

### BAB 3

## DAMPAK PERUBAHAN SISTEM MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG TERHADAP MENINGKATNYA HAKEN RODOSHA

### 3.1. Gambaran Umum Haken rodosha

Haken rodosha menurut *Rodosha Hakenho* yang dibuat tahun 1986 adalah pekerja yang dikontrak oleh agen pengiriman pekerja yang dipercaya untuk melakukan pekerjaan tertentu di perusahaan tempat ia dikirim.

Rodosha hakenho pasal 2 butir 2

“派遣労働者

事業主が雇用する労働者であつて、労働者派遣の対象となるものをいう。”

Terjemahan :

“Haken rodosha adalah pekerja yang dipekerjakan pemilik usaha, yang merupakan objek dari pengiriman pekerja.”

Sejak tahun 1990-an perusahaan Jepang mengalami perubahan dalam manajemennya yang disebabkan oleh krisis ekonomi yang panjang. Hal ini mengakibatkan perubahan dalam pola ketenagakerjaan Jepang yaitu dengan meningkatnya pegawai non reguler, salah satunya adalah haken rodosha.

Berdasarkan survey yang dilakukan Kousei rodosho dalam *survey of the diversification of employment status* tahun 2003 pekerja memilih bekerja sebagai haken rodosha karena tidak menemukan pekerjaan tetap (40%), agar dapat menyeimbangkan antara kehidupan dirumah dan kegiatan lainnya (23,5%), tidak ingin terikat pada organisasi perusahaan (23,1%), dan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (21,1%).

Dalam proses mempekerjakan pekerja haken, agen pengiriman pekerja dan perusahaan klien,tempat haken rodosha akan dikirim, memegang peranan penting. Agen pengiriman pekerja mewakili haken rodosha untuk bernegosiasi dengan perusahaan klien. Berikutnya akan dibahas mengenai kondisi haken rodosha, agen pengiriman pekerja dan perusahaan klien.

### 3.1.1. Jumlah Haken Rodosha

Sejak tahun 1987 praktek pengiriman haken rodosha telah dilegalkan dengan dibuatnya rodosha hakenho. Pada awal dibuatnya rodosha hakenho, jumlah haken rodosha adalah 87.000 pekerja. Jumlah tersebut terus meningkat hingga pada Agustus 2000 jumlah haken rodosha mencapai jumlah 380.000 pekerja.

Haken rodosha dapat dilakukan oleh pria maupun wanita. Berdasarkan data pada tabel 3.1, dapat dilihat bahwa haken rodosha didominasi oleh wanita. Pada tahun 1987, haken rodosha wanita berjumlah 49.000 dan haken rodosha pria berjumlah 38.000. Pada Agustus 2000, jumlah haken rodosha wanita tetap menunjukkan jumlah yang lebih banyak dari haken rodosha pria. Pada Agustus 2000, jumlah haken rodosha wanita 300.000 pekerja, tiga kali lebih banyak dari haken rodosha pria yaitu sebesar 90.000 pekerja.

**Tabel 3.1. Jumlah Haken Rodosha dari Tahun ke Tahun**  
Pekerja

Tahun	Total	Wanita	Pria
1987	87.000	49.000	38.000
1992	163.000	114.000	49.000
1997	257.000	204.000	53.000
08/1999	280.000	210.000	60.000
02/2000	330.000	250.000	90.000
08/2000	380.000	300.000	90.000

Sumber : Shûgyô-Kôzô Kihon Chôsa 1987-1997, rodoryoku tokubetsu chosa 1999-2000

Keterangan : data tahun 1987 sampai 1997 diambil dari Shûgyô-Kôzô Kihon Chôsa, data tahun 1999 dan 2000 diambil dari rodoryoku tokubetsu chosa. Perbedaan antara total dengan jumlah wanita dan pria dikarenakan ini tidak menunjukkan jumlah pria dan wanita yang sebenarnya

Tabel 3.2 dan 3.3 mengklasifikasikan perusahaan berdasarkan jumlah pekerja yang bekerja di perusahaan tersebut. Berdasarkan tabel 3.2, pada tahun 1987, haken rodosha paling banyak bekerja di perusahaan kecil dengan dengan jumlah pekerja 1-29 pekerja, 30-99 pekerja, dan 100-299 pekerja, jumlah pekerja yang bekerja di perusahaan kecil adalah 47.000 pekerja. Hal yang sama terlihat

pada tahun 2002 di tabel 3.3, 297.000 haken rodosha bekerja di perusahaan kecil. Posisi kedua terbanyak adalah haken rodosha banyak bekerja di perusahaan dengan jumlah pekerja lebih dari 1000 yaitu 25.000 pekerja pada tahun 1987 dan 217.000 pekerja pada tahun 2002.

**Tabel 3.2. Haken Rodosha yang Bekerja di Perusahaan Besar, Menengah, dan Kecil Pada Tahun 1987**

Jenis Perusahaan	Jumlah Pekerja	1000							
		Pekerja reguler		Pekerja Non reguler					
		Pekerja reguler	%	Paato arubaito	%	Haken	%	lain-lain	%
Besar	1000~	7.496	88,2	684	8,1	25	0,3	207	2,4
Menengah	500~999	3.644	82,9	489	11	15	0,3	131	3
	300~499								
Kecil	100~299	4.372	79,2	744	14	20	0,4	198	3,6
	30~99	5.320	74,5	1.127	15,8	17	0,2	269	3,8
	1~29	9.202	59,4	3.232	21	10	0,1	734	4,7

Sumber : Shūgyō-Kōzō Kihon Chōsa 1987

**Tabel 3.3. Haken Rodosha yang Bekerja di Perusahaan Besar, Menengah, dan Kecil Pada Tahun 2002**

Jenis Perusahaan	Jumlah Pekerja	1000							
		Pekerja reguler		Pekerja Non reguler					
		Pekerja reguler	%	Paato arubaito	%	Haken	%	lain-lain	%
Besar	1000~	6.764	73	1.693	18,3	217	2,3	521	5,7
Menengah	500~999	1.896	70,1	540	20	67	2,5	159	5,8
	300~499								
Kecil	100~299	3.664	64,7	1.325	23,4	137	2,4	367	6,5
	30~99	4.305	61,7	1.781	25,5	105	1,5	389	5,6
	1~29	7.896	49,3	4.382	27,3	55	0,3	702	4,4

Sumber : Shūgyō-Kōzō Kihon Chōsa 2002

### 3.1.2 Karakteristik Haken rodosha

Umur pekerja yang menjadi haken rodosha bervariasi, dari mulai haken rodosha remaja yang berusia belasan sampai dengan haken rodosha yang berusia lebih dari enam puluh tahun. Berdasarkan data pada tabel 3.4, dapat dilihat bahwa haken rodosha didominasi oleh pekerja berumur 20-30 tahunan. Perbedaan jumlah haken rodosha berumur 20-an dan 30-an sangat kecil. Haken rodosha berumur 20-an terdiri dari 37,4% dan haken rodosha berumur 30-an berjumlah 37,5%. Wanita

yang bekerja sebagai haken rodosha paling banyak berumur 20-an sedangkan haken rodosha pria paling banyak berumur 30-an.

**Tabel 3.4. Klasifikasi Haken Rodosha Berdasarkan Umur dan jenis Kelamin** %

Jenis Kelamin	Belasan	20-an	30-an	40-an	50-an	>60	tidak diketahui
Total	0,1	37,4	37,5	15,5	5,1	3,2	1,3
Wanita	0,1	42,0	37,5	15,5	3,4	0,4	1,2
Pria	0,0	27,1	38,1	15,7	9,1	9,9	0,2

Sumber : Rôdôsha Haken Jigyô Jittai Chôsa<sup>8</sup> tahun 2002

Berdasarkan data dari Shûgyô-Kôzô Kihon Chôsa pada tabel 3.5, dapat dilihat bahwa haken rodosha paling banyak dilakukan oleh pekerja yang berusia 20-30an, tepatnya berumur 25-34 tahun. Dari tahun 1987, 1997, dan 2002, persentase haken rodosha berumur 25-34 tahun selalu menduduki posisi tertinggi yaitu 39,1 % pada tahun 1987, 50,2% pada tahun 1997 dan 47,1% pada tahun 2002.

**Tabel 3.5. Persentase Haken Rodosha Berdasarkan Umur** %

Tahun	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-	total
1987	20,7	39,1	16,1	10,3	11,5	2,3	100
1997	16,7	50,2	17,1	7	5,4	1,9	100
2002	14,4	47,1	19,7	10,5	5,9	2,3	100

Sumber : Shûgyô-Kôzô Kihon Chôsa tahun 1987,1997, dan 2002. Diambil dari The Rise of Temporary Employment in Japan Legalisation and Expansion of a on-Regular Employment Form.

Pendidikan haken rodosha bermacam-macam. Dari mulai SMP, SMA, sekolah kejuruan, akademi, bahkan ada yang berasal dari perguruan tinggi. Berdasarkan tabel 3.6, dapat dilihat bahwa pendidikan terakhir haken rodosha paling banyak adalah SMA. Haken rodosha wanita paling banyak berpendidikan akhir SMA yaitu 35%, dan persentase kedua terbesar adalah haken rodosha wanita

<sup>8</sup> Rôdôsha Haken Jigyô Jittai Chôsa adalah survey yang dilakukan kousei rodosho. Kousei rodosho mengirimkan quisioner kepada 2.000 agen pengiriman pekerja (masing-masing 1.000 quisioner untuk tipe ippan dan tokutei), 10.000 perusahaan yang menggunakan haken rodosha, dan 10.000 haken rodosha. Dari quisioner yang dikirim tersebut yang membalas, 699 agen pengiriman pekerja (348 dari tipe ippan dan 309 dari tipe tokutei), 1.223 perusahaan yang menggunakan haken rodosha, dan 2.029 haken rodosha. Sampel untuk perusahaan yang menggunakan haken rodosha dan haken rodosha dipilih dari perusahaan dan haken rodosha yang berasal dari 699 agen pengiriman pekerja yang membalas quisioner tersebut.

yang berpendidikan terakhir akademi. Haken rodosha pria, paling banyak berpendidikan terakhir perguruan tinggi. Pada posisi kedua, persentase pendidikan terakhir haken rodosha pria hampir sama antara SMA sebesar 30% dan sekolah kejuruan sebesar 30,5%. Persentase dari semua tingkat pendidikan haken rodosha yang paling terkecil adalah SMP, baik untuk pria maupun wanita.

**Tabel 3.6. Persentase Pendidikan Terakhir Haken Rodosha**

Jenis Kelamin	SMP	SMA	Sekolah kejuruan	Akademi	Perguruan Tinggi	Tidak diketahui
Total	0,5	33,4	20,0	20,9	24,3	0,9
Wanita	0,2	35,0	15,6	28,4	20,3	0,5
Pria	1,2	30,0	30,5	3,8	34,2	0,3

Sumber : Rôdôsha Haken Jigyô Jittai Chôsa 2002

Haken rodosha dapat bekerja diberbagai bidang pekerjaan. Berdasarkan data pada tabel 3.7, haken rodosha paling banyak bekerja untuk mengoperasikan peralatan perkantoran, pekerjaan administrasi, dan mengembangkan software. Jika dilihat terpisah antara wanita dan pria maka jenis pekerjaan yang dipilih haken rodosha wanita dan haken rodosha pria berbeda. haken rodosha wanita paling banyak bekerja untuk mengoperasikan alat-alat perkantoran yaitu sebanyak 32,9% dan pekerjaan administrasi sebesar 27,7%. Sedangkan haken rodosha pria 30%nya bekerja untuk mengembangkan software dan 22,6% bekerja untuk mendesain mesin.

**Tabel 3.7. Jenis Pekerjaan yang Dipilih Haken Rodosha Pria dan Wanita**

Jenis Pekerjaan	Jumlah	%	
		Wanita	Pria
mengembangkan software	10,8	2,6	30,0
mendesain mesin	7,9	1,6	22,6
mengoperasikan peralatan perkantoran	24,5	32,9	5,1
pengarsipan	3,1	4,0	1,0
urusan keuangan	3,7	4,7	1,5
menyusun kontrak	1,3	1,3	1,2
resepsionis	3,9	4,9	1,7
penjualan lewat telepon	1,1	1,2	0,8
pemasaran dan penjualan	1,1	0,4	2,6
penjualan	0,2	0,3	0,2
pekerjaan administrasi	19,8	27,7	1,7
pengemudi	0,2	0,0	0,8
lainnya	16,4	11,6	27,7
tidak menjawab	5,9	6,7	3,1

Sumber : Rôdôsha Haken Jigyô Jittai Chôsa tahun 2002

Haken rodosha pria dibayar lebih besar daripada haken rodosha wanita. Berdasarkan tabel 3.8, rata-rata gaji yang di bayarkan perjam, perhari, perbulan maupun pertahun haken rodosha pria lebih besar dari gaji haken rodosha wanita. Haken rodosha pria rata-rata dibayar 262.000 yen setiap bulannya sedangkan haken rodosha wanita rata-rata dibayar 172.000 yen per bulan. Perbedaan gaji per bulan keduanya mencapai 90.000 yen.

**Tabel 3.8. Rata-rata Gaji Haken Rodosha**

Jenis Kelamin	Jam (yen)	Hari(yen)	Bulan (10.000 yen)	Tahun (10.000 yen)
Total	1255,0	9263,2	18,8	239,5
Wanita	1228,4	8848,4	17,2	208,1
Pria	1574,7	12215,4	26,2	388,0

Sumber : Rôdôsha Haken Jigyô Jittai Chôsa tahun 2002

Berdasarkan data-data tersebut dapat dilihat beberapa karakteristik haken rodosha pria dan haken rodosha wanita di Jepang dilihat dari umur, pendidikan terakhir, jenis pekerjaan, dan gaji. Mayoritas haken rodosha wanita masih tergolong muda yaitu berumur dua puluh tahunan. Hal ini dikarenakan kebanyakan dari haken rodosha wanita berpendidikan terakhir SMA dan akademi dan karena pendidikan mereka tidak terlalu tinggi wanita-wanita yang baru lulus

ini kurang bisa bersaing untuk bekerja di perusahaan sebagai pekerja reguler. Kemudian mereka memilih untuk bekerja sebagai haken rodosha. Mereka lebih banyak melakukan pekerjaan-pekerjaan yang umum yang tidak memerlukan keahlian yang tinggi seperti mengoperasikan alat-alat perkantoran dan tugas administrasi. Hal ini menyebabkan gaji haken rodosha wanita lebih rendah tidak terlalu tinggi jika dibandingkan dengan haken rodosha pria.

Sedangkan mayoritas haken rodosha pria berumur tiga puluh tahunan. Hal ini dikarenakan di umur 30 tahun, pekerja pria akan sulit untuk mencari pekerja sebagai pekerja reguler. Kemudian mereka mencari jenis pekerjaan lain yaitu menjadi haken rodosha. Karena pendidikan terakhir haken rodosha pria selain SMA juga banyak yang berpendidikan terakhir perguruan tinggi, mereka banyak bekerja di bidang-bidang yang memerlukan keahlian khusus seperti mengembangkn software dan mendesain mesin. Hal ini mebuat gaji haken rodosha pria lebih tinggi daripada haken rodosha wanita.

### 3.1.3. Tipe Haken Rodosha

Tipe haken rodosha dibagi menjadi dua yaitu, tipe reguler (*joyo gata* .常用型) dan tipe register (*toroku gata* .登録型). Haken rodosha tipe reguler dipekerjakan oleh agen seperti pekerja reguler untuk kemudian dipekerjakan di perusahaan lain. Gaji tipe reguler bersifat tetap karena agen mempekerjakan mereka seperti pekerja reguler. Haken rodosha tipe reguler dapat bekerja di beberapa perusahaan klien dalam setahun. Pria lebih banyak yang menjadi haken rodosha tipe reguler yaitu sebanyak 77%, sedangkan wanita yang menjadi haken rodosha tipe reguler sebanyak 40% (Jenda hakusho, 156). Haken rodosha tipe register terdaftar di agen sebagai tenaga kerja yang siap untuk dikirim ke perusahaan yang memerlukan jasa haken rodosha. Mereka mendaftarkan di agen pengiriman pekerja, pekerjaan apa yang mereka inginkan. Kemudian ketika ada permintaan dari perusahaan klien, agen pengiriman pekerja akan mencari haken rodosha yang cocok dari daftar haken rodosha di perusahaannya (Sato, 164) Mereka dipekerjakan oleh agen hanya ketika mereka bekerja di perusahaan klien. Haken rodosha tipe ini dipekerjakan sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan di kontrak. Gaji dari haken rodosha tipe register tergantung pada apakah ia bekerja

di perusahaan klien atau tidak. Jika ia tidak bekerja di perusahaan klien maka ia tidak akan mendapatkan gaji. Haken rodosha tipe register dapat mendaftar di beberapa agen pengiriman pekerja dan seorang haken rodosha tipe register dapat beberapa kali bekerja di perusahaan klien yang berbeda dalam setahun. Haken rodosha tipe register banyak dilakukan oleh perempuan yaitu sekitar 55% (Jenda hakusho 2, 156 ).

Haken rodosha tipe register bekerja untuk mengoperasikan alat-alat perkantoran sebesar 44,8%, urusan keuangan sebesar 13,3%, dan pengarsipan sebesar 7,6%. Haken rodosha tipe reguler bekerja mengembangkan software sebesar 34,1%, mendesain mesin sebesar 28%, dan mengoperasikan alat-alat perkantoran sebesar 19,2%.

#### **3.1.4. Agen Pengiriman Pekerja**

Agen pengiriman pekerja dibagi menjadi dua jenis yaitu agen pengiriman pekerja tipe umum (*Ippan Roudousha Haken Jigyō* .一般労働者派遣事業) dan agen pengiriman pekerja tipe khusus (*tokutei roudousha haken jigyou* .特定労働者派遣事業). Berdasarkan tipe pekerja yang dapat dikirim ke perusahaan klien, agen pengiriman pekerja tipe ippan dapat mengirim haken rodosha tipe reguler dan tipe register sedangkan agen pengiriman pekerja tipe tokutei hanya dapat mengirim haken rodosha tipe reguler. Agen pengiriman pekerja tipe ippan memerlukan surat izin dari menteri kesehatan dan kesejahteraan pekerja untuk melakukan pengiriman pekerja, sedangkan agen pengiriman pekerja tipe tokutei harus memberitahukan kepada menteri kesehatan dan keselamatan pekerja mengenai nama dan alamat pekerja yang akan dikirim, nama dan lokasi agen pengiriman pekerja, dan nama dan alamat orang yang mewakili agen pengiriman pekerja yang bertanggung jawab dalam pengiriman pekerja. Seperti yang terlihat pada tabel 3.9.



**Tabel 3.9. Tipe Agen Pengiriman Pekerja dan Tipe Haken Rodosha**

Tipe agen pengiriman pekerja	Tipe Haken Rodosha	Izin yang diperlukan
Ippan	Reguler dan register	Izin dari menteri kesehatan dan kesejahteraan pekerja
Tokutei	Reguler	Melakukan pemberitahuan kepada menteri kesehatan dan kesejahteraan pekerja

Agen pengiriman pekerja adalah perantara antara haken rodosha dan perusahaan klien. Ia bertugas mencari pekerja yang sesuai dengan persyaratan yang diinginkan perusahaan klien, melatih haken rodosha, melakukan evaluasi dan menggaji haken rodosha.

Agen pengiriman pekerja mengadakan evaluasi, menentukan gaji dan memberikan penghargaan lainnya untuk haken rodosha. Ini merupakan proses untuk melihat apakah tujuan yang ditetapkan di awal kontrak tercapai diakhir masa kontrak. Hasilnya akan mempengaruhi gaji, promosi, dan penghargaan-penghargaan lainnya. Namun dari segi gaji, penghargaan ini tidak terlalu terlihat. Perkembangan kemampuan dan keterampilan, prestasi haken rodosha lainnya tidak langsung terlihat dalam jumlah gajinya. Penghargaan yang diberikan kepada haken rodosha lebih banyak berupa kesempatan mereka untuk melanjutkan pekerjaannya baik dalam bentuk perpanjangan kontrak di perusahaan klien sehingga mereka bisa terus bekerja di perusahaan tersebut maupun ditempatkannya haken rodosha di perusahaan lain yang juga merupakan klien dari agen pengiriman pekerja. Haken rodosha digaji oleh agen pengiriman pekerja.

Sebelum mengirim haken rodosha untuk bekerja di perusahaan klien, agen pengiriman pekerja bertanggung jawab untuk memberitahukan dengan jelas kepada pekerja yang akan dikirim mengenai kondisi pekerjaan yang akan dihadapi oleh haken rodosha seperti pekerjaan apa saja yang menjadi tugasnya, nama dan lokasi perusahaan, jangka waktu bekerjanya haken rodosha dan kapan akan mulai bekerja, kapan berakhirnya masa bekerja, dan hal-hal yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan pekerja. Agen pengiriman pekerja juga harus

berkoordinasi dengan perusahaan klien mengenai keselamatan dan kesehatan pekerja.

### 3.1.5. Perusahaan Klien

Perusahaan klien adalah perusahaan tempat haken rodosha dikirim oleh agen pengiriman pekerja. Berdasarkan survey yang diadakan oleh Kousei Rodosha pada tahun 2003, Perusahaan menggunakan jasa haken rodosha dikarenakan beberapa alasan seperti memerlukan orang yang berpengalaman dan memiliki keahlian (39,6%), untuk mengefisiensikan biaya untuk membayar pekerja (26,6%), agar bisa melakukan penyesuaian dalam mempekerjakan pekerja karena terjadinya perubahan dalam kondisi bisnis (26,4%) dan memerlukan orang yang bisa mempekerjakan pekerjaan tertentu (25,9%).

Perusahaan klien mempekerjakan haken rodosha karena mereka mengharapkan haken rodosha telah memiliki pengalaman dan keterampilan khusus. Mereka tidak ikut ambil bagian dalam memberikan pendidikan kepada haken rodosha karena masalah pendidikan telah diserahkan kepada agensi pengiriman pekerja.

Ketika mempekerjakan haken rodosha, perusahaan klien harus menetapkan mengenai jangka waktu bekerja haken rodosha di perusahaannya. Perusahaan klien hanya boleh mempekerjakan haken rodosha yang sama selama satu sampai tiga tahun. Sebelum memutuskan menggunakan jasa haken rodosha dan berapa lama haken rodosha bekerja di perusahaannya, klien harus mempertimbangkan pendapat serikat pekerja perusahaan. Jika serikat pekerja perusahaan tidak ada maka ia harus meminta pendapat dari setengah jumlah pekerja sebagai wakil dari pekerja. Perusahaan juga harus berkoordinasi dengan agen pengiriman pekerja mengenai kesehatan dan keselamatan pekerja.

Ketika jangka waktu mempekerjakan haken rodosha habis, perusahaan klien bisa langsung mempekerjakan pekerja secara langsung. Klien yang akan melanjutkan menggunakan jasa haken rodosha harus memiliki perjanjian kontrak dengan haken rodosha yang bersangkutan. Perjanjian kontrak ini ditandatangani jika terjadi dalam dua situasi. Pertama, apabila perusahaan klien bermaksud melanjutkan menggunakan jasa haken rodosha ketika waktu yang ditentukan

untuk pekerja dikirim ke perusahaannya telah habis. Kedua, berkaitan dengan pekerjaan yang tidak ada batas akhirnya. Kontrak diperlukan ketika perusahaan klien akan menggunakan haken rodosha untuk pekerjaan yang sama untuk jangka waktu lebih dari tiga tahun.

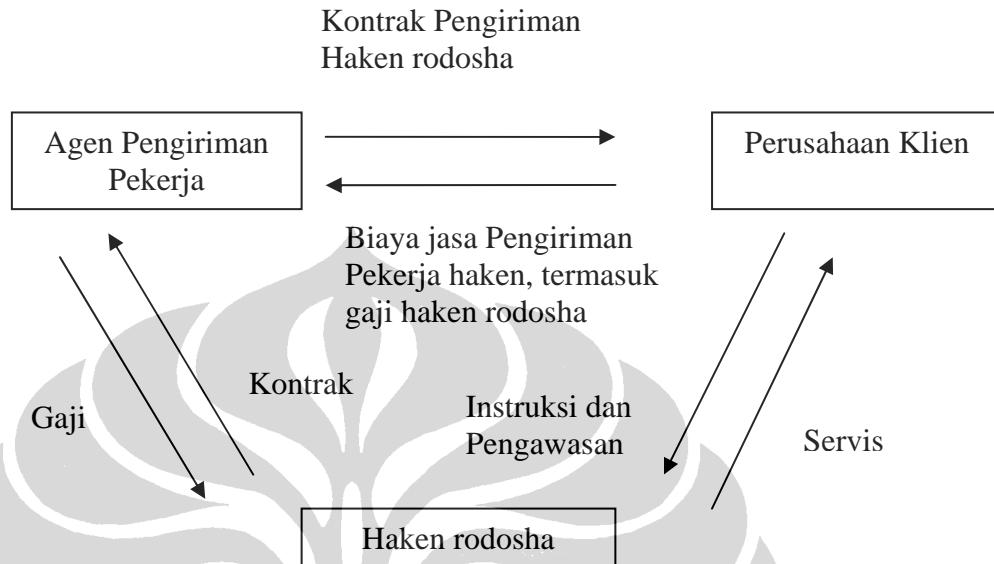
### **3.1.6. Hubungan yang Terjadi Antara Haken rodosha, Agen Pengiriman Pekerja, dan Perusahaan Klien**

Hubungan yang terjadi antara haken rodosha, agen pengiriman pekerja dan perusahaan klien seperti yang terlihat pada gambar 3.1. Haken rodosha dikontrak bukan oleh perusahaan klien melainkan oleh agen pengiriman pekerja. Hubungan yang terjadi antara haken rodosha dan perusahaan tempatnya bekerja berbeda dengan pekerja pada umumnya. Biasanya pekerja langsung dipekerjakan oleh perusahaan dan mendapatkan gaji dari perusahaan tetapi haken rodosha dikontrak oleh agen pengiriman pekerja, bukan oleh perusahaan klien. Hubungannya dengan perusahaan klien adalah haken rodosha memberikan servis dengan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang telah disepakati oleh agen pengiriman pekerja dan perusahaan klien.

Agen pengiriman pekerja dan perusahaan klien terhubung dengan suatu kontrak dimana dalam kontrak tersebut agen pengiriman pekerja akan mengirim pekerja yang sesuai dengan persyaratan ke perusahaan klien. Perusahaan kemudian membayar sejumlah uang kepada agen pengiriman pekerja untuk jasa yang diberikan agen pengiriman pekerja. Uang tersebut termasuk gaji untuk haken rodosha. Jadi haken rodosha dibayar oleh agen pengiriman pekerja.

Hubungan yang terjadi antara agen pengiriman pekerja dan haken rodosha adalah dibuatnya kontrak bahwa haken rodosha akan dipekerjakan di perusahaan klien dan gaji haken rodosha ini akan dibayar oleh agen pengiriman pekerja. Jadi haken rodosha bukanlah pekerja perusahaan tetapi ia adalah pekerja yang dikontrak oleh perusahaan agen pengiriman pekerja untuk dipekerjakan di perusahaan klien. Jadi dalam mempekerjakan haken rodosha, yang bernegosiasi dengan perusahaan klien adalah agen pengiriman pekerja. Pekerja tidak ikut bernegosiasi dengan perusahaan klien.

**Gambar 3. Hubungan Antara Haken rodosha, Agen Pengiriman Pekerja, dan Perusahaan Klien.**



### 3.2. Peningkatan Haken rodosha Sebagai Dampak Perubahan Sistem Manajemen Perusahaan Jepang, khususnya Sistem Bekerja Seumur Hidup

#### 3.2.1. Peningkatan Jumlah Haken rodosha

Pasca krisis Perusahaan Jepang berubah menjadi fleksibel dengan banyak mempekerjakan pekerja non reguler. Dengan mempekerjakan pekerja non reguler perusahaan dapat melakukan numerical flexibility dimana dalam teori tersebut, perusahaan memiliki kekuasaan untuk menambah dan mengurangi jumlah pekerja yang dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Tujuan perusahaan melakukan numerical flexibility adalah untuk melakukan penghematan pengeluaran.

Hal ini berdampak pada peningkatan haken rodosha yang merupakan salah satu bentuk dari pekerja non reguler. Seperti yang terlihat pada tabel 3.1, jumlah haken rodosha terus meningkat dari tahun ke tahun sejak tahun 1987. Ditengah kondisi perusahaan yang naik turun setelah tahun 1990, perusahaan menjadi sadar untuk melakukan penyesuaian dalam sistem kerja seumur hidup. Keinginan perusahaan untuk mempertahankan sistem kerja seumur hidup menurun, seperti yang terlihat pada gambar 2.3. Perusahaan memerlukan pekerja yang dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan dapat dibayar lebih murah.

Perusahaan yang menerapkan sistem kerja seumur hidup, perusahaan harus mempekerjakan pekerja reguler hingga ia pensiun. Perusahaan tidak bisa memberhentikan pekerja reguler begitu saja. Oleh karena itu, untuk menyesuaikan diri dengan kondisi perusahaan yang fluktuatif, perusahaan menambah jumlah haken rodosha di perusahaannya, seperti yang terlihat pada tabel 3.1.

Ketika rodosha hakenho dibuat pada tahun 1987, jumlah haken rodosha adalah 87.000 pekerja. Dalam rodosha hakenho, haken rodosha hanya boleh dipekerjakan di 13 jenis pekerjaan. Jumlah haken rodosha terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan pada awal tahun 1990-an, Jepang mengalami krisis ekonomi yang membuat perusahaan harus menyesuaikan manajemennya dengan krisis ekonomi yang terjadi. Salah satu penyesuaian yang dilakukan perusahaan adalah menambah jumlah haken rodosha. Hal ini membuat jumlah haken rodosha meningkat. Revisi rodosha hakenho membuat kesempatan perusahaan untuk mempekerjakan haken rodosha semakin besar.

Pada tahun 1990, terjadi krisis ekonomi di Jepang dan terjadi revisi rodosha hakenho yaitu perpanjangan jangka waktu bekerja haken rodosha dari sembilan bulan menjadi satu tahun dan diperluasnya jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan oleh haken rodosha menjadi 16 jenis pekerjaan<sup>9</sup>. Dalam kondisi yang seperti itu jumlah haken rodosha meningkat hampir dua kali lipat dari tahun 1987 sebesar 87.000 pekerja menjadi menjadi 163.000 pekerja pada tahun 1992. Seperti yang terlihat pada tabel 3.1.

Pada tahun 1996 jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan oleh haken rodosha diperluas menjadi 26 jenis pekerjaan<sup>10</sup>. Jumlah haken rodosha meningkat 1,5 kali lipat dari tahun 1992 menjadi 257.000 pekerja pada tahun 1996. Kemudian rodosha hakenho direvisi kembali pada tahun 1999 yaitu haken rodosha boleh bekerja diberbagai bidang pekerjaan kecuali yang berhubungan dengan konstruksi, pelayanan keamanan, dan manufaktur. Selain itu, 26 pekerjaan yang

---

<sup>9</sup> Mengembangkan software, mendesain mesin, mengoperasikan alat-alat untuk siaran radio, produser siaran radio, mengoperasikan alat-alat perkantoran, penerjemahan, sekretaris, pengarsipan, meneliti pasar, manajemen keuangan, menyusun dokumen untuk transaksi, mempresentasikan produk, memandu perjalanan, memelihara gedung, memeriksa dan mengoperasikan alat-alat konstruksi, dan resepsionis.

<sup>10</sup> Tambahan pekerjaannya adalah penelitian dan pengembangan, merencanakan system operasi, memproduksi dan mengedit buku, mendesain iklan, mendesain interior, penyiar radio, memasarkan lewat telepon, pemasaran, menyiapkan dekorasi dan hal-hal lain untuk televisi.

diperbolehkan dalam revisi 1996 jangka waktu bekerjanya diperpanjang dari satu tahun menjadi tiga tahun. Dalam hal ini juga terlihat peningkatan jumlah haken rodosha yang cukup besar yaitu dari 257.000 pekerja dari tahun 1997 menjadi 380.000 pekerja pada Agustus 2000. Berdasarkan data pada tabel 3.1 dapat dilihat bahwa dalam waktu 13 tahun dari tahun 1987 sampai Agustus 2000 jumlah haken rodosha meningkat lebih dari empat kali lipat dari 87.000 pada tahun 1987 menjadi 380.000 pada Agustus 2000.

Jumlah haken rodosha baik pria maupun wanita terus bertambah setiap tahunnya. Dari tahun 1987 sampai Agustus 2000, jumlah haken rodosha pria mengalami peningkatan lebih dari dua kali lipat dari 38.000 pekerja pada tahun 1987 menjadi 90.000 pada Agustus 2002. Haken rodosha wanita jumlahnya naik lebih dari tiga kali lipat, dari 49.000 pekerja pada tahun 1987 menjadi 300.000 pekerja pada Agustus 2000. Kenaikan jumlah haken rodosha lebih banyak terjadi pada haken rodosha wanita dibandingkan haken rodosha laki-laki. Pada tahun 1987, perbedaan jumlah haken rodosha pria dan wanita tidak jauh berbeda yaitu 11.000 pekerja. Namun pada tahun 2000, perbedaan jumlah haken rodosha pria dan wanita naik menjadi 210.000 pekerja.

Kenaikan perbedaan jumlah antara haken rodosha pria dan haken rodosha wanita, menunjukkan bahwa perusahaan lebih memilih mempekerjakan haken rodosha wanita dibandingkan mempekerjakan haken rodosha pria. Hal ini berkaitan dengan pembayaran gaji dan pekerjaan yang dilakukan haken rodosha wanita dan haken rodosha pria yang. Ketika perusahaan ingin melakukan penghematan, untuk melakukan pekerjaan yang sama perusahaan akan memilih untuk mempekerjakan haken rodosha wanita karena lebih murah. Selain itu tidak banyak perusahaan yang mempekerjakan pekerja wanita sebagai pekerja reguler karena pekerja wanita akan berhenti bekerja ketika ia menikah dan melahirkan anak. Oleh karena itu, pekerja wanita harus memilih jenis pekerjaan lain, salah satunya adalah menjadi haken rodosha. Hal ini membuat jumlah haken rodosha wanita meningkat lebih tinggi daripada haken rodosha pria.

Dari tabel 3.10 dapat dilihat kenaikan jumlah haken rodosha di perusahaan besar, menengah dan kecil dari tahun 1987 dan tahun 2002. Jumlah haken rodosha paling besar mengalami kenaikan pada perusahaan besar yaitu sebanyak 8,6 kali

lipat. Kemudian pada tempat kedua adalah perusahaan menengah yaitu sebanyak 8,4 kali lipat, seperti yang terlihat pada tabel 3.10. Hal yang sama juga terdapat dalam hasil survey yang dilakukan kousei rodosho dalam survey of the diversification of employment status tahun 2004, peningkatan jumlah haken rodosha terbesar ada di perusahaan besar dan menengah.. Pada perusahaan besar haken rodosha meningkat 27,9% dan pada perusahaan menengah haken rodosha meningkat 20,8%.

**Tabel 3.10. Kenaikan Haken Rodosha di Perusahaan Besar, Menengah dan Kecil**

Jenis Perusahaan	Kali lipat		
	1987	2002	Kenaikan
Besar	25.000	217.000	8,6
Menengah	15.000	126.000	8,4
Kecil	47.000	297.000	6,3

Shūgyō-Kōzō Kihon Chōsa 1987, 2000, telah diolah

Kenaikan jumlah haken rodosha lebih banyak terjadi di perusahaan besar karena sistem manajemen perusahaan Jepang paling banyak diterapkan di perusahaan besar. Oleh karena itu, ketika terjadi krisis ekonomi dan perusahaan harus melakukan perubahan pada sistem manajemen perusahaan Jepang, maka perusahaan beradaptasi dengan situasi yang terjadi dengan meningkatkan haken rodosha di perusahaannya.

Pada tahun 2004, toyota menyatakan mempekerjakan 5.000 haken rodosha dengan jangka waktu kontrak tiga bulan. Toyota mempekerjakan haken rodosha karena haken rodosha dapat dibayar rendah, jangka waktu kontraknya pendek, dan proses perekrutannya lebih cepat dibandingkan dengan pekerja non reguler lain (Voger 166).

Perusahaan meningkatkan jumlah haken rodosha diperusahaanya karena dengan mempekerjakan haken rodosha, perusahaan dapat mengurangi biaya untuk membayar pekerja dan dengan mudah dapat memberhentikan pekerja ketika keadaan perusahaan sedang mengalami kesulitan. Hal ini sesuai dengan numerical flexibility dimana untuk melakukan penghematan, perusahaan mempekerjakan pekerja yang dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Haken rodosha bekerja berdasarkan kontrak yang terjadi antara agen pengiriman pekerja dan

perusahaan klien. Ketika perusahaan sedang mengalami kesulitan dan ingin mengurangi jumlah pekerja, maka perusahaan tidak perlu memperpanjang kontrak mempekerjakan haken rodosha.

### **3.2.2. Efisiensi Mempekerjakan Haken rodosha**

Ketika mempekerjakan pegawai reguler, perusahaan harus membayar gaji pokok perbulan, bonus, tunjangan pensiun, asuransi dan tunjangan seperti tunjangan untuk pekerja yang sudah berkeluarga, tunjangan tempat tinggal, dan tunjangan transportasi. Hal ini tidak menjadi masalah ketika kondisi perusahaan sedang maju, tetapi ketika kondisi perusahaan menurun biaya-biaya ini memberatkan perusahaan.

Total biaya mempekerjakan haken rodosha hampir sama seperti pekerja reguler berumur dua puluh tahunan yang mempekerjakan pekerjaan yang sama, biaya membayar agensi pengiriman pekerja saja, kurang lebih menggantikan biaya-biaya untuk membayar pekerja reguler selain gaji, termasuk bonus, jaminan sosial, dan biaya untuk kesehatan. Bagaimanapun penggunaan haken rodosha mengurangi biaya administrasi pekerja karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya perekrutan sehingga mempekerjakan haken rodosha lebih murah dan efisien (Weathers 204).



**Tabel 3.11. Komponen Biaya yang Harus Dibayar Perusahaan yang Mempekerjakan Pekerja Reguler dan Haken Rodosha**

Pekerja Reguler	Haken rodosha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji pokok</li> <li>• Bonus</li> <li>• Tunjangan (seperti tunjangan untuk pekerja yang sudah berkeluarga, tunjangan tempat tinggal, tunjangan transportasi, tunjangan posisi, dll)</li> <li>• Tunjangan pensiun</li> <li>• Asuransi (kesehatan, pensiun, kompensasi pekerja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya membayar agen pengiriman pekerja</li> </ul>

Berdasarkan data pada tabel 3-12, sebagian besar haken rodosha bekerja dengan jam hari kerja yang sama dengan pekerja reguler. Hal ini paling terlihat pada haken rodosha tipe reguler pria. Jam dan hari kerja haken rodosha tipe reguler pria yang jam kerjanya hampir sama dengan pegawai reguler yaitu sebesar 90,9%. Sedangkan untuk haken rodosha tipe register pria jumlahnya cukup besar yaitu sebesar 79,8%. Haken rodosha wanita, baik untuk haken rodosha tipe reguler maupun haken rodosha tipe register, persentasenya paling tinggi bekerja dengan jumlah jam dan hari yang sama dengan pekerja reguler. Tetapi persentase ini tidak setinggi haken rodosha pria.

**Tabel 3.12. Jumlah Jam dan Hari Kerja Haken rodosha Dibandingkan dengan Pekerja Reguler**

%

Tipe pekerja	Jam dan hari kerja seperti pekerja reguler	Jam kerja per hari lebih pendek	Hari kerja per minggu lebih pendek	Jam dan hari kerja lebih pendek
Haken rodosha tipe register	49,3	22,5	3,8	24,5
Wanita	42,2	27,1	3	27,7
Pria	79,8	2,5	7	10,8
Haken rodosha tipe reguler	42,2	10,2	2,1	17,3
Wanita	54,7	16,8	2,6	25,9
Pria	90,9	1,5	1,5	6,1

Sumber: Kementerian pekerja (rodosho) 1996

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa, mempekerjakan haken rodosha menguntungkan perusahaan karena dengan jam dan hari kerja yang hampir sama dengan pekerja reguler, ketika mempekerjakan pekerja yang sama haken rodosha dapat dibayar lebih murah. Hal ini karena perusahaan hanya membayar agen pengiriman pekerja saja, tidak perlu membayar tunjangan, bonus dan asuransi pekerja, sedangkan jika mempekerjakan pekerja reguler di posisi tersebut perusahaan harus membayar bonus sebanyak dua kali setahun, dan bonus ketika akan keluar dari perusahaan.

### 3.2.3. Perubahan Sistem Perekrutan Pekerja

Ketika mempekerjakan pekerja dengan sistem kerja seumur hidup, perusahaan melakukan perekrutan pekerja yang baru lulus dari SMA atau universitas secara langsung. Untuk proses perekrutan pekerja, perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk iklan, wawancara, dan biaya tes.

Biaya perekrutan pekerja di perusahaan besar, lebih besar daripada di perusahaan kecil karena perekrutan pekerja di perusahaan melalui jalur formal seperti wawancara dan tes sedangkan perekrutan pekerja di perusahaan kecil cenderung melalui jalur informal seperti hubungan keluarga. Biaya perekrutan pekerja di perusahaan besar digunakan untuk biaya iklan, biaya wawancara, dan biaya tes (Hart dan Kawasaki 1999: 102).

Ketika mempekerjakan haken rodosha, proses perekrutan pekerja berbeda. Perekrutan pekerja dilakukan oleh agen pengiriman pekerja. Pekerja yang direkrut oleh agen pengiriman pekerja tidak harus benar-benar memiliki persyaratan yang

sesuai dengan syarat yang diminta oleh perusahaan klien. Agen pengiriman pekerja menerima persyaratan pekerja yang lebih bervariasi karena apabila seorang pekerja tidak sesuai dengan pekerja yang dibutuhkan oleh perusahaan A mungkin saja ia sesuai dengan pekerja yang dibutuhkan perusahaan B. Setelah ada calon pekerja yang mendaftar agen pengiriman pekerja akan menyeleksi pekerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Apabila pekerja yang sesuai telah didapat maka pekerja tersebut akan dikirim untuk bekerja di perusahaan klien.

Perusahaan klien memberikan syarat-syarat pekerja yang dinginkannya seperti kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan, pengalaman bekerja dan pekerjaan apa yang harus dilakukan oleh haken rodosha kepada agensi pengiriman pekerja. Kemudian agen pengiriman pekerja akan mencarikan pekerja yang sesuai dengan syarat-syarat yang diajukan perusahaan klien. Untuk mendapatkan pekerja yang dibutuhkan, agen pengiriman pekerja mengadakan *open house*, memasang iklan di websitenya dan hal-hal lainnya untuk mendapatkan pekerja yang sesuai dengan yang diinginkan perusahaan klien. Jika pekerja telah menemukan pekerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan klien, maka ia akan mengontrak pekerja tersebut untuk dipekerjakan di perusahaan klien.

Ketika mempekerjakan haken rodosha, perusahaan menjadi bisa menghemat biaya untuk perekrutan pekerja. Karena proses pencarian pekerja, tes, dan wawancara dilakukan oleh agen pengiriman pekerja, maka perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk perekrutan lagi. Perusahaan hanya membayar agen pengiriman pekerja.

Seperti yang terlihat pada tabel 3.14, persentase biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membayar perekrutan pekerja pada tahun 1991 adalah sebesar 0,39%, setelah terjadinya krisis ekonomi di Jepang, jumlah ini menurun pada tahun 1995 menjadi 0,11%. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat terjadinya krisis, perusahaan menghemat biaya dengan cara mengurangi biaya untuk perekrutan pekerja.

### 3.2.4. Perubahan Sistem Pelatihan

Ketika menerapkan sistem bekerja seumur hidup pada pekerja reguler, perusahaan harus memberikan pelatihan kepada pekerja. Pelatihan pekerja ini ada yang langsung dilakukan di tempat kerja tetapi ada juga pelatihan di luar perusahaan. Ketika mempekerjakan haken rodosha, perusahaan tidak perlu mengadakan pelatihan untuk pekerja karena pelatihan telah dilakukan oleh agen pengiriman pekerja.

Pekerja dipekerjakan di perusahaan klien oleh agen pengiriman pekerja diharapkan memiliki kemampuan-kemampuan umum dan kemampuan-kemampuan khusus yang dapat berguna diberbagai jenis perusahaan. Oleh karena itu agen pengiriman pekerja mengadakan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan haken rodosha. Pelatihan-pelatihan keterampilan ini meliputi keterampilan dalam bidang administrasi, sikap dalam berbisnis, pembukuan, bahasa inggris, dan keterampilan-keterampilan umum lainnya.

Berdasarkan data pada tabel 3.13, haken rodosha paling banyak dilatih oleh agen pengiriman pekerja berkaitan dengan pengoperasian komputer yaitu sebanyak 54,5%, pelatihan tata krama sebanyak 37,5%, dan pengetahuan umum sebanyak 37,5%.

**Tabel 3.13. Jenis Pelatihan yang Diadakan Agen Pengiriman Pekerja**

Jenis Pelatihan	%
Pengoperasian Komputer	54,5
Pelatihan Tata Krama	37,5
Pengetahun umum	30,3
Resepsionis	19,2
Pengembangan software	13,1
Bahasa	3,3

Sumber: Rôdôsha Haken Jigyô Jittai Chôsa 2002

Berdasarkan data pada tabel 3.14, dari jumlah pembayaran pekerja pada tahun 1991, 0,34 % digunakan untuk membayar biaya pelatihan pekerja. Jika menggunakan agen pengiriman pekerja, perusahaan dapat mengurangi biaya 0,34 % dari gaji pekerja karena proses pelatihan pekerja telah ditangani oleh agen

pengiriman pekerja. Pada tahun 1995, setelah terjadi krisis di Jepang biaya pelatihan pekerja turun dari 0,34% pada tahun 1991 menjadi 0,23%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mengadakan penghematan dengan mengurangi biaya pelatihan pekerja.

**Tabel 3.14. Biaya Pekerja**

%

Tahun	Pendapatan yang dibayar tunai	Uang pesangon	Asuransi pemerintah	Asuransi non pemerintah	Biaya pelatihan	Biaya perekrutan	Biaya lain
1965	86,30	2,56	4,73	4,50	0,35	0,32	1,24
1968	86,15	2,67	5,08	3,95	0,30	0,53	1,33
1971	86,42	2,81	5,06	4,07	0,28	0,42	0,94
1973	86,63	2,82	5,13	3,86	0,29	0,48	0,80
1976	85,68	3,58	6,12	3,42	0,23	0,18	0,79
1979	84,33	4,34	6,80	3,15	0,25	0,16	0,97
1982	84,17	3,73	7,55	3,04	0,32	0,16	1,03
1985	84,27	3,99	7,60	3,10	0,34	0,17	0,52
1988	83,68	4,31	7,89	2,84	0,38	0,22	0,68
1991	82,71	4,06	8,44	3,05	0,34	0,39	1,01
1995	82,26	4,87	8,87	3,09	0,23	0,11	0,58

Sumber : Kousei Rodosho 1995

Berdasarkan hal-hal di atas, peningkatan jumlah haken rodosha merupakan dampak dari berubahnya sistem manajemen perusahaan Jepang, khususnya sistem bekerja seumur hidup. Perubahan yang terjadi dalam sistem kerja seumur hidup dikarenakan ditengah kondisi perusahaan yang fluktuatif, perusahaan memerlukan pekerja yang dapat dipekerjakan dan diberhentikan sesuai dengan kondisi perusahaan. Kemudian perusahaan meningkatkan jumlah pekerja non reguler dimana haken rodosha merupakan bagian dari pekerja non reguler.

Perusahaan yang mempekerjakan haken rodosha dapat mengurangi biaya perusahaan yang digunakan untuk membayar pekerja karena Haken rodosha dibayar lebih rendah dibandingkan dengan pekerja reguler dan tidak menerima fasilitas-fasilitas seperti yang didapat pekerja reguler. Selain itu, proses perekrutan dan pelatihan haken rodosha juga sudah ditangani oleh agen pengiriman pekerja sehingga perusahaan tidak perlu lagi mengeluarkan biaya untuk perekrutan dan

pelatihan pekerja. Karena Haken rodosha dapat dibayar lebih rendah dibandingkan pekerja reguler dan dapat dengan mudah diberhentikan ketika kondisi perusahaan turun, maka perusahaan meningkatkan jumlah haken rodosha yang bekerja di perusahaan. Mempekerjakan haken rodosha, sesuai dengan kondisi perekonomian Jepang setelah tahun 1990, dimana kondisi perekonomian yang fluktuatif berpengaruh juga terhadap kondisi perusahaan Jepang. Meningkatnya jumlah haken rodosha, sesuai dengan teori numerical flexibility yang dilakukan perusahaan. Dalam rangka penghematan dan menyesuaikan dengan kondisi perekonomian, perusahaan melakukan kebijakan yang fleksibel dengan mempekerjakan pekerja yang dapat dipekerjakan dan diberhentikan sesuai kondisi perusahaan.

