

BAB II

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN JEPANG

2.1. Konsep Manajemen

Ketika berbicara mengenai manajemen sumber daya manusia yang ada pada perusahaan Jepang, maka tidak dapat dipungkiri bahwa perlu adanya pengetahuan mengenai manajemen Jepang itu sendiri. Sebagaimana dikatakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (1991:4) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sub-bagian dari manajemen, bersama dengan manajemen pembelanjaan, manajemen produksi, manajemen biaya, manajemen pemasaran, manajemen perkantoran, manajemen risiko, manajemen berdasarkan sasaran, dan manajemen mutu.

Sayidiman Suryohadiprojo¹ mengatakan bahwa pengertian manajemen di Jepang memperoleh dua pengaruh utama, yang pertama yaitu pengaruh dari keadaan masyarakat Jepang sendiri serta sifat-sifatnya yang khas dan yang kedua adalah pengaruh dari dunia luar Jepang, khususnya pengaruh dari Eropa Barat sejak Restorasi Meiji hingga Perang Dunia II, dan dari Amerika sejak selesainya Perang Dunia II. Menurutnya hal-hal yang paling menonjol dalam manajemen Jepang adalah:

- a. Hubungan antara pimpinan dan kelompok. Arti dari kehidupan berkelompok di Jepang sangat kuat. Sekalipun individu dihargai sebagai suatu nilai penting, tetapi nilai kelompok lebih tinggi daripada nilai individu. Pemimpin senantiasa memperhatikan pendapat kelompok yang diperoleh melalui konsensus para anggota. Hubungan pemimpin dan anggota lebih banyak dipengaruhi oleh faktor emosional. Hubungan ini ditentukan pula oleh suasana yang diciptakan oleh pemimpin.

¹ Suryohadiprojo, Sayidiman, 1987, *Belajar dari Jepang*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, hlm. 147

- b. Cara pengambilan keputusan. Menggunakan sistem “*ringi*” [稟議] yaitu konsep keputusan dimana keputusan akhir baru akan dikeluarkan setelah konsep keputusan ini disetujui melalui cara “*nemawashi*” [根回し] diantara para anggota pembuat keputusan. Hakikat *nemawashi* ini sangat erat hubungannya dengan solidaritas kelompok.
- c. Manajemen personalia. Orang bekerja di suatu organisasi bukanlah sekedar mencari nafkah melainkan membentuk kehidupan. Penerimaan personil baru merupakan seleksi yang ketat. Sistem senioritas menunjukkan bahwa kemajuannya dalam organisasi didasarkan pada lamanya bertugas dalam organisasi sebagai faktor pertama dan kecakapan sebagai faktor kedua.
- d. Peranan informasi. Informasi mempunyai peranan penting dalam manajemen Jepang, mereka bersikap mengumpulkan dan mengamankan informasi lebih menyerupai suatu organisasi militer yang ingin mengetahui sebanyak mungkin tentang keadaan lawan, yaitu kemungkinan caranya bertindak dan segala sesuatu yang bersangkutan dengan operasinya.

Tetapi manajemen Jepang tidak sepenuhnya mengadopsi manajemen Barat yang sudah berlaku di seluruh dunia. Meskipun demikian sudah menjadi kenyataan pula bahwa model manajemen Jepang telah menunjukkan keberhasilannya yang cukup signifikan. Hal ini menurut Haire dalam John Fukuda (1993:23) dikatakan bahwa praktek manajemen sangat erat hubungannya dengan nilai-nilai kebudayaan. Perlu diingat bahwa bangsa Jepang adalah bangsa yang mau menerima kebudayaan asing, tetapi selalu diawali dengan proses seleksi yang bertujuan untuk kepentingannya sendiri. Sehingga bila terjadi efek kultur silang (*cross cultural effect*) tidak menjadikan bangsa Jepang terlalu kaget. Ada dua kelompok penelitian tentang efek kultur silang, yaitu pertama, penelitian tentang pengaruh kebudayaan terhadap sikap dan perilaku manusia secara individu, kedua ialah penelitian tentang pengaruh kebudayaan terhadap kegiatan sebuah organisasi, struktur ataupun terhadap lingkungan tertentu. Menurut Davis dalam John Fukuda (1993:31-32), kebudayaan (*culture*) akan menciptakan sistem nilai-nilai (*value system*) dan sistem aturan-aturan

(*rules system*). Giliran berikutnya nilai-nilai dan aturan-aturan itu akan mempengaruhi sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviour*). *Values* itu sendiri menurut Davis adalah: “*sets of interrelated ideas, concepts and principles to which individuals, groups, and societies attach strong sentiment.*” Seringkali pula arti daripada nilai (*values*) dan ide (*ideologies*) saling dipertukarkan atau bahkan disalahartikan. Ideologi sering didefinisikan secara spesifik sebagai ide atau kepercayaan, sedangkan *value* adalah abstrak, dan yang kedua-duanya baik secara sadar atau secara tidak sadar sering digunakan secara bersamaan. Adapun makna dari *values*, yang jelas adalah sebuah orientasi kultural dari sebuah masyarakat yang akan selalu mencerminkan interaksi yang kompleks dari nilai-nilai (*values*), sikap (*attitude*) dan dari perilaku (*behaviour*).

Dari efek kultur silang ini menghasilkan perbedaan dalam implementasi suatu sistem manajemen, sehingga manajemen Jepang dikenal memiliki “Tipe Organik” sedangkan manajemen Barat memiliki “Tipe Sistem”. Manajemen di Jepang berfungsi sebagai fasilitator sementara di Barat berfungsi untuk pengambilan keputusan. Pemimpin di perusahaan Jepang adalah sebagai pemimpin sosial sedangkan di Barat adalah sebagai profesional. Selain itu manajemen Jepang mengandalkan kekuatan kelompok sementara rekannya di Barat mengandalkan kemampuan dan kreativitas individu. Garis komando pada manajemen Jepang mempunyai bentuk bebas sementara di Barat menekankan pada bentuk komando vertikal. Di Jepang kegiatan operasi sebuah perusahaan menekankan pentingnya hubungan antar manusia (*interpersonal*). Sebaliknya di Barat ditekankan kepada hubungan fungsional yang bersifat *impersonal*. Oleh karena itu manajemen Jepang dikenal sebagai *Management by Concensus* atau *Management by Ideology* (MBI), sedangkan manajemen Barat dikenal sebagai *Management by Objective* (MBO)².

Kembali pada manajemen Jepang, seperti yang dikatakan oleh Haire di atas bahwa praktek manajemen sangat erat hubungannya dengan nilai-nilai kebudayaan, model manajemen Jepang selain mengadopsi manajemen barat juga mempunyai nilai-

² Saronto, Budi, 2005, *Gaya Manajemen Jepang Berdasarkan Asas Kebersamaan dan Keakraban*, Hecca Publishing, Jakarta, hlm. 294

nilai kebudayaan. Hal ini dapat terlihat pada aspek-aspek manajemen dalam perusahaan Jepang menurut Boye DeMente.

Boye DeMente³ mengatakan bahwa aspek-aspek manajemen dalam perusahaan Jepang adalah:

- a. *Shuushin Koyou*, bekerja seumur hidup di satu perusahaan.
- b. *Nenkoujoutetsu*, sistem senioritas.
- c. *Seishin* (semangat), mengilhami moralitas Jepang. Pelatihan perusahaan tidak hanya pada area teknikal tetapi juga memasukkan faktor moral, filosofi, etika, dan politik.
- d. *Onjooshugi*, mengikuti pola paternalisme. Semakin paternalistik suatu perusahaan, semakin keras bekerja dan semakin loyal para pekerja kepada perusahaan.
- e. *Rinji Saiyo* (sistem perekrutan temporer). Selain merekrut pekerja permanen perusahaan-perusahaan Jepang juga merekrut pekerja temporer dengan jangka waktu kontrak tidak lebih dari satu tahun setiap periode.
- f. *Jimusho no hana* (primadona kantor). Dunia bisnis Jepang masih didominasi oleh kaum pria dengan banyaknya hubungan dan ritual yang dilakukan sebagai bagian dari aktivitas bisnis sehari-hari yang tetap tertutup untuk wanita.
- g. *Ringi Seido* (sistem proposal yang tertulis), ini adalah proses dimana keputusan manajemen dibuat berdasarkan proposal yang dibuat oleh level dibawahnya dan adalah tanggung jawab manajemen “dari bawah ke atas”.
- h. *Nemawashi*, diskusi informal di belakang layar.
- i. *Kaigi*, pertemuan untuk bicara.
- j. *Juyaku ga nai* (*no big executive*), tidak ada eksekutif yang membuat keputusan sendiri.
- k. *Hanko*, tanda tertulis yang digunakan untuk menandatangani kontrak dan dokumen formal.
- l. *Mibun* (status), tanggung jawab dan hak perorangan.

³ DeMente, Boye, 1995, *Japanese Etiquette & Ethics in Business*, NTC Business Books, USA, hlm. 65

- m. *Hishokan*, tidak dibutuhkannya fungsi sekretaris. Gaya manajemen Jepang yang merupakan kelompok kerja, keputusan berdasarkan konsensus, komunikasi secara langsung, dan tugas manajer untuk menjaga harmonisasi di dalam perusahaan secara prakteknya menjalankan tugas sekretaris.
- n. *Shigoto* (pekerjaan).
- o. *Yakusoku*, kesepakatan secara verbal.
- p. *Sekinin sha* (*responsibility person*), otoritas dan tanggung jawab dibagi kepada para manajer dalam kelompok.
- q. *Mizu shobai*, ungkapan halus untuk pembeli hiburan.

Dari aspek-aspek tersebut dapat terlihat bahwa konsep manajemen di Jepang sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai kebudayaan. Motofusa Murayama mengatakan konsep-konsep manajemen yang dipengaruhi oleh akar-akar budayanya disebut *Philosophical Management*, sedangkan konsep-konsep manajemen Barat yang dilaksanakan di Jepang Motofusa Murayama menyebutnya sebagai *Behavioral Management*. Menurutnya lagi *Behavioral Management* bersifat dapat diukur atau ditakar (*measurable*), sedangkan *Philosophical Management* tidak dapat diukur atau ditakar (*unmeasurable*) tetapi melekat kuat di dalam keyakinan diri setiap manusia Jepang. Perpaduan antara konsep manajemen hasil sumbangan pemikiran Barat dengan konsep manajemen Jepang yang dilandasi oleh akar-akar budayanya ini menurut Motofusa Murayama menghasilkan apa yang disebut sebagai “*State of the Art Japanese Management*”⁴.

2.2. Sumber Daya Manusia di Jepang

Pada pembahasan sebelumnya dapat dilihat bahwa model manajemen di Jepang selain dipengaruhi oleh manajemen Barat juga dipengaruhi oleh nilai-nilai budayanya. Karena pengaruh tersebut maka terbentuklah model manajemen yang sangat terkenal dan sudah diakui keberhasilannya oleh dunia khususnya negara-

⁴ Budi Saronto, op. cit., hlm. 264

negara Barat, sebagai model manajemen alternatif di samping berbagai macam model manajemen yang diperkenalkan oleh negara-negara Barat.

Dalam model manajemen Jepang tersebut dikenal model manajemen yang terdiri dari tiga pilar penting. Ketiga pilar tersebut adalah pekerjaan seumur hidup (*shuushin koyou*), pemberian upah berdasarkan pada senioritas (*nenkoujoutetsu*), dan serikat pekerja berbasis korporasi (*kigyō betsu kumiai*). Apabila melihat pada ketiga pilar tersebut maka model manajemen tersebut menunjukkan suatu pola atau tipe pekerja yang relatif homogen, yaitu tipe pekerja reguler atau pekerja purna waktu dengan kontrak kerja yang tidak ditetapkan.

Dalam bukunya Hideo Inohara⁵ mengatakan perusahaan-perusahaan di Jepang sangat jelas membedakan antara pekerja atau karyawan reguler dan pekerja non-reguler. Karyawan reguler dipekerjakan oleh perusahaan untuk periode waktu yang tak tentu lebih dari satu tahun. Hal ini dikarenakan Undang-undang Standar Ketenagakerjaan (*The Labor Standards Act*) Jepang melarang suatu kontrak kerja yang lebih dari satu tahun. Oleh karena undang-undang tersebut maka tidak ada perusahaan yang dapat memutuskan kontrak jangka panjang tertulis untuk pekerjaan reguler. Menurut Hideo dasar ketenagakerjaan ini terletak pada saling memahami dan saling percaya, kedua belah pihak paham akan harapan pihak lain dan berusaha untuk memenuhi harapan tersebut. Yang terpenting menurutnya adalah perusahaan berharap bahwa karyawan reguler akan tetap bekerja pada perusahaan tersebut untuk waktu lama, dan sebagai imbalannya karyawan berharap perusahaan akan melindungi mereka. Oleh sebab itu secara tidak langsung praktek kerja seperti ini sama halnya dengan pekerjaan jangka panjang atau pekerjaan seumur hidup.

Umumnya tenaga kerja reguler ini berasal dari lulusan sekolah menengah dan universitas yang hanya ingin bekerja pada satu perusahaan sepanjang masa karir mereka. Di Jepang hanya tenaga kerja laki-laki yang diklasifikasikan sebagai tenaga kerja reguler, dan semakin besar suatu perusahaan maka semakin tinggi persentase

⁵ Inohara, Hideo, 1990, *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokyo, hlm. 4

tenaga kerja ini. Menurut Inagami dalam buku Whitehill⁶ suatu studi yang dilakukan oleh Japan Institute of Labour menunjukkan bahwa perusahaan dengan 1000 tenaga kerja atau lebih, memiliki 73 persen tenaga kerja reguler. Tetapi sebaliknya perusahaan kecil atau perusahaan yang sebagian besar mempekerjakan tenaga kerja buruh (*blue-collar worker*) mungkin hanya memiliki 20 persen atau kurang dari 20 persen tenaga kerja reguler. Karena jumlah mereka yang cukup banyak ini maka menjadikan mereka sebagai anggota inti suatu perusahaan, dan karena besarnya jumlah tenaga kerja reguler tersebut maka pada merekalah para pemimpin perusahaan berharap keberhasilan suatu perusahaan.

Para tenaga kerja reguler ini menerima berbagai hak istimewa dan dalam berbagai hal mereka selalu diperlakukan berbeda dari tenaga kerja lain (tenaga kerja non-reguler). Perlindungan kerja yang diterima oleh para tenaga kerja reguler ini dan kehormatan sosial yang diberikan kepada mereka dan keluarga membuat mereka terpisah dari kelompok yang lain. Menurut Whitehill di Amerika perlakuan istimewa seperti ini tidak akan diijinkan karena ada perundang-undangan US Equal Employment Opportunity, tetapi di Jepang hal tersebut merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia.

2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Jepang

Hideo Inohara⁷ mengatakan filosofi perusahaan Jepang berbeda dari perusahaan-perusahaan lain pada umumnya, filosofi mereka bukanlah semata-mata menjadi suatu organisasi yang bersifat ekonomi tetapi lebih kepada organisasi yang bersifat sosial. Filosofi mereka selalu menekankan pada pentingnya semangat kekeluargaan yang didasarkan pada ketulusan (*sincerity*) dan keserasian (*harmony*) dan kontribusi pada masyarakat. Dari filosofi ini maka terbentuklah suatu hubungan antara perusahaan dan karyawan. Hal ini terjadi karena para pemimpin perusahaan

⁶ Whitehill, Arthur M., 1991, *Japanese Management: Tradition and Transition*, Routledge, London, hlm. 130

⁷ Inohara, Hideo, op. cit., hlm. 12

percaya bahwa karyawan adalah aset mereka yang paling penting. Oleh karena hubungan yang terbentuk antara perusahaan dan karyawan ini maka manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting di Jepang.

Menurut Whitehill⁸ departemen personalia atau departemen sumber daya manusia di Jepang cenderung lebih besar, dan manajer personalia secara khusus mempunyai wewenang dan tanggung jawab lebih. Walaupun secara tradisional tidak terorganisasi dan terletak dalam departemen urusan umum, tetapi trennya saat ini adalah untuk membentuk staf departemen personalia yang terpisah yang bertanggung jawab secara langsung kepada manajemen puncak suatu perusahaan.

Menurutnya lagi dalam perusahaan Jepang karir para karyawan direncanakan dan diimplementasikan oleh departemen personalia. Peran manajer lini dan departemen adalah lebih kepada menerima daripada menetapkan. Wewenang besar yang dimiliki oleh departemen personalia ini tampaknya sesuai dengan fakta bahwa kebanyakan karyawan tidak dipekerjakan untuk suatu pekerjaan spesifik, tetapi lebih tepatnya dipekerjakan oleh perusahaan sebagai anggota abadi dari suatu korporasi yang bersifat kekeluargaan. Oleh karena itu sudah sepantasnyalah bagi manajemen puncak dan seluruh staf departemen untuk merencanakan dan membimbing karir para karyawan.

Lalu bagaimana manajemen sumber manusia yang dilakukan oleh perusahaan Jepang khususnya dalam mengatur para karyawan regulernya. Adapun kegiatan atau aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan Jepang tersebut diantaranya:

- a. Rekrutmen
- b. Pelatihan dan Pengembangan
- c. Kompensasi
- d. Serikat Pekerja

⁸ Whitehill, Arthur M., *op. cit.*, hlm. 128

2.3.1. Rekrutmen

2.3.1.1. Rekrutmen Secara Umum

Tahap pertama yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah rekrutmen. Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr.⁹ mendefinisikan rekrutmen sebagai berikut, “*Rekrutmen adalah mengembangkan kumpulan calon tenaga kerja dalam hubungan dengan rencana sumber daya manusia.*”

Hideo Inohara¹⁰ dalam bukunya mengatakan ada dua kebijakan dasar yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal rekrutmen. Yang pertama adalah merekrut berdasarkan kepentingan perusahaan bukan atas dasar suatu pekerjaan. Bagi perusahaan spesialisasi pekerjaan dan pembagian pekerjaan atau penekanan kecakapan individu dapat membahayakan kepentingan perusahaan. Oleh karena itu dirancang sistem kerja yang umum sehingga kerja sama antar karyawan dapat terbentuk dengan penekanan pada kepentingan perusahaan. Kebijakan dasar yang kedua adalah mengikuti norma pekerjaan jangka panjang dengan tujuan untuk menjaga kebutuhan tenaga kerja yang stabil. Secara konkret tenaga kerja yang baru lulus sekolah dipekerjakan oleh perusahaan setiap tahun, dengan begitu perusahaan dapat membentuk sumber daya yang belum mempunyai pengalaman kerja ini supaya dapat menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan dan sistem kerja perusahaan, serta mempertahankan kelangsungan kebijakan usia dalam struktur angkatan kerja. Kebijakan usia rata-rata merupakan suatu indikasi penting untuk dinamisme organisasi, potensial untuk inovasi teknologi, dan untuk kapasitas keuangan.

Menurut Tadashi Hanami¹¹ perusahaan Jepang sering menggunakan cara yang sama sekali berbeda dalam rekrutmen menurut proses penggolongan calon karyawan. Karyawan reguler atau purna waktu (*seishain*) pada prinsipnya dipekerjakan segera

⁹ Stoner, James A.F, et al., 1996, *Manajemen*, PT. Prenhallindo, Jakarta, hlm. 71

¹⁰ Inohara, Hideo, 1990, *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokyo, hlm. 55

¹¹ Hanami, Tadashi, 1991, *Managing Japanese Workers: Personnel Management-Law and Practice in Japan*, The Japan Institute of Labour, Tokyo, hlm. 1

setelah lulus setiap tahunnya. Sedangkan bagi karyawan sementara atau paruh waktu direkrut melalui cara lain seperti lembaga penyaluran tenaga kerja swasta atau pemerintah, iklan di surat kabar atau majalah, atau kadang-kadang melalui rekomendasi.

Dalam *Labor Situation in Japan and Analysis 2004/2005*¹², metode rekrutmen untuk para lulusan universitas dalam bidang ilmu pengetahuan sosial umumnya melalui beberapa hal. Pertama, proses rekrutmen dimulai dengan permintaan berbagai bahan-bahan dari perusahaan, beberapa siswa akan mulai meminta bahan-bahan tersebut pada awal tahun mereka di universitas. Kemudian perusahaan akan mengadakan seminar atau pertemuan-pertemuan untuk memberikan informasi kepada siswa yang meminta bahan-bahan mengenai perusahaan tersebut, setelah itu dilanjutkan dengan ujian tertulis dan beberapa tahap wawancara. Biasanya penawaran pekerjaan baru akan diputuskan setelah dua atau tiga kali wawancara. Proses tersebut biasanya berlangsung antara bulan Mei dan Juni, sedangkan masa keputusan biasanya membutuhkan waktu yang lebih lama. Metode rekrutmen untuk para lulusan universitas dalam bidang ilmu pengetahuan alam biasanya dilakukan baik itu melalui perkenalan atau rekomendasi dari penasehat akademik (misalnya dari profesor universitas) atau melalui permintaan dari perusahaan untuk dikenalkan kepada siswa.

Jika pada tahun-tahun sebelumnya metode rekrutmen di Jepang masih mengandalkan rekomendasi ataupun perkenalan sebagai metode yang biasa dilakukan dalam mendapatkan pekerjaan, maka akhir-akhir ini kebiasaan tersebut mulai berubah. Pada tahun 2004 berdasarkan survei yang dilakukan oleh Ministry of Health, Labour, and Welfare (Tabel 2.1.) dapat terlihat bahwa peran internet maupun majalah ketenagakerjaan menjadi sangat penting bagi para lulusan baru dalam mendapatkan pekerjaan.

¹² Japan Institute for Labour Policy and Training, 2004, *Labor Situation in Japan and Analysis 2004/2005*, hlm. 30

**Tabel 2.1. Methods of Recruiting New College Graduates
(Multiple Answer)**

2001					
	First	Second	Third	Forth	Fifth
College (including graduate school) graduates	Introduction or recommendation by teachers, etc. at school 38.4%	Company, etc. hosts a job fair or seminar 32.9%	Job search magazine or job search website 29.8%	Independent company website 23.7%	Public Employment Security Office, etc. 18.6%

2004					
	First	Second	Third	Forth	Fifth
College (including graduate school) graduates	Job search magazine or job search website 38.2%	Introduction or recommendation by teachers, etc. at school 33.9%	Company, etc. hosts a job fair or seminar 32.4%	Public Employment Security Office, etc. 25.2%	Public Employment Security Office, etc. hosts a job fair or seminar 16.0%

Source: *Survey of Employment Management*, 2001, 2004, Ministry of Health, Labour and Welfare¹³

Dengan meningkatnya penggunaan internet dalam beberapa tahun terakhir ini, proses pencarian pekerjaan untuk siswa universitas bidang ilmu pengetahuan sosial telah berubah drastis. Mereka tidak lagi mencari informasi mengenai perusahaan dari brosur perusahaan tetapi dari situs perusahaan tersebut di internet. Surat elektronik (*e-mail*) telah menjadi metode standar untuk pendaftaran, penerimaan, dan lain-lain, serta berbagai peristiwa seperti informasi pertemuan yang dilakukan oleh perusahaan.

2.3.1.2. Proses Rekrutmen

Seperti yang sudah kita ketahui bahwa setiap tahun perusahaan akan mencari dan merekrut para lulusan-lulusan baru. Untuk mendapatkan calon-calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan, tentunya ada beberapa proses yang harus dilakukan oleh perusahaan. Proses rekrutmen tersebut

¹³ Japan Institute for Labour Policy and Training, 2006, *Labour Situation in Japan and Analysis: General Overview 2006/2007*, hlm. 36

terdiri dari beberapa langkah seperti yang dikemukakan oleh Tadashi Hanami. Menurut Hanami¹⁴ langkah pertama, perusahaan akan memberikan pengumuman mengenai jumlah dan tipe-tipe pekerjaan yang tersedia. Pengumuman ini biasanya dikeluarkan pada awal musim panas. Kemudian langkah berikutnya termasuk mengumpulkan formulir lamaran para calon, tes tertulis, wawancara, dan tes kesehatan. Untuk tes kesehatan biasanya dilaksanakan setelah pengumuman penerimaan. Kemudian perusahaan akan mengeluarkan pengumuman calon-calon yang diterima, pengumuman ini biasanya dikeluarkan pada musim gugur.

2.3.1.3. Proses Seleksi

Tahap berikutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan tetapi masih merupakan tahap rekrutmen adalah seleksi. Dalam bukunya Arthur M. Whitehill¹⁵ berkata, *“It is useful to distinguished between recruitment and selection as two quite distinct proses.”* Menurut Whitehill proses rekrutmen dan seleksi adalah merupakan dua proses yang berbeda. Menurutnya rekrutmen merupakan suatu proses untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi suatu perusahaan, Whitehill menyebut proses ini sebagai suatu proses yang “positif”. Sedangkan seleksi menurut Whitehill merupakan proses “negatif”, karena disini perusahaan akan memilih calon-calon tenaga kerja yang tersedia dan menyingkirkan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Karena sebagian besar tenaga kerja reguler ini merupakan tenaga kerja yang baru lulus, maka proses seleksi juga sudah mulai dilakukan pada tahun terakhir mereka di sekolah atau universitas. Menurut Inohara¹⁶ metode-metode yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses seleksi pada tahun terakhir di sekolah adalah: melakukan pemeriksaan catatan sekolah, tes esai, tes kemampuan atau bakat,

¹⁴ Hanami, Tadashi, op. cit., hlm. 4

¹⁵ Whitehill, Arthur M., 1991, *Japanese Management: Tradition and Transition*, Routledge, London, hlm. 130

¹⁶ Inohara, Hideo, 1990, *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokyo, hlm. 61

dan wawancara. Pada prinsipnya setelah perusahaan memeriksa catatan sekolah para calon, kemudian para calon tersebut akan melalui beberapa prosedur. Prosedur pertama adalah tes esai, setelah itu para calon akan menghadapi wawancara pertama. Jika lulus dari wawancara pertama maka para calon akan menghadapi wawancara kedua dan mungkin juga harus mengikuti tes kemampuan atau bakat. Setelah wawancara kedua ada juga beberapa perusahaan yang akan melakukan wawancara ketiga. Pada beberapa perusahaan khususnya perusahaan besar, wawancara pertama dan wawancara tidak resmi lainnya adalah sangat penting. Sedangkan metode-metode yang lain seperti tes tertulis hanyalah merupakan formalitas. Bahkan selain wawancara pribadi dengan para calon, perusahaan juga akan melakukan wawancara kelompok. Dalam wawancara kelompok ini para calon tenaga kerja akan berdebat dengan para calon tenaga kerja dari sekolah yang lain.

Yang dimaksud dengan wawancara tidak resmi disini menurut Inohara adalah percakapan pribadi antara calon tenaga kerja dengan *senpai* mereka yang telah bekerja pada perusahaan tersebut. Jika hasilnya memuaskan, si calon akan diundang untuk mengikuti wawancara pertama dengan manajer personalia. Kemudian pada wawancara kedua dan seterusnya, para calon akan diwawancarai oleh manajer lini lainnya bahkan juga oleh para eksekutif. Setelah wawancara terakhir perusahaan akan membuat keputusan sementara (*naitei*), dan secara langsung mengumumkan calon-calon yang diterima atau dalam beberapa kejadian melalui *senpai* mereka. Keputusan sementara ini dilakukan untuk mencegah agar para calon yang sudah diterima tersebut tidak berubah pikiran dan pindah ke perusahaan lain. Untuk mencegah hal tersebut perusahaan akan melakukan beberapa hal diantaranya seperti, mengatur pertemuan antara para calon dengan *senpai* dan para karyawan yang lain bahkan juga dengan para manajer, selain itu perusahaan juga akan mengadakan pelatihan awal. Keputusan sementara ini tidak dapat dibatalkan oleh perusahaan tanpa alasan yang benar dan penting. Tetapi sebaliknya para calon dapat membatalkan keputusan tersebut kecuali jika mereka telah menyetujui dan menyerahkan surat perjanjian mereka tidak dapat membatalkan keputusan tersebut. Hal ini karena para calon tersebut juga akan menerima beberapa keputusan sementara dari perusahaan yang

lain dan mereka harus memilih salah satu. Tetapi jika para calon tidak menanggapi keputusan sementara tersebut, maka perusahaan akan memberikan sanksi kepada sekolah yang berupa pengurangan jumlah calon tenaga kerja atau sama sekali menghentikan perekrutan dari sekolah tersebut.

2.3.1.4. Proses Penerimaan

Setelah melalui beberapa tahap perekrutan, para calon tenaga kerja akan masuk pada tahap terakhir dari proses rekrutmen yaitu proses penerimaan. Umumnya di Jepang para calon tenaga kerja yang telah diterima oleh perusahaan akan mulai bekerja pada bulan April. Menurut Inohara¹⁷ pada perusahaan Jepang untuk menyambut para karyawan baru, perusahaan akan mengadakan suatu upacara khusus dimana dalam acara tersebut direktur utama juga turut berpartisipasi dan memberikan penjelasan tentang filosofi perusahaan kepada para karyawan baru. Setelah upacara para karyawan baru akan mengikuti masa orientasi selama dua sampai tiga hari. Dalam proses penerimaan ini juga ada beberapa dokumen yang harus diajukan oleh para karyawan baru. Dokumen-dokumen tersebut antara lain:

- a. Daftar riwayat hidup (*Personal history*). Dalam daftar riwayat hidup ini umumnya berisi nama, tanggal lahir, alamat tetap dan alamat tinggal sementara, asal sekolah atau universitas, keterlibatan dalam organisasi, dan lain-lain.
- b. Surat perjanjian (*Letter of promise*). Surat perjanjian (*seiyaku-sho*) merupakan surat pernyataan bahwa karyawan tersebut akan mematuhi peraturan perusahaan. Umumnya surat pernyataan ini didukung dan ditandatangani oleh dua orang sebagai penjamin.
- c. Surat rekomendasi (*Letter of guarantor*). Selain mengajukan surat perjanjian, para karyawan baru juga dapat menyertakan surat rekomendasi dari orang lain yang akan memberikan jaminan perilaku sosial dan moral karyawan tersebut.
- d. Ijazah dan sertifikat (*School records and certificates*).
- e. Surat kesehatan (*Health certificate*).

¹⁷ Ibid, hlm. 64

f. *Residential registration certificate*.

Dari proses penerimaan ini maka terbentuklah suatu hubungan sosial antara karyawan dan perusahaan, oleh karena itu pada perusahaan Jepang tidak diperlukan suatu kontrak kerja tertulis.

2.3.2. Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Fokus dari pengembangan sumber daya manusia ini yaitu pada kebutuhan jangka panjang yang hasilnya juga hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Pengembangan juga dapat membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi berbagai macam perubahan yang mungkin dialami oleh perusahaan. Oleh karena itu, usaha pengembangan sumber daya manusia oleh perusahaan amat diperlukan.

Hideo Inohara¹⁸ dalam bukunya menjelaskan bahwa karakteristik pelatihan dan pengembangan pada perusahaan Jepang adalah:

a. Menekankan pada hubungan antar manusia (*emphasizing human relation*).

Perusahaan Jepang sangat sulit untuk menjelaskan secara rinci suatu teknologi atau keahlian dari orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman tersebut kepada orang lain. Dan pada kenyataannya dokumentasi dan manual kerja mengenai pengetahuan teknis hampir tidak ada. Menurut mereka cara terbaik untuk mengajarkan teknologi adalah secara langsung, dan cara terbaik untuk mempelajari keahlian adalah dengan menunjukkan keahlian tersebut kepada teman sekerja.

b. Menjadi tanggung jawab perusahaan (*being a corporate responsibility*).

Sudah menjadi kewajiban dan tanggung jawab utama perusahaan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan para karyawannya. Karena hasil dari

¹⁸ Ibid, hlm. 69

pelatihan dan pengembangan ini semata-mata bukan hanya merupakan aset pribadi tetapi juga merupakan aset perusahaan. Karyawan yang menerima pelatihan tersebut juga akan membaginya dengan karyawan yang lain. Sehingga tujuan jangka panjang dari perusahaan dapat terwujud.

- c. Bersifat terus menerus dan cakap dalam berbagai hal (*being continuous and versatile*).

Untuk menghadapi berbagai macam perubahan yang mungkin akan dialami oleh perusahaan, maka perusahaan akan memberikan berbagai macam pelatihan kepada karyawan supaya mereka cakap dalam berbagai hal. Pelatihan juga akan dilakukan secara terus menerus dan dalam jangka panjang. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk mengembangkan orang yang cakap dalam berbagai bidang dan memberikan kontribusi kepada perusahaan daripada mengembangkan seorang yang ahli pada satu bidang tetapi hanya mementingkan kepentingan pribadi.

- d. Mempunyai banyak tujuan (*having multiple purposes*).

Perusahaan berharap dengan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ini maka karyawan dapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu juga perusahaan dapat mewujudkan tujuan-tujuannya, seperti: peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan, terciptanya hubungan kerja yang baik, serta peningkatan dan pembaharuan teknologi.

Adapun bentuk-bentuk dari pelatihan dan pengembangan tersebut menurut Inohara¹⁹ dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) pengembangan karir, (2) pelatihan untuk kebutuhan tertentu, dan (3) pelatihan informal dan pengembangan diri.

2.3.2.1. Pengembangan Karir

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya bahwa pelatihan pada perusahaan Jepang pada umumnya dilakukan terus menerus dan untuk jangka waktu yang lama. Pelaksanaan pelatihan untuk pengembangan karir karyawan terutama dilakukan di

¹⁹ Ibid, hlm. 73

dalam perusahaan. Bentuk-bentuk pelatihan untuk pengembangan karir dalam perusahaan Jepang, seperti:

a. *On-the-Job Training (OJT)*

Menurut Inohara pelatihan “*on-the-job*” (OJT) di Jepang pada umumnya tidak terprogram atau tidak direncanakan sebelumnya. Prinsip dari pelatihan ini adalah belajar dengan melakukannya. Tidak ada petunjuk sistematis maupun petunjuk manual dalam pelatihan on-the-job. Selain itu juga selama pelatihan, tidak ada pengukuran sistematis dan penilaian untuk melihat kemajuan yang sudah dibuat oleh karyawan. Pelatihan ini kebanyakan dilakukan secara langsung melalui komunikasi dan hubungan antar karyawan di tempat kerja.

b. *Personnel Transfer*

Pemindahan karyawan yang dilakukan dalam perusahaan Jepang dilakukan untuk berbagai macam tujuan misalnya, untuk kepentingan promosi dan penurunan pangkat, pemindahan untuk mengadakan perbaikan dan penyesuaian tenaga kerja, sebagai bentuk pelepasan dari tugas yang monoton, juga untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan. Pemindahan karyawan ini juga bisa dilakukan antar anak perusahaan atau yang disebut dengan *shukkō (loan of personnel)*. Pemindahan karyawan ini dilakukan dengan maksud untuk mempererat hubungan antar anak perusahaan. Pemindahan karyawan pada perusahaan besar umumnya dilakukan sebanyak dua kali dalam setahun, yaitu pada musim semi dan musim gugur. Dalam beberapa situasi menurut Inohara, pemindahan tersebut mungkin juga melibatkan sepersepuluh sampai seperdupuluh dari total tenaga kerja.

c. *Pelatihan menurut posisi (Training by Position)*

Berbeda dari pelatihan on-the-job yang tidak terencana, pada pelatihan menurut posisi ini perusahaan akan menyusun suatu kegiatan pelatihan menurut posisi dan pangkat. Pelatihan ini biasanya dilakukan selama dua atau tiga hari. Selain itu kegiatan yang akan dilakukan selama pelatihan juga harus dijelaskan secara terperinci, misalnya kursus untuk kepala departemen, seminar untuk kepala bagian, program latihan untuk kepala sub-bagian, dan sebagainya. Jika posisinya

semakin tinggi maka perusahaan akan mengundang tenaga pengajar dari luar perusahaan. Metode yang digunakan bisa bermacam-macam dan biasanya menggunakan metode Barat, seperti, studi kasus, *business games*, *role playing*, dan lain-lain. Beberapa perusahaan bahkan mengadakan meditasi zen untuk para manajer seniornya.

2.3.2.2. Pelatihan untuk Kebutuhan Tertentu

Pelatihan yang berkenaan dengan pekerjaan atau tugas tertentu biasanya dilaksanakan diluar perusahaan. Terkadang untuk perubahan suasana pelatihan atau untuk mempelajari beberapa teknik baru, perusahaan mengirim karyawan mereka untuk belajar di tempat-tempat pelatihan khusus. Efek samping dari pelatihan diluar perusahaan ini, para karyawan akan mendapat kesempatan untuk menjalin hubungan dengan karyawan dari perusahaan lain, sehingga mereka dapat saling bertukar informasi dan keahlian dan yang paling penting membentuk suatu hubungan kerja atau hubungan bisnis dengan perusahaan lain.

2.3.2.3. Pelatihan Informal dan Pengembangan Diri

Perusahaan-perusahaan di Jepang umumnya lebih menekankan pada pelatihan informal daripada pelatihan formal. Mereka juga akan mendorong karyawannya untuk mengembangkan kemampuan atas inisiatif sendiri. Menurut Inohara²⁰ tiga metode utama yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. "Godfather" System

Sistem "Godfather" ini umumnya dipraktekkan secara informal oleh banyak perusahaan di Jepang. Perusahaan akan meminta para karyawan seniornya untuk membimbing satu atau dua karyawan baru. Umumnya karyawan senior ini merupakan teman kerja dalam satu departemen, dan berusia tiga sampai enam tahun lebih tua dari karyawan baru tersebut. Atau bisa juga berasal dari sekolah

²⁰ Ibid, hlm. 79

yang sama atau *senpai* si karyawan baru tersebut. Para karyawan senior ini akan menyediakan semua bentuk pelatihan informal kepada karyawan bimbingannya. Pelatihan yang diberikan oleh karyawan senior tersebut meliputi pengenalan bisnis perusahaan secara umum, juga hal-hal kecil seperti bagaimana menjamu pelanggan. Pelatihan seperti ini sangat efektif dan menguntungkan karena dilakukan secara orang perorangan dan berlangsung terus menerus. Kerugian akibat dari pelatihan ini mungkin akan timbul suatu kelompok-kelompok kecil dalam satu departemen.

b. Voluntary Study Circles

Para karyawan baru tersebut akan terkait atau tidak terkait dalam suatu kegiatan kelompok kecil, dimana para anggotanya akan bertemu secara teratur dan melatih keahliannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

c. Self-Development

Pengembangan diri yang lainnya termasuk pendidikan lebih lanjut di sekolah ataupun berbagai macam kursus yang dapat diikuti oleh karyawan. Beberapa perusahaan akan menyediakan biaya khusus untuk membayar pendidikan mereka khususnya bagi yang akan mengikuti ujian nasional. Tujuan perusahaan mendukung karyawannya untuk mengikuti ujian tersebut bukan untuk menunjukkan bahwa mereka ahli secara tertulis tetapi untuk memotivasi mereka untuk lebih baik dalam pekerjaan sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai.

2.3.3. Kompensasi

Perusahaan Jepang mempunyai suatu ciri khas sendiri dalam hal memberikan kompensasi kepada karyawan. Menurut Robert J. Ballon²¹, pemberian gaji dalam perusahaan Jepang sangat berbeda dari Barat yang memberikan gaji berdasarkan jumlah, pada perusahaan Jepang pemberian gaji dilakukan berdasarkan sistem. Sistem

²¹ Ballon, Robert J., 1983 *Sistem Penggajian Jepang*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, hlm. 124

penggajian pada perusahaan Jepang menurut Whitehill²² membentuk suatu sistem yang kompleks tetapi stabil dan fleksibel. Selain itu menurut Ballon²³ sistem penggajian yang dilakukan pada perusahaan Jepang tidak dipaksakan oleh hukum. Tetapi sistem tersebut merupakan suatu kebiasaan yang melembaga sesudah Perang Dunia II, sistem ini juga mendapat dukungan aktif dari serikat-serikat buruh.

Ada tiga corak khusus yang menjadi dasar sistem penggajian pada perusahaan Jepang²⁴:

- a. Harus ada unsur “seumur hidup” (*shūshin koyou*) dalam daftar gaji perusahaan maupun dalam gaji perorangan. Sama halnya dengan negara-negara industri lainnya daftar gaji perusahaan pada perusahaan Jepang sering digambarkan sebagai biaya tetap dan bukan biaya variabel. Gaji perorangan cenderung berkembang sebagai suatu penghasilan yang terjamin untuk kehidupan. Akibatnya pengaturan imbalan jasa atas kerja yang di tempat lain adalah biasa mempunyai arti yang berbeda bahkan mungkin diabaikan sama sekali. Pengaturan itu adalah penilaian kerja, harga pasar, dan sebagainya.
- b. Sistem tersebut tidak berlaku bagi seluruh tenaga kerja. Penerapannya terbatas pada semua karyawan tetap, dengan tidak begitu membedakan antara buruh (*blue-collar*) dan karyawan kantor (*white-collar*). Tetapi sistem tersebut tidak mencakup para manajer tingkat atas dan karyawan sementara.
- c. Sistem tersebut bersifat umum dan khusus. Secara garis besar sistem tersebut bersifat umum bagi perusahaan-perusahaan di Jepang, tetapi karena sistem ini mengandaikan seorang karyawan untuk bekerja seumur hidup maka sistem ini juga bersifat khusus bagi setiap perusahaan.

Whitehill²⁵ mengatakan sistem penggajian pada perusahaan Jepang terdiri dari gaji pokok, berbagai macam tunjangan bulanan, dan tunjangan musiman (bonus). Gaji pokok terutama berhubungan dengan lamanya bekerja juga memberikan suatu

²² Whitehill, Arthur M., 1991, *Japanese Management: Tradition and Transition*”, Routledge, London, hlm. 171

²³ Ballon, Robert J., op. cit., hlm. 124

²⁴ Ibid, hlm. 125

²⁵ Whitehill, Arthur M., 1991, *Japanese Management: Tradition and Transition*”, Routledge, London, hlm. 171

jaminan stabilitas dan keamanan untuk karyawan. Tunjangan (*teate*) dirancang untuk memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Yang terakhir bonus berhubungan dengan pencapaian organisasi secara keseluruhan dengan demikian dapat memberikan motivasi kepada pribadi maupun kelompok untuk meningkatkan profitabilitas dan pangsa pasar.

2.3.3.1. Gaji Pokok

Ballon²⁶ mengatakan istilah standar untuk gaji pokok adalah *kihon-kyū*. Selain istilah *kihon-kyū* perusahaan-perusahaan di Jepang juga menggunakan istilah-istilah yang lain. Menurut DeMente²⁷ pada jangka waktu tertentu gaji pokok ini dapat bertambah, kenaikan ini biasanya terjadi sekali dalam setahun (*teiki shōkyū*).

Penentuan gaji pokok bulanan seorang karyawan pada perusahaan Jepang menurut Whitehill²⁸ ditentukan oleh beberapa faktor. Walaupun faktor keunggulan (jasa) dari masing-masing karyawan juga diperhitungkan tetapi faktor senioritas masih memegang peranan penting dalam menentukan rata-rata gaji pokok seorang karyawan. Untuk para karyawan baru rata-rata gaji pokoknya adalah standar, tanpa ada perbedaan besar menurut ukuran perusahaan. DeMente²⁹ mengatakan besarnya gaji awal (*shonin-kyū*) para karyawan yang baru masuk pada perusahaan Jepang ditentukan oleh tingkat pendidikannya.

Menurut Whitehill pada tahun pertama kenaikan gaji karyawan tidak terlalu signifikan tetapi setelah tujuh tahun bekerja gaji mulai meningkat dengan cepat, yang mencapai puncaknya pada usia 45-49 tahun. Kenaikan gaji karyawan menurut

²⁶ Ballon, Robert J., 1983, *Sistem Penggajian Jepang*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, hlm. 129

²⁷ DeMente, Boye, 1988, *How To Do Business With The Japanese*, NTC Business Book, Illinois, hlm. 134

²⁸ Whitehill, Arthur M., 1991, *Japanese Management: Tradition and Transition*, Routledge, London, hlm. 175

²⁹ DeMente, Boye, op.cit., hlm. 134

Ballon³⁰, secara garis besar dapat dibedakan menjadi tiga masa yang masing-masing sesuai dengan rentang kehidupan karyawan:

- a. Sampai usia 30-35 tahun tingkat kenaikan gaji berjalan lambat, hal ini dikarenakan para karyawan belum atau baru saja menikah dan kebutuhan untuk sehari-hari relatif masih kecil.
- b. Antara usia 30-35 tahun dan 40-45 tahun tingkat kenaikan menanjak, kewajiban-kewajiban keluarga sangat berat.
- c. Sesudah usia 40-45 tahun tingkat itu menurun lagi karena kebutuhan mulai merata.

Mengenai kenaikan rata-rata ini menurut Whitehill³¹ biasanya merupakan hasil perundingan antara federasi buruh nasional dengan para pemimpin perusahaan, yang setiap tahunnya diselenggarakan pada bulan Maret. Perundingan ini disebut juga *Spring Wage Offensive (Shunto)*. Hasil dari perundingan tersebut adalah menetapkan suatu pedoman untuk perusahaan dalam menentukan “kenaikan-dasar” (*base-up*) yang seharusnya.

Menurutnya lagi gaji bulanan ini juga mencakup berbagai tunjangan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, seperti tunjangan keluarga, tunjangan rumah, tunjangan transpor karyawan, dan lain-lain. Pada survei tahun 1960 menunjukkan bahwa lebih dari 90 persen perusahaan-perusahaan di Jepang memberikan tunjangan-tunjangan keluarga kepada karyawannya. Tetapi pada tahun 1980 jumlah tersebut mengalami penurunan yaitu kurang dari 25 persen perusahaan yang memberikan tunjangan keluarga. Saat ini perusahaan yang masih meneruskan praktek tersebut mulai membatasi pemberiannya hanya kepada pasangan suami-isteri dan anak pertama serta anak kedua saja. Lebih lanjut mengenai tunjangan ini akan dibahas dalam tunjangan bulanan lainnya.

³⁰ Ballon, Robert J., 1983, *Sistem Penggajian Jepang*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, hlm. 132

³¹ Whitehill, Arthur M., op. cit., hlm. 176

2.3.3.2. Tunjangan Bulanan

Selain gaji pokok sebagian dari penghasilan bulanan yang diterima oleh para karyawan mencakup berbagai macam tunjangan bulanan (*teate*). Menurut Ballon³² berbagai macam tunjangan ini bukan merupakan “tunjangan tambahan”, tetapi sebagai bagian dari pemberian upah yang diterima oleh karyawan. Tujuannya adalah untuk mengurangi beban dalam hubungan keseluruhan sistemnya dan untuk mengenali beberapa corak khas dari karyawan dan pekerjaannya (Ballon, 1983:126).

Lebih lanjut Ballon³³ mengatakan berbagai tunjangan bulanan ini dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu:

1. Tunjangan yang berhubungan dengan syarat-syarat kerja

Tunjangan-tunjangan bulanan ini merupakan hal yang biasa bagi para karyawan kerah biru (*blue-collar worker*), misalnya:

- a. Tunjangan operasi khusus (*tokushu sagyō teate*) pada perusahaan-perusahaan besar sering dibayar untuk mengimbangi keadaan fisik yang tidak menyenangkan yang disebabkan oleh jenis pekerjaan tertentu (misalnya, bekerja di tempat yang panas).
- b. Tunjangan tugas khusus (*tokushu kinmu teate*) dibayar untuk jenis pekerjaan khusus, seperti pekerjaan bergilir, terutama pada perusahaan-perusahaan besar.

2. Tunjangan yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri

Ini merupakan kategori yang paling luas diantara keempat kategori tunjangan bulanan. Yang paling umum ialah:

- a. Tunjangan lembur (*chōka kinmu teate*) merupakan kewajiban perusahaan secara hukum menurut Undang-undang Standar Ketenagakerjaan pasal 37³⁴.
- b. Pembayaran perangsang kepada perorangan atau kelompok merupakan hal yang biasa bagi pekerja setelah perang. Akibat pengaruh yang kuat dari

³² Ballon, Robert J., op. cit., hlm. 135

³³ Ibid, hlm. 136

³⁴ Labour Standards Act, diambil dari

http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/llj_law1-rev.pdf

serikat kerja, pembayaran perangsang ini masih berlaku dengan lebih berorientasi pada kelompok.

- c. Prestasi, tunjangan yang diberikan merupakan alat untuk menghambat kenaikan gaji yang terlalu cepat.
 - d. Tunjangan keterampilan (*ginō teate*) sering diberikan apabila perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan khusus, seperti ahli-ahli teknik. Tunjangan ini biasanya lebih banyak terdapat pada perusahaan kecil.
 - e. Tunjangan hadir (*sei-kaikin teate*) biasanya diberikan oleh perusahaan kecil, yang sepertinya lebih banyak menghadapi kebiasaan absen para karyawannya. Sedangkan perusahaan besar lebih suka menjadikan hal ini sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan “bonus” perorangan.
3. Tunjangan yang berhubungan dengan tanggung jawab
Dalam kategori ini tunjangan bulanan yang paling umum adalah tunjangan jabatan (*yakuzuki teate*).
4. Tunjangan yang berhubungan dengan kehidupan
Berbagai tunjangan kehidupan yang bersifat umum ini adalah:
- a. Tunjangan keluarga (*kazoku teate*) memberikan sejumlah tertentu atau jumlah tersendiri bagi isteri, tiap-tiap anak, dan kadang-kadang bagi tanggungan lainnya. Biasanya tunjangan ini tidak diberikan kepada karyawan wanita, sekalipun sebagai kepala keluarga.
 - b. Tunjangan tempat tinggal (*jūtaku teate*) sering dibedakan antara bujangan, sudah menikah, tinggal di tempat sewa atau flat sendiri atau rumah, dan sebagainya. Tunjangan tempat tinggal juga disebut sebagai tunjangan biaya hidup.
 - c. Tunjangan daerah (*chiiki teate*) diberikan kepada karyawan yang mempunyai tempat tinggal di daerah-daerah yang memerlukan biaya tambahan, misalnya di tempat dingin seperti Hokkaido. Hal ini biasa diberikan oleh perusahaan yang mempunyai pabrik tersebar di seluruh negeri.
 - d. Tunjangan transpor (*tsūkin teate*) terdiri dari pengembalian sebagian atau seluruh biaya pengangkutan antara tempat tinggal dan tempat kerja.

2.3.3.3. Tunjangan Musiman (Bonus)

Sebagai tambahan dalam kompensasi bulanan mereka, para karyawan Jepang akan menerima tunjangan tambahan yang disebut sebagai tunjangan musiman (*kimatsu teate*). Istilah populer untuk tunjangan musiman adalah *bōnasu*, istilah ini merupakan istilah yang diambil dari bahasa Inggris “bonus”. Pemberian tunjangan musiman ini biasanya dilakukan dua kali dalam setahun, yaitu pada pertengahan musim panas (Juni) dan pertengahan musim dingin (Desember). Tunjangan musiman (bonus) ini tidak dibayar berdasarkan “nilai” melainkan “sekian bulan”³⁵. Dalam setiap tahun jumlahnya sama dengan gaji selama empat atau lima bulan. Atau dengan kata lain dalam setahun para karyawan dapat menerima bonus kira-kira sepertiga dari gaji tahunan mereka (Whitehill, 1991:179).

Menurut Whitehill³⁶ secara teori jumlah dari bonus para karyawan ditentukan oleh profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Tetapi tidak ada hubungan yang jelas antara ukuran bonus dan profitabilitas perusahaan. Selain itu menurutnya perusahaan-perusahaan Jepang sangat enggan untuk mengurangi bonus rata-rata kecuali dalam situasi tertentu. Misalnya jika perusahaan berada dalam kesulitan keuangan, perusahaan akan meminta kesediaan karyawan untuk mendepositokan sebagian atau seluruh tunjangan (bonus) mereka dalam rekening tabungan mereka pada perusahaan. Deposito ini bersifat “sukarela” dalam arti bahwa persetujuan tersebut diperoleh dari hasil perundingan antara perusahaan dengan karyawan atau telah disetujui oleh serikat kerja (Ballon, 1983:141).

Lebih lanjut Whitehill mengatakan jumlah bonus terikat dengan prestasi karyawan sebagai individu. Bonus ini diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras dan prestasi masing-masing karyawan. Perusahaan tidak akan meningkatkan gaji rata-rata seorang karyawan muda yang cerdas dari rekannya, tetapi perusahaan akan menghargai kerja keras yang dilakukan seorang karyawan dengan

³⁵ Ballon, Robert J., op. cit., hlm. 139

³⁶ Whitehill, Arthur M., 1991, *Japanese Management: Tradition and Transition*, Routledge, London, hlm. 180

menambah bonusnya. Dengan demikian pemberian bonus tersebut dapat menjadi motivator perorangan dalam lingkungan kerja yang berorientasi pada kelompok.

2.3.3.4. Tunjangan Pensiun

Ballon³⁷ mengatakan meskipun tidak diharuskan oleh hukum, *taishoku-kin*, atau biasa diterjemahkan dengan tunjangan pensiun atau sumbangan, merupakan praktek yang terikat karena kebiasaan. Kadang-kadang tunjangan ini dianggap sebagai tunjangan “perpisahan”, karena tunjangan ini diberikan kepada semua karyawan bukan saja pada waktu mereka “pensiun” tetapi juga pada waktu mereka berhenti³⁸. Itu sebabnya tunjangan ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Tunjangan yang diberikan pada waktu perpisahan “sukarela” (*jiko tsugō*) ketika karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja karena berbagai alasan seperti, keluarga, kesehatan, ataupun menerima pekerjaan di tempat lain yang lebih baik.
- b. Tunjangan yang diberikan karena perpisahan “yang dipaksakan” misalnya bila terjadi kematian, atau berbagai alasan yang datang dari perusahaan contohnya batas usia yang ditentukan (*teinen*)³⁹, tetapi mungkin juga karena kepailitan atau pengurangan kegiatan usaha.

Lebih lanjut Ballon menjelaskan, tunjangan perpisahan sama seperti tunjangan musiman yang merupakan pembayaran yang ditangguhkan dan menjadi hak semua karyawan. Namun dalam beberapa situasi perusahaan juga berhak untuk tidak memberikan tunjangan perpisahan ini jika, 1) karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan pidana ringan; 2) karyawan meninggalkan pekerjaan setelah satu atau dua tahun bekerja. Pada beberapa perusahaan besar bagi karyawan yang sudah mencapai batas usia yang ditentukan dan berhak untuk menerima tunjangan tersebut,

³⁷ Ballon, Robert J., op. cit., hlm. 142

³⁸ Hal ini berbeda dari pemberian pesangon (*kaiko yokoku teate*), yaitu satu bulan gaji sebagai pengganti pemberitahuan 30 hari di muka atas pemutusan hubungan kerja karyawan (Undang-undang standar Ketenagakerjaan pasal 20). Dalam hal ini, tunjangan perpisahan akan diberikan sebagai tambahan di atas uang pesangon. (Ibid, hlm. 151)

³⁹ *Teinen* disini berarti berakhirnya masa kerja tetap, karena saat ini banyak perusahaan yang menerapkan sistem penarikan tenaga kerja sementara (*shokutaku*) bagi para pensiunan pada batas usia (dan setelah mereka menerima sumbangan perpisahan). (Ibid, hlm. 151)

akan diberi kebebasan untuk memilih antara pembayaran dalam bentuk jumlah keseluruhan yang dibayar sekaligus atau dalam bentuk simpanan hari tua yang diberikan secara bulanan. Umumnya mereka akan memilih pembayaran dalam bentuk jumlah keseluruhan, karena jumlahnya yang sangat besar.

2.3.4. Serikat Pekerja

Dalam bukunya DeMente⁴⁰ mengatakan bahwa perserikatan di Jepang sangat unik. Karena menurutnya perserikatan di Jepang berbeda dari perserikatan pada negara-negara lain pada umumnya. Serikat tenaga kerja di Jepang bukanlah serikat perdagangan atau serikat industri, melainkan serikat “perusahaan”. Dimana anggota serikat ini adalah para karyawan dari satu perusahaan. Lebih lanjut menurutnya semua orang dalam perusahaan tanpa memandang klasifikasi pekerjaannya, apakah dia buruh (blue-collar worker), karyawan rendah, ataupun karyawan tingkat menengah (kepala bagian atau kepala departemen), merupakan anggota dari serikat. Bahkan menurutnya lagi, kebanyakan para pemimpin perusahaan turut mendukung serikat tenaga kerja pada perusahaannya.

DeMente juga menambahkan bahwa kunci karakter dan perilaku serikat pada perusahaan Jepang adalah bahwa semua anggota serikat, termasuk para pemimpin serikat, merupakan para karyawan perusahaan. Kedua, semua anggotanya merupakan karyawan tetap dibawah sistem pekerjaan seumur hidup, oleh sebab itu mereka berharap untuk tetap berada pada perusahaan yang sama selama masa kerjanya. Dan yang ketiga, tujuan utama kebanyakan serikat perusahaan di Jepang adalah untuk melindungi hak-hak para pekerja, dimana yang paling sering terjadi berarti melawan segala usaha untuk mengubah sistem yang sudah terbentuk.

⁴⁰ DeMente, Boye, *How To Do Business With The Japanese*, NTC Business Book, Illinois, hlm. 151

Inohara⁴¹ mengatakan serikat pekerja di Jepang diorganisasikan pada tingkat perusahaan (*kigyō-betsu kumiai*), yang merupakan kerjasama antara tenaga kerja dan manajemen untuk mempertahankan pertumbuhan dan kelangsungan hidup suatu komunitas kerja yang disebut perusahaan, yang mana pada akhirnya juga mempengaruhi kondisi kerja dan standar kehidupan semua karyawan dan keluarga mereka.

Inohara⁴² juga mengatakan berdasarkan statistik dari Kementerian Tenaga Kerja (Ministry of Labor) tahun 1988, ada dua jenis serikat pekerja di Jepang:

- a. *Tan'i kumiai* (unit union), dimana para pekerjanya bergabung secara individu dan secara langsung tetapi organisasinya tidak memiliki subunit apapun. Contoh serikat semacam ini adalah serikat yang diorganisasikan pada perusahaan kecil yang tidak memiliki cabang.
- b. *Tan'itsu kumiai* (single union), dimana masing-masing anggotanya bergabung secara langsung, tetapi organisasinya memiliki cabang yang berfungsi dengan cara yang sama dengan serikat unit. Contohnya suatu serikat perusahaan yang diorganisasikan pada perusahaan besar yang memiliki beberapa kantor cabang dan pabrik-pabrik lokal.

Inohara⁴³ juga menambahkan bahwa struktur serikat perusahaan terdiri dari dewan umum, komite eksekutif, sekretariat, dan berbagai komite, yang semuanya beroperasi menurut prosedur yang demokratis. Pada umumnya suatu serikat perusahaan memiliki sekitar 10 orang eksekutif (sembilan orang laki-laki dan satu orang perempuan), yang sudah bekerja pada perusahaan tersebut selama 10-15 tahun dan usia mereka rata-rata 30-39 tahun. Berdasarkan data statistik dari Kementerian Tenaga Kerja (MOL) tahun 1985, 13 persen dari serikat-serikat perusahaan di Jepang memiliki petugas serikat purna waktu yang mengurus status karyawannya, walaupun menurutnya gaji mereka dibayar oleh serikat tetapi masa kerja mereka pada kantor serikat dihitung sebagai tahun-tahun kerja pada perusahaan.

⁴¹ Inohara, Hideo, *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokyo, hlm. 130

⁴² Ibid, hlm. 128

⁴³ Ibid, hlm. 131

Menurutnya lagi jika seorang petugas serikat memutuskan untuk meninggalkan serikat perusahaannya untuk bekerja purna waktu pada serikat industrial ataupun pada serikat nasional dimana serikat perusahaannya juga ikut bergabung, umumnya dia akan mengakhiri hubungan kerjanya dengan perusahaan. Kecuali jika ada suatu persetujuan dimana dia akan diberhentikan sementara dari pekerjaannya dengan batas waktu maksimal dua tahun. Dalam situasi seperti ini, masa kerjanya pada organisasi yang lebih tinggi tidak dihitung sebagai bagian masa kerjanya pada perusahaan.

Menurut Hideo satu hal yang paling penting adalah bahwa kebanyakan perusahaan di Jepang khususnya perusahaan kecil dan menengah, sesuai dengan hukum akan menyediakan berbagai fasilitas untuk kegiatan serikat seperti kantor dan ruang rapat. Pada beberapa perusahaan besar mereka tidak perlu menyediakan berbagai fasilitas tersebut diatas, karena umumnya perserikatan pada perusahaan besar adalah serikat yang besar dan memiliki keuangan yang kuat untuk membiayai kebutuhannya sendiri.