¥100.000-¥150.000 per bulan pada pekerjaan pengolahan data, 49% dibayar ¥100.000-¥150.000 pada pekerjaan administrasi, dan 46,5% dibayar kurang dari ¥100.000 pada pekerjaan pemeliharaan.

¹³ Inohara, Hideo, 1990, *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokyo, hlm. 161

¹⁴ Ibid, hlm. 167

¹⁵ Ibid, hlm. 170

Jika melihat kondisi pekerjaan para tenaga kerja non-reguler yang pada kenyataannya hampir sama dengan pola kerja tenaga kerja reguler, kecilnya upah yang mereka terima telah membuat suatu kesenjangan upah yang sangat besar antara para tenaga kerja reguler dengan tenaga kerja non-reguler. Berdasarkan survei dari Ministry of Health, Labor and Welfare (MHLW)¹⁶, dikatakan bahwa perbedaan upah antara tenaga kerja paruh waktu dan tenaga kerja reguler akhir-akhir ini semakin membesar. Perbandingan kesenjangan upah diantara para tenaga kerja wanita pada tahun 2001 dalam hal upah per jam (dihitung dari upah selama setahun termasuk pemberian bonus), menunjukkan bahwa para tenaga kerja paruh waktu wanita hanya menghasilkan 54,3% dari yang dihasilkan oleh para tenaga kerja wanita reguler.



¹⁶ Japan Labor Bulletin, *The 2003 White Paper on the Labour Economy: A Summary of the Analysis*, hlm. 18-19

Tabel 4.4. Wage Differential Between Part-time Workers and General Workers, Wages of Part-time Workers and Regular Employees, and Their Rate of Growth

Company size/Industry	(Unit: %)			(Unit: ¥)			(Unit: %)	(Unit: ¥)			(Unit: %)
	Wage differential (based on the wage of general workers as 100%)			Wages of part-time workers			Growth rate	Wages of general workers			Growth rate
	1990	1995	2001	1990	1995	2001	1990 to 2001	1990	1995	2001	1990 to 2001
Total	58.9	57.4	54.3	768	914	936	1.8	1,303	1,591	1,724	2.6
1.000 or more employees	46.7	48.5	45.7	817	962	971	1.6	1,750	1,985	2,127	1.8
100-999 employees	62.3	59.0	53.5	777	933	930	1.6	1,247	1,581	1,737	3.1
10-99 employees	69.3	64.6	62.6	736	870	907	1.9	1,062	1,346	1,448	2.9
Construction	67.9	64.6	63.6	745	942	965	2.4	1,098	1,458	1,518	3.0
Manufacturing	68.8	65.0	62.5	730	855	911	2.0	1,061	1,316	1,457	2.9
Transportation and telecommunications	49.9	55.8	51.8	805	977	930	1.3	1,612	1,751	1,795	1.0
Wholesale, retail, restaurant business	61.8	59.1	55.5	753	889	885	1.5	1,218	1,504	1,596	2.5
Money-lending and insurance	45.6	47.6	52.5	926	1,013	1,092	1.5	2,029	2,128	2,081	0.2
Real estate business	57.0	60.3	54.5	782	969	957	1.9	1,373	1,607	1,756	2.3
Services	62.2	58.4	54.6	867	1,020	1,038	1.6	1,395	1,748	1,900	2.8

Source: *The Basic Survey on the Wage Structure*, Ministry of Health, Labour and Welfare processed at the Councilors' Office (Labour Policy to Director-General for Policy Planning and Evaluation) of the Ministry of Health, Labour and Welfare.

Notes:

- (1) Wages are calculated by dividing annual wage, including bonus, by the number of hours actually worked.
- (2) Wages are those for female workers.
- (3) The growth rate of wages is the annual growth rate.
- (4) The industrial classification does not include mining, electric utilities and city gas, heat supply, and waterworks, where the number of part-time workers does not reach 1,000.

Adapun analisa dari White Paper tersebut hanya membatasi pada alasan dibalik perbedaan upah tenaga kerja wanita, dari hasil analisa tersebut mereka berkesimpulan bahwa walaupun pada kenyataannya kebanyakan tenaga kerja paruh waktu cenderung bekerja lebih lama pada satu perusahaan (di semua industri) dan jumlah mereka terus meningkat, tetapi sistem penentuan upah untuk tenaga kerja paruh waktu tidak mencerminkan lamanya masa jabatan mereka. MHLW menambahkan bahwa kesenjangan upah yang semakin membesar tersebut diakibatkan oleh perubahan dalam struktur pekerjaan yang terjadi pada pertengahan tahun 1990-an, karena pada saat itu pekerjaan para tenaga kerja paruh waktu merupakan pekerjaan dengan bayaran rendah, maka asumsi tersebut terbawa hingga saat ini. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa faktor utama dibalik kesenjangan upah tersebut adalah karena adanya asumsi bahwa pekerjaan paruh waktu merupakan pekerjaan dengan upah rendah.

Selain memberikan upah setiap bulannya, saat ini perusahaan sudah mulai mempertimbangkan para tenaga kerja non-reguler mereka untuk ikut dalam sistem pensiun. Dalam artikel dari internet tanggal 14 Nopember 2006¹⁷ dikatakan bahwa pemerintah Jepang dan partai koalisi yang berkuasa sedang mempertimbangkan kemungkinan untuk memberikan ijin kepada para tenaga kerja paruh waktu yang telah bekerja dalam perusahaan selama lebih dari periode tertentu untuk ikut dalam sistem pensiun. Dalam artikel tersebut juga dikatakan jika sebelumnya Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW) mencoba untuk memilih 3 juta orang yang memenuhi syarat untuk sistem pensiun dengan persyaratan bahwa mereka telah bekerja lebih dari 20 jam seminggu. Tetapi ide atau rencana dari MHLW tersebut mendapat pertentangan keras dari industri distribusi karena mereka merupakan perusahaan yang paling banyak mempekerjakan tenaga kerja paruh waktu.

Dalam artikel lainnya dikatakan bahwa Perdana Menteri saat itu, Shinzo Abe, akan memberikan ijin lebih banyak lagi kepada tenaga kerja untuk ikut bergabung dalam rencana pensiun serta menyarankan pemerintah dan partai koalisi yang

¹⁷ *Gov't Looks to open Up Pension Plan to Part-time Workers*, 14 September 2006, diambil dari <http://nambufwc.org/2006/11/14/govt-looks-to-open-up-pension-plan-to-part-time-workers/>

berkuasa untuk mendiskusikan gagasan memberikan ijin kepada tenaga kerja paruh waktu yang bekerja pada periode tertentu (lebih dari satu tahun) untuk bergabung dalam sistem tersebut, dengan pengecualian tenaga kerja paruh waktu yang bekerja lebih dari 20 jam seminggu kurang dari 12 bulan mungkin tidak akan masuk dalam sistem pensiun. Sekarang ini perusahaan diwajibkan untuk membayar setengah dari premi pensiun untuk tenaga kerja reguler yang bekerja lebih dari 2 bulan, sedangkan untuk tenaga kerja paruh waktu yang bekerja lebih dari 30 jam seminggu perusahaan harus membayar setengah dari premi pensiun¹⁸.

4.3.4. Serikat Pekerja

Seringkali dikatakan bahwa para tenaga kerja non-reguler ini sangat jarang tergabung dalam suatu serikat kerja atau lebih tepatnya mereka tidak memenuhi syarat untuk menjadi anggota dari suatu organisasi serikat perusahaan¹⁹. Tetapi pada kenyataannya karena jumlah mereka yang terus meningkat maka perlu dibentuk suatu organisasi untuk melindungi para tenaga kerja non-reguler tersebut.

Seperti yang sudah dibahas pada bab-bab sebelumnya bahwa pada umumnya bentuk serikat pekerja di Jepang adalah serikat perusahaan, dimana anggotanya sebagian besar adalah karyawan reguler pada perusahaan yang sama dengan tidak membedakan klasifikasi pekerjaannya (DeMente, 1988). Tetapi dalam bukunya Yoshio Sugimoto²⁰ mengatakan ada dua tipe lain dari perserikatan di Jepang. Tipe pertama adalah serikat “tipe plural” (*plural-type*), yang berada pada perusahaan yang sama dan yang bersaing satu sama lain sebagai serikat mayoritas dan serikat minoritas. Dalam beberapa hal, serikat yang satu cenderung anti-manajemen sedangkan serikat yang lain cenderung pro-manajemen. Perserikatan tipe plural ini

¹⁸ Shakai Hoken, *Employers Enroll Your Employees to the Social Insurance*, diambil dari <http://nambufwc.org/issues/shakai-hoken/>

¹⁹ Inohara, Hideo, 1990, *Human Resource Development in Jaoanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokyo, hlm. 165

²⁰ Sugimoto, Yoshio, 2003, *An Introduction To Japanese Society*, Second Edition, Cambridge University Press, Melbourne, hlm. 104

memegang peranan penting dalam kasus perselisihan tenaga kerja pada sektor swasta yang umumnya ditangani oleh *Central Labor Relations Committee (Chūrōi)*.

Tipe perserikatan yang lain adalah serikat “tipe baru” (*new-type*) yang sebagian besar beroperasi pada masalah angkatan kerja dan cenderung bersifat serikat keahlian dimana keanggotaannya dilihat berdasarkan kesamaan jenis pekerjaan dan biasanya tidak berasal dari perusahaan yang sama. Yang termasuk dalam kategori serikat tipe ini seperti: serikat pekerja paruh waktu dan pekerja sementara, serikat pekerja wanita, ataupun serikat untuk pekerja cacat fisik. Serikat ini menarik anggotanya sebagian besar dari tenaga kerja pada perusahaan kecil maupun perusahaan menengah juga mewakili para tenaga kerja diluar sektor inti. Contoh serikat tipe ini adalah Freeter Union of Fukuoka (serikat tenaga kerja yang dibentuk pada bulan Juni 2006 untuk para tenaga kerja non-reguler), Tokyo Metropolitan Union (serikat kerja antar perusahaan yang dibentuk tahun 2000 untuk tenaga kerja *freeter*), dan Union Botiboti (serikat tenaga kerja yang dibentuk pada bulan Desember 2005 untuk para tenaga kerja non-reguler di wilayah Kansai)²¹.

Dalam Labor Situation²² dikatakan bahwa jumlah anggota serikat untuk para tenaga kerja paruh waktu ini terus mengalami kenaikan dengan jumlah 244.000 orang pada tahun 1999 (2,5%), kemudian pada tahun 2002 sebesar 292.000 orang (2,7%), dan pada tahun 2005 sebesar 389.000 orang (3,3%). Untuk hasil dari survei tersebut dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut ini.

²¹ Kyodo News, ‘*Precariats’ stand in open rebellion vs injustice in status*, diambil dari <http://home.kyodo.co.jp/modules/fstStory/index.php?storyid=321130>

²² Japan Institute for Labour Policy and Training, 2006, *Labour Situation in Japan and Analysis: General Overview 2006/2007*, hlm. 65, diambil dari http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/laborsituation06_07.pdf

Tabel 4.5. Changes in the Number of Union Members and the Estimated Unionization Rate for Part-time Workers (Unit Labor Union)

Year	Numbers of labor union members among part-time workers			Ratio to all union members	Number of short-time workers	Estimated unionization rate
		Year-on-year difference	Year-on-year difference ratio			
	in 1,000	in 1,000	%			
1999	244	4	1.7	2.1	993	2.5
2000	260	16	6.6	2.3	1,017	2.6
2001	280	20	7.8	2.5	1,042	2.7
2002	292	13	4.5	2.7	1,097	2.7
2003	331	38	13.1	3.2	1,098	3.0
2004	363	31	9.5	3.6	1,107	3.3
2005	389	26	7.3	3.9	1,172	3.3

Source: *Survey of Labor Unions*, 2005, Ministry of Health, Labour, and Welfare

Notes: 1) "Part-time workers" are those who work fewer hours than regular workers at the same business operation, or work regular working hours with a shorter workweek, and referred to as "part-time workers" at the workplace.

2) The number of short-time workers is the number of those who are classified as "employed" in the *Labour Force Survey* with less than 35 working hours per week.

3) Estimated unionization rate is calculated by the following formula: Number of union members among part-time workers ÷ Number of short-time workers.

Hasil survei tersebut juga menunjukkan bahwa peran serikat pekerja untuk para tenaga kerja non-reguler tersebut sudah semakin kuat dan sangat penting. Hal ini bisa terlihat dari terus meningkatnya jumlah anggota yang ikut bergabung dalam serikat tersebut setiap tahunnya. Padahal sebelumnya pembentukan serikat untuk para tenaga kerja non-reguler tersebut dianggap kurang penting, tetapi pada kenyataannya dengan semakin banyaknya kasus-kasus yang berhubungan dengan para tenaga kerja non-reguler tersebut maka akhir-akhir ini pembentukan serikat semacam ini dianggap sangat diperlukan untuk melindungi hak-hak para tenaga kerja non-reguler.

4.3.5. Motivasi Kerja Para Pekerja Non-reguler

Jika melihat kondisi pekerjaan para tenaga kerja non-reguler yang pada kenyataannya dipekerjakan oleh perusahaan hampir sama dengan kondisi pekerjaan

tenaga kerja reguler (misalnya mengenai waktu kerja atau jumlah pekerjaan yang sama dengan atau bahkan lebih dari tenaga kerja reguler), maka yang menjadi pertanyaan adalah mengapa para tenaga kerja non-reguler tersebut tetap melakukan pekerjaan mereka dengan sebaik mungkin. Ataupun pada kenyataannya perusahaan selalu memperbaharui masa kerja para tenaga kerja non-reguler tersebut meskipun masa kerja mereka telah habis. Apa yang menjadi motivasi para tenaga kerja non-reguler tersebut sehingga mereka tetap bekerja dengan baik.

Dalam White Paper on the Labour Economy tahun 2003²³ dikatakan bahwa para pekerja paruh waktu yang melakukan pekerjaan mereka dengan motivasi diri sendiri yang kuat tanpa didukung dari pihak lain, cenderung merasa tidak puas dengan rendahnya upah yang mereka terima dan merasa khawatir dengan kesenjangan kondisi pekerjaan antara tenaga kerja reguler dengan non-reguler yang akhirnya malah dapat menutupi kinerja kerja para tenaga kerja non-reguler yang sesungguhnya. Berdasarkan survei dari White Paper menunjukkan bahwa derajat kepuasan seorang pekerja non-reguler terhadap upah yang mereka terima, akan lebih tinggi jika mereka memiliki kesempatan untuk mendapatkan pelatihan atau dapat mengembangkan diri pada tempat kerja mereka, dibandingkan mereka yang tidak mendapat kesempatan tersebut. Masih menurut hasil survei dari White Paper dikatakan bahwa diantara pekerja non-reguler, para pekerja paruh waktu akan merasa puas dengan upah yang mereka terima jika mereka mendapat bukan hanya kesempatan untuk mengembangkan diri tetapi juga menerima upah “bonus”, serta memiliki kesempatan untuk dipromosikan menjadi tenaga kerja reguler. Bahkan menurut survei, pada kenyataannya bagi para pekerja paruh waktu yang memiliki kesempatan untuk mendapat perlakuan seperti ini akan merasa lebih puas dengan tingkat upah mereka. Sedangkan bagi para pekerja reguler yang ditempatkan (*dispatched worker on regular basis*) yang mendapatkan penawaran untuk memperoleh pelatihan, akan sangat efektif bagi mereka untuk mengurangi ketidakpuasan terhadap upah yang diterima. Dan untuk para pekerja yang terdaftar

²³ Japan Labor Bulletin, 2003, *The 2003 White Paper on the Labour Economy: A Summary of the Analysis*, hlm. 18

sebagai pekerja yang ditempatkan pada lembaga penyaluran tenaga kerja, mereka akan merasa puas jika mereka mendapat pelatihan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Jadi berdasarkan survei dari White Paper tersebut, yang menjadi motivasi para tenaga kerja non-reguler tersebut sehingga mereka tetap bekerja dengan baik atau mereka akan lebih merasa puas dengan pekerjaan non-reguler mereka, adalah jika mereka mempunyai kesempatan untuk mendapatkan pelatihan atau kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri, ataupun jika mereka mempunyai kesempatan untuk dipromosikan sebagai tenaga kerja reguler.

Jadi dengan kata lain, para tenaga kerja non-reguler tersebut akan bekerja dengan baik jika perusahaan juga menyediakan kapasitas yang diinginkan oleh para tenaga kerja non-reguler. Dalam perusahaan Jepang hal ini dapat terpenuhi karena adanya suatu filosofi perusahaan yang menekankan pada pentingnya semangat kekeluargaan yang didasarkan pada ketulusan (*sincerity*) dan keserasian (*harmony*) dan kontribusi pada masyarakat²⁴.

²⁴ Inohara, Hideo, 1990, *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokyo, hlm. 12