

BAB 2

PERUBAHAN SISTEM MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG SETELAH KRISIS EKONOMI TAHUN 1990

Sejak tahun 1990-an perusahaan Jepang mengalami perubahan dalam sistem manajemennya. Hal ini disebabkan karena adanya globalisasi dalam ekonomi internasional dan krisis ekonomi yang panjang. Perubahan sistem manajemen berdasarkan objektivitas dan gaji berdasarkan prestasi ini mengakibatkan meningkatnya jumlah pekerja non reguler seperti pekerja paruh waktu (*paato*), haken rodosha (Mitsuru 105).

Krisis di Jepang terlihat jelas dalam sektor tenaga kerja. Ketika krisis tiga ciri yang paling menonjol dalam sistem manajemen perusahaan Jepang yaitu bekerja seumur hidup, gaji berdasarkan senioritas, dan serikat pekerja perusahaan, berangsur-angsur memudar (Kingston 258).

2.1. Krisis Ekonomi Menyebabkan Perubahan Sistem Manajemen Perusahaan Jepang

Pada awal tahun 1990-an Jepang mengalami penurunan ekonomi. Hal ini diawali dengan ekonomi gelembung³ (バブル経済) yang terjadi pada tahun 1986-1991. Setelah ekonomi gelembung pecah, pertumbuhan ekonomi Jepang mengalami penurunan. Penurunan di bidang ekonomi juga berpengaruh pada kondisi perusahaan. Kondisi perusahaan menurun, oleh karena itu perusahaan melakukan perubahan dalam sistem manajemennya (Benson 43).

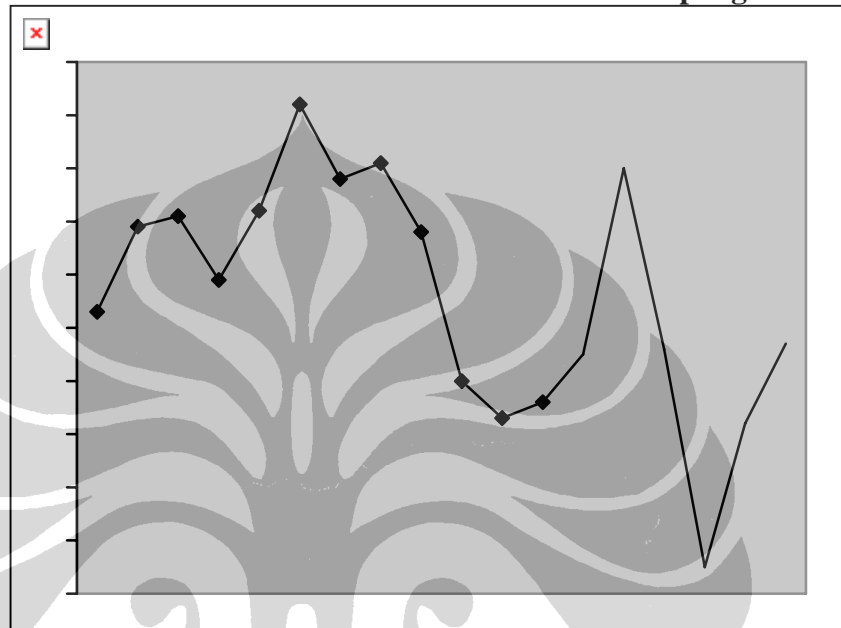
Pecahnya gelembung ekonomi, dan kondisi perekonomian Jepang yang terus menurun membuat perusahaan sadar bahwa sistem manajemen perusahaan Jepang yang selama ini diterapkan tidak efektif untuk kondisi yang demikian (Vogel 6).

Grafik 2.1 menunjukkan pertumbuhan ekonomi Jepang dari tahun 1983 sampai tahun 2000. Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat naik turunnya pertumbuhan ekonomi Jepang. Sejak tahun 1986, perekonomian Jepang

³Pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Akibat kombinasi dari inflasi rendah dan berkembangnya penyediaan dana dan kredit.

meningkat. Pada tahun 1988, pertumbuhan ekonomi Jepang mencapai puncaknya. Kemudian dari tahun 1990, setelah pecahnya ekonomi gelembung sampai tahun 1993 perekonomian Jepang mengalami penurunan.

Gambar 2.1. Pertumbuhan Ekonomi Jepang



Sumber : Bank of Japan 2000⁴

Perubahan kondisi ekonomi Jepang sejak tahun 1990-an dan resesi ekonomi membuat perusahaan harus melakukan penyesuaian terhadap berkurangnya permintaan pasar. Akibat dari situasi ekonomi ini, konsumen menjadi lebih berhati-hati dalam membelanjakan uangnya. Perusahaan melakukan penyesuaian terhadap kondisi Jepang tahun 1990-an dengan mengurangi jumlah pekerja yang menikmati sistem bekerja seumur hidup dengan cara mengurangi perekrutan pekerja yang baru lulus, menawarkan pensiun dini, dan meningkatkan pekerja non reguler seperti paato dan haken rodosha (Suzuki 21-22).

Akio (1992) mengatakan dalam *Bugei Shunju*, saat meletakkan keuntungan sebagai prioritas utama, kefleksibelan untuk mengurangi biaya adalah respon dari turun dan naiknya bisnis (Wood 205). Ekonomi gelembung yang kemudian berlanjut menjadi resesi ekonomi telah membuat perusahaan terguncang. Akibatnya perusahaan harus melakukan perubahan, salah satunya adalah mengurangi gaji pekerja. Survey yang diadakan Nippon Credit bank di musim

⁴ Diambil dari Japan Contemporary

panas 1990 menemukan 91% perusahaan telah mengadakan rasionalisasi (pengurangan biaya untuk membayar pekerja) dalam menggunakan modal mereka di tahun itu (Wood 184).

Resesi ekonomi yang diawali sejak tahun 1990 dan terus berlanjut menyebabkan perubahan besar terjadi dalam pasar perkerja Jepang dan pola pekerja Jepang. keruntuhan sistem kerja seumur hidup; pemberhentian pekerja dan perubahan pembayaran dari berdasarkan senioritas dan kemampuan menjadi sistem baru yang menekankan manajemen objektif dan pembayaran yang berdasarkan prestasi pekerja; penurunan serikat pekerja dan perubahan yang paling penting adalah diversifikasi pekerja yaitu bentuk pekerja di luar pekerja reguler (Suehiro 159). Resesi ekonomi telah membuat berbagai jenis pekerja non reguler naik dimana salah satu dari pekerja non reguler yang naik tersebut adalah haken rodosha.

Kenaikan pekerja non reguler dapat dilihat dari tabel 2.1. Dari tahun 1987 sampai tahun 2002 pekerja non reguler seperti haken rodosha, paato dan arubaito, keiyaku dan shokutaku terus mengalami kenaikan.

Tabel 2.1. Persentase Pekerja Non Reguler

	1987	1992	1997	2002
Pekerja Non Reguler	18,4	19,8	22,9	29,6
haken rodosha	0,2	0,3	0,5	1,3
paato, arubaito	14,2	16,1	18,8	22,0
keiyaku, shokutaku	1,6	1,7	1,8	4,5
lainnya	2,4	1,9	1,9	1,7

Sumber : shugyo-kozo kihon chosa (employment status survey) tahun 1987, 1992, 1997 dan 2002

Keterangan : arubaito adalah pekerja paruh waktu yang dilakukan oleh pelajar. Keiyaku dan shokutaku adalah pekerja kontrak.

2.2. Sistem Manajemen Perusahaan Jepang Sebelum Tahun 1990

Tiga pilar dalam sistem manajemen perusahaan Jepang adalah sistem bekerja seumur hidup, gaji berdasarkan senioritas, dan serikat pekerja. Sistem

manajemen perusahaan Jepang ini banyak diterapkan oleh perusahaan besar⁵ di Jepang (Cabelgen dan Stalk 199; Imai dan Komiya 19).

Sistem manajemen perusahaan Jepang telah ada di perusahaan Jepang sebelum Perang Dunia ke II yaitu pada tahun 1920-an dan 1930-an. Pada pertengahan tahun 1950-an sistem manajemen Jepang hanya diterapkan pada pekerja di pabrik. Pada tahun 1960an, untuk efisiensi, perusahaan besar mulai menerapkan sistem manajemen Jepang. Kemudian pada tahun 1970-an perusahaan kecil dan menengah ikut menerapkan sistem manajemen Jepang. Sistem manajemen Jepang banyak digunakan pada tahun 1960-an dan 1970-an, ketika pertumbuhan ekonomi Jepang tinggi. Untuk beradaptasi dengan resesi ekonomi yang melanda Jepang pada tahun 1990-an, sistem manajemen perusahaan Jepang mengalami perubahan dengan mempekerjakan berbagai jenis pekerja dan membatasi jumlah pekerja reguler (Sasajima 13; Suzuki 18-19; Imai dan Komiya 23).

2.2.1 Sistem bekerja seumur hidup

Sistem bekerja seumur hidup (*shushinkoyou*) hanya berlaku untuk pekerja reguler pria. Sistem bekerja seumur hidup memiliki tiga ciri yaitu pertama perusahaan mempekerjakan pekerja langsung setelah lulus dari SMA dan perguruan tinggi. Kedua, pekerja tidak memiliki keterampilan khusus. Ketiga, pekerja berharap tidak akan diberhentikan dan memiliki karier yang panjang di perusahaan. Sistem ini tidak berlaku untuk wanita karena wanita biasanya mengakhiri masa bekerjanya ketika ia menikah dan memiliki anak (Cabelgen dan Stalk 199-201).

Bekerja seumur hidup bukan berarti pekerja bekerja di perusahaan yang sama sampai pekerja tersebut meninggal dunia. Maksud dari sistem bekerja seumur hidup adalah pekerja bekerja di perusahaan yang sama sampai ia pensiun yaitu ketika ia berumur antara 55-66 tahun (Imai dan Komiya 20).

⁵ Perusahaan berdasarkan jumlah pekerja dibagi tiga yaitu perusahaan kecil dengan jumlah pekerja 30-99 pekerja dan 100-299 pekerja, perusahaan menengah dengan jumlah pekerja 300-999 pekerja dan perusahaan besar dengan jumlah pekerja 1000-4999 pekerja dan lebih dari 5000 pekerja (Hart dan Kawasaki 1999: 116).

Dalam sistem kerja seumur hidup, perusahaan merekrut pekerja langsung dari SMA dan perguruan tinggi pada bulan April. Karena pekerja-pekerja yang direkrut tidak memiliki pengalaman bekerja, maka menjadi tugas perusahaan untuk mengembangkan potensi pekerja. Perusahaan mengadakan pelatihan-pelatihan dan merotasi pekerja di posisi yang berbeda-beda untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman pekerja (Sasajima 41). Tahun pertama pekerja merupakan masa inisiasi, dimana pekerja muda akan berpindah-pindah kerja di departemen yang berbeda untuk mempelajari aktifitas di perusahaan, mempelajari sejarah perusahaan dan mempelajari keterampilan yang diperlukan dalam bekerja (Cabelgen dan Stalk 200).

Sistem bekerja seumur hidup merupakan komitmen yang terjadi antara pekerja dan perusahaan. Oleh karena itu, setiap langkah yang mungkin dilakukan akan diambil untuk mempertahankan komitmen ini (Whitehill 131).

Prinsip perusahaan dari pada memberhentikan pekerja lebih baik melakukan penyesuaian pekerja dengan mentransfer pekerja ke perusahaan cabang, memberhentikan pekerja non reguler, dan menawarkan program pensiun dini (Whitehill 133). Penyesuaian perusahaan terhadap pekerja dapat dilihat dari tabel 2-2.

Tabel 2.2. Penyesuaian yang dilakukan Perusahaan

%

Tahun	Membatasi lembur	Menambah hari libur	tidak memperpanjang kontrak pekerja non reguler	megurangi dan berhenti merekrut pegawai yang bekerja di pertengahan karirnya	di transfer ke anak cabang	pemberhentian sementara	pensiun secara sukarela
1993	26,0	6,0	7,0	18,0	8,0	4,0	2,0
1994	22,0	4,0	4,0	12,5	7,8	3,3	2,0
1995	18,3	3,3	2,3	10,8	7,5	2,0	1,3
1996	13,3	3,0	1,8	6,0	5,8	1,0	1,5
1997	9,8	3,5	1,5	3,8	5,0	0,5	1,3
1998	16,8	4,8	4,0	7,8	6,0	2,0	2,8
1999	17,8	3,8	3,5	8,3	6,8	3,0	3,8
2000	12,5	2,8	2,0	5,0	6,0	1,3	2,3
2001	14,0	4,3	3,8	6,0	5,3	1,5	3,8
2002	14,0	3,8	3,5	5,0	5,5	2,0	4,5
2003	8,8	3,3	2,5	3,5	3,8	0,8	2,3
2004	6,0	2,5	1,3	2,0	2,5	0,0	1,8

Sumber: kousei rososho 2004 ⁶

⁶ Diambil dari buku japan remodel

2.2.2. Sistem Gaji Berdasarkan Senioritas

Sistem gaji berdasarkan senioritas (*nenkojyoretsu*) adalah sistem dimana gaji pekerja reguler akan bertambah setiap jangka waktu tertentu seiring dengan bertambah lamanya ia bekerja di perusahaan. Besar gaji yang diterima pekerja muda ditentukan berdasarkan umur dan latar belakang pendidikan. Gaji yang diterimanya relatif rendah kemudian akan bertambah setiap tahunnya sampai pekerja mencapai sekitar umur 55 tahun. Sistem gaji berdasarkan senioritas ini dilakukan dengan pemikiran bahwa keterampilan pekerja akan bertambah seiring dengan bertambah lamanya dia bekerja (Sasajima 12).

Dari tabel 2.3 terlihat bahwa jumlah gaji pertama yang diterima pekerja dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan. Pria yang latar belakang pendidikannya perguruan tinggi menerima gaji pertama yang lebih besar daripada pekerja yang latar belakang pendidikannya SMA. Pada tahun 1980, pekerja pria yang berlatar belakang pendidikan perguruan tinggi gajinya sebesar 114.500 yen sedangkan pria berlatar belakang pendidikan SMA gajinya sebesar 92.800 yen.

Tabel 2.3. Gaji Pertama Pekerja

1000 Yen

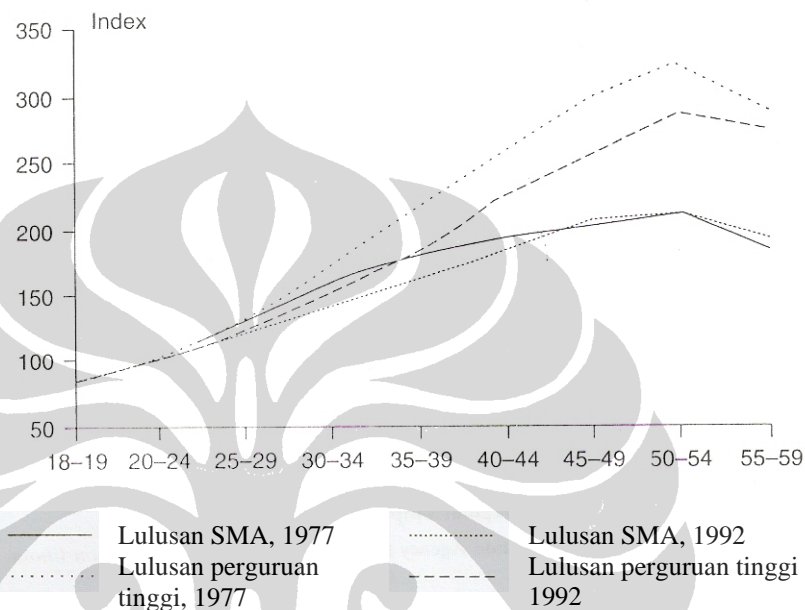
Tahun	SMA		Perguruan Tinggi	
	Wanita	Pria	Wanita	Pria
1980	88,3	92,8	108,7	114,5
1990	126,0	133,0	162,9	169,9
2000	147,6	157,1	187,4	196,9
2002	148,8	157,5	188,8	198,5
2003	147,0	157,5	192,5	201,3

Sumber : Kousei Rodosho

Kenaikan gaji pekerja berdasarkan umur dapat dilihat pada grafik 2.2. Gaji terus bertambah secara bertahap sejak pertama kali bekerja di perusahaan dan mencapai puncaknya di umur 50-54 tahun. Gaji mengalami sedikit penurunan ketika umur pekerja mencapai 55-59 tahun. Dengan sistem ini pekerja mengetahui bahwa gajinya akan naik sejalan dengan senioritasnya, oleh karena itu ia mau menerima gaji yang rendah selama tahun-tahun pertama dalam perusahaan. Gaji

seorang pekerja akan meningkat seiring dengan bertambah lamanya dia bekerja di perusahaan.

Gambar 2.2. Kenaikan Gaji Pekerja Berdasarkan Umur



Sumber: rodosho (departemen tenaga kerja), chingin kozo kihon chosa

Perusahaan Jepang mengeluarkan modal yang cukup besar untuk mengadakan pelatihan-pelatihan yang menambah keterampilan pekerjanya. Oleh karena itu, perusahaan mengembangkan sistem senioritas dengan kenaikan upah berdasarkan lamanya bekerja dalam perusahaan sehingga pegawai-pegawai baru yang telah dididik perusahaan dengan biaya yang mahal tetap mempunyai motivasi untuk bekerja dalam perusahaan tersebut. Sistem gaji berdasarkan senioritas dirancang untuk memberikan perangsang kepada pekerja muda untuk tetap setia kepada perusahaan selama kariernya, dan menimbulkan perasaan adanya kemajuan dalam kariernya (Voger 172 dan 181-182).

2.2.3. Serikat Pekerja Perusahaan

Serikat pekerja (kigyō betsu kumiai) perusahaan berfungsi menjadi perantara dalam pertukaran informasi dan bernegosiasi mengenai kondisi pekerjaan antara pekerja dan perusahaan. Serikat pekerja juga sarana

menyumbangkan aspirasi. Karena terdiri dari kelompok pekerja, ini menjadi kekuatan untuk berkomunikasi dengan perusahaan (Hart dan Kawasaki 36-37).

Serikat pekerja perusahaan memiliki kontribusi penting dalam peningkatan kondisi pekerjaan dan standar kehidupan pekerja. Serikat pekerja biasanya hanya terdiri dari pekerja reguler (Kawanishi 1).

Serikat pekerja perusahaan, anggotanya terdiri dari semua pekerja perusahaan yang merupakan pekerja reguler. Dalam serikat pekerja perusahaan tidak ada perbedaan keterampilan dan kategori pekerjaan. Semua pekerja tergabung dalam serikat pekerja perusahaan yang sama. Setiap pekerja yang kehilangan pekerjaannya otomatis akan kehilangan keanggotaannya di serikat pekerja (Hart dan Kawasaki 34) (Cabelgen and Stalk 205).

Setiap perusahaan memiliki satu serikat pekerja. Pada perusahaan yang memiliki beberapa lokasi kerja yang berbeda, serikat pekerja perusahaan terdiri dari satu federasi perusahaan (*Kigyoren* .企業連). Federasi perusahaan mengkoordinasi serikat unit (*tan-i kumiai* .単位組合) yang terdapat di masing-masing lokasi kerja perusahaan. Pada perusahaan yang memiliki satu lokasi kerja, serikat pekerja terdiri dari satu serikat unit. Serikat pekerja perusahaan bisa berafiliasi dengan federasi industri (*tan-i sangyobetsu rengo* .単位産業別連合), dan federasi pekerja daerah (*chiiki rodo soshiki* .値域労働組織). Ketika serikat pekerja perusahaan tergabung dalam federasi industri dan federasi pekerja daerah, serikat pekerja tetap mandiri dan memiliki kewenangan penuh terhadap urusan-urusannya (Kawanishi 10).

2.3. Perubahan Dalam Sistem Manajemen Perusahaan Jepang

Ekonomi gelembung yang meletus pada tahun 1991 dan resesi ekonomi yang terus berlanjut membuat perusahaan sadar bahwa manajemen perusahaan Jepang kurang cocok dijalankan dalam keadaan yang demikian. Manajemen perusahaan Jepang menjadi lebih fleksibel yaitu dengan berubahnya sistem penggajian menjadi berdasarkan prestasi masing-masing pekerja (*Seikashugi* .成果主義) dan semakin banyak dipekerjakannya pekerja non reguler (Suzuki 18, 29).

2.3.1. Penyesuaian Dalam Sistem Kerja Seumur Hidup

Sistem bekerja seumur hidup yang dijalani oleh pekerja reguler menghabiskan biaya yang cukup banyak. Bagi perusahaan, kecenderungan seperti ini menjadi masalah ketika terjadi resesi ekonomi karena perusahaan harus menjaga komitmen untuk mempekerjakan pekerja sampai ia pensiun. Selain itu gaji pekerja yang terus bertambah seiring dengan bertambahnya kesenioritasannya tidak dapat dihindari. Hal ini membuat beban perusahaan menjadi semakin berat. Oleh karena itu perusahaan mempekerjakan pekerja non reguler seperti haken rodosha, paato dan arubaito yang dapat dibayar lebih rendah dan lebih fleksibel karena tidak ada jaminan untuk bekerja seumur hidup dengan tujuan mengurangi biaya pekerja seperti yang ada pada sistem bekerja seumur hidup. Ketika keadaan perusahaan sedang turun dan perusahaan bermaksud untuk mengurangi biaya untuk pembayaran pekerja, maka perusahaan akan memberhentikan pekerja non reguler (Kingston 258; Vogel 120).

Ketika terjadi krisis ekonomi, perusahaan Jepang harus melakukan penghematan. Salah satu penghematan yang dilakukan perusahaan adalah dengan mempekerjakan pekerja non reguler yaitu pekerja yang dapat dipekerjakan dan diberhentikan sesuai dengan kondisi perusahaan. Ketika kondisi perusahaan sedang baik, perusahaan dapat menambah jumlah pekerja, sedangkan ketika kondisi perusahaan memburuk, perusahaan dapat memberhentikan pekerja.

Seperti yang terlihat dalam tabel 2.4, bahwa persentasi jumlah pekerja reguler dibandingkan jumlah seluruh pekerja terus menurun sejak tahun 1987 sampai 2002. Pada tahun 1987, persentase jumlah pekerja reguler 74,9% kemudian turun sebesar 11,8 menjadi 63,1% pada tahun 2002. Sedangkan persentase jumlah pekerja non reguler dibandingkan jumlah seluruh pekerja naik sejak tahun 1987 hingga 2002. Pada tahun 1987 persentase jumlah pekerja non reguler 18,4% kemudian naik menjadi 19,8% pada tahun 1992, naik menjadi 22,9% pada tahun 1997 dan mencapai 29,6% di tahun 2002. Begitupula dengan presentasi haken rodosha, yang merupakan salah satu bentuk dari pekerja non reguler dalam perusahaan. Jumlahnya terus meningkat dari tahun 1987 yaitu 0,2% menjadi 1,3% pada tahun 2002. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa minat

perusahaan untuk mempekerjakan pekerja non reguler termasuk haken rodosha meningkat.

Tabel 2.4. Jumlah Pekerja Reguler dan Non Reguler
(%)

	1987	1992	1997	2002
Pekerja reguler	74,9	72,4	70,1	63,1
Eksekutif	6,7	7,6	7,0	7,1
Pekerja non reguler	18,4	19,8	22,9	29,6
Haken rodosha	0,2	0,3	0,5	1,3

Sumber: shugyo-kozo kihon chosa (employment status survey)⁷ tahun 1987, 1992, 1997 dan 2002

Peningkatan jumlah pekerja non reguler dan menurunnya jumlah pekerja reguler menunjukkan bahwa sistem kerja seumur hidup telah memudar. Perusahaan lebih memilih untuk mempekerjakan pekerja yang dapat diberhentikan ketika keadaan perusahaan turun dengan bayaran yang lebih rendah dari mempekerjakan pekerja reguler.

Perusahaan mempekerjakan pekerja reguler dan non reguler dengan tujuan untuk beradaptasi dengan keadaan perusahaan yang fluktuatif. Dengan mempekerjakan pekerja non reguler, perusahaan dapat mengurangi biaya untuk pelatihan, dan mengubah biaya untuk membayar pekerja menjadi biaya tidak tetap. Mempekerjakan pekerja non reguler dapat membuat biaya untuk membayar pekerja menjadi biaya tidak tetap karena ketika keadaan perusahaan sedang turun, perusahaan dapat memberhentikan pekerja non reguler. Jika hanya mempekerjakan pekerja reguler perusahaan tidak bisa begitu saja memberhentikan pekerja reguler dan harus tetap membayar pekerja reguler (Sato dan Sano 31).

Setelah terjadinya krisis sistem kerja seumur hidup berangsur-angsur berubah. Perusahaan biasanya merekrut pekerja yang baru lulus dari SMA dan perguruan tinggi, melatih dan mempekerjakan mereka sampai pensiun tetapi sekarang perusahaan memilih untuk merekrut pekerja berdasarkan pengalamannya

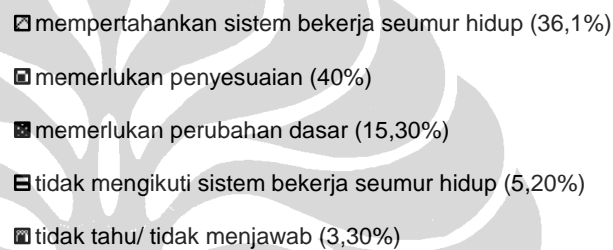
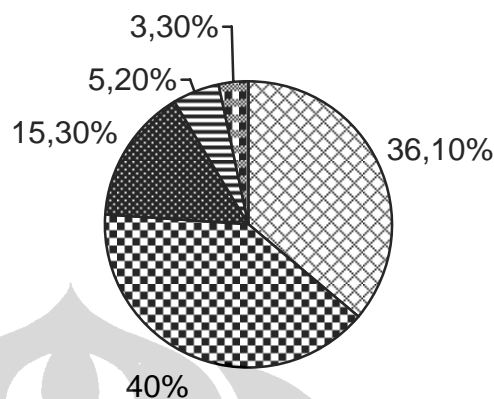
⁷ Survei yang diadakan oleh biro statistik yang bertujuan untuk mengetahui struktur pekerja, perubahan aktifitas ekonomi dan motivasi untuk bekerja. Survei dilakukan di 29.000 ku di Jepang.

dan pekerja di pertengahan kariernya. Hal ini menunjukkan sistem perekrutan yang berbeda dengan sistem kerja seumur hidup (Sasajima 13).

Setelah krisis ekonomi, sistem kerja seumur hidup yang orientasinya berfokus pada karir pekerja yang panjang dalam satu perusahaan mengalami perubahan. Pekerja tidak lagi bekerja di satu perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Selain itu, gaji pekerja menjadi berdasarkan prestasi pekerja. Hal ini memperlihatkan bahwa sekarang sistem manajemen Jepang lebih berfokus pada masing-masing individu. Perusahaan melihat pekerja berdasarkan kemampuan dan pengalaman pekerja sehingga perusahaan mulai mempekerjakan pekerja di pertengahan karirnya. Salah satu cara perusahaan untuk mempekerjakan pekerja di pertengahan karirnya adalah melalui agen pengiriman pekerja (schulz 172, 174).

Berdasarkan gambar 2.3, dapat dilihat bahwa sebagian besar perusahaan merasa bahwa perlu diadakan perubahan mengenai sistem kerja seumur hidup. Perusahaan yang ingin mempertahankan sistem kerja seumur hidup (36,1%), perusahaan yang menginginkan penyesuaian terhadap sistem kerja seumur hidup (40%), memerlukan perubahan yang mendasar pada sistem kerja seumur hidup (15,3%), dan tidak ikut dalam sistem kerja seumur hidup (5,2%). Perusahaan yang merasa perlu diadakannya perubahan dalam sistem kerja seumur hidup baik perubahan mendasar maupun penyesuaian lebih banyak dibandingkan perusahaan yang mempertahankan sistem bekerja seumur hidup.

Gambar 2.3. Pandangan Perusahaan Terhadap Sistem Bekerja Seumur Hidup



Sumber : Japan Institute of Labour (2003)

2.3.2. Penyesuaian Sistem Gaji Berdasarkan Senioritas

Sistem gaji berdasarkan senioritas yang dilakukan perusahaan, tidak fleksibel ditengah kondisi perusahaan yang naik dan turun setelah tahun 1990. Oleh karena itu, untuk menyesuaikan dengan kondisi perusahaan setelah tahun 1990, perusahaan mengembangkan sistem gaji berdasarkan prestasi. Perusahaan mengurangi gaji tetap dan menambahkan komponen gaji berdasarkan prestasi. Dengan menggunakan sistem ini, perusahaan dapat mengendalikan gaji pekerja (Vogel 123).

Perusahaan mengubah sistem penggajian dari yang berdasarkan sistem senioritas menjadi berdasarkan prestasi. Besarnya gaji perbulan ditentukan oleh prestasinya selama setahun sebelumnya. Gaji pokok terdiri dari komponen tetap dan komponen tidak tetap. Besarnya komponen tetap akan naik setiap tahun. Besarnya komponen tidak tetap tergantung dari prestasi pekerja selama satu tahun (Sasajima 51).

Dengan sistem gaji berdasarkan prestasi, besarnya gaji yang diterima pekerja dapat naik dan turun tergantung dari prestasi pekerja dan keuntungan yang didapat perusahaan. Prestasi pekerja selama setahun dilihat dalam proses bekerja selama setahun dan pencapaian masing-masing pekerja terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

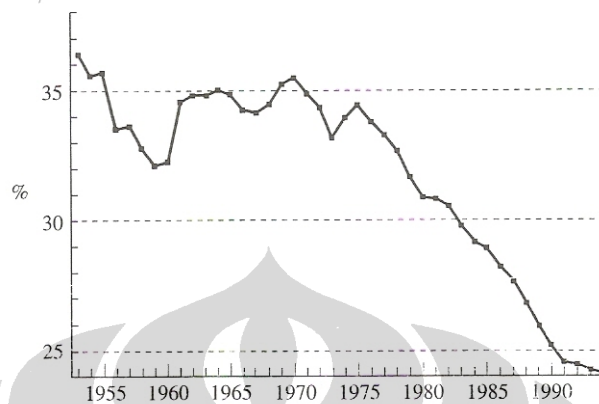
Sejak tahun 1990-an perusahaan Jepang mulai mengembangkan sistem gaji berdasarkan prestasi. Untuk menghitung gaji, perusahaan menggabungkan penilaian terhadap senioritas dan prestasi masing-masing pekerja. Menurut survey yang dilakukan Japan Institute of Labour Survey, 55,8% perusahaan telah menggunakan sistem gaji berdasarkan prestasi dalam perhitungan gajinya dan 26,7% berencana menggunakan sistem tersebut (Vogel 123).

2.3.3. Menurunnya Fungsi Serikat Pekerja

Sejak tahun 1990-an sistem manajemen perusahaan Jepang berubah secara perlahan-lahan. Perusahaan Jepang menjadi lebih fleksibel dengan meningkatkan jumlah pekerja non reguler yang gajinya lebih rendah dari pekerja reguler dan tidak ada jaminan akan terus dipekerjakan oleh perusahaan. Serikat pekerja gagal menentang kebijakan ini. Dalam kondisi yang demikian serikat pekerja tidak dapat menjalankan fungsinya secara optimal dan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan (Kingston 31).

Seperti yang terlihat pada grafik 2.4, persentase keikutsertaan pekerja dalam serikat pekerja perusahaan terus menurun. Jumlah keikutsertaan pekerja dalam serikat pekerja perusahaan tinggi pada tahun 1970-an. Setelah itu jumlahnya terus turun. Pada tahun 1990-an, jumlah pekerja yang ikut dalam serikat pekerja kurang dari 25 %.

Gambar 2.4. Persentase Keikutsertaan Pekerja Dalam Serikat Pekerja Perusahaan



Sumber : rodosho (1990-1994) , soumuchou (1953-1989)

Setelah tahun 1990, untuk menyesuaikan diri dengan krisis ekonomi dan keadaan perusahaan yang fluktuatif, sistem manajemen perusahaan Jepang berubah menjadi lebih fleksibel. Perusahaan Jepang meningkatkan jumlah pekerja non reguler di perusahaannya. Hal ini berdampak pada naiknya haken rodosha.