

### **BAB III**

## **NILAI-NILAI PEMIKIRAN MATSUSHITA KONOSUKE YANG BERKAITAN DENGAN ETIKA BISNIS**

### **3.3 Pengertian Nilai, Humanisme, Etika Bisnis, Budaya dan Manajemen**

Dalam subbab ini akan diberikan beberapa pengertian nilai oleh beberapa ahli seperti dibawah ini:

Nilai adalah “pengertian-pengertian yang dihayati seseorang mengenai hal yang lebih penting atau kurang penting, hal yang lebih baik atau kurang baik, dan hal yang lebih benar atau kurang benar” (Andreas A. Danandjaja, 1986, p. 22).

Menurut Taliziduhu Ndraha, seorang guru besar ilmu pemerintahan pada Institut Ilmu Pemerintahan, nilai adalah konsep yang bersifat abstrak, dan menunjukkan arti atau guna. Jadi, setiap yang mengandung arti (dalam arti makna) atau guna (manfaat) bagi pelaku budaya dan lingkungan tertentu disebut bernilai. Setiap hal mempunyai sejumlah (satu atau lebih) nilai, dan setiap nilai dapat dilestarikan, diungkapkan, ditransfer, atau diaktualisasikan dengan menggunakan berbagai cara atau alat/lembaga ( Taliziduhu Ndraha, 2005, p. 30).

Sedangkan untuk mengidentifikasi nilai, penulis memakai teori nilai oleh S.H. Schwartz dan W. Bilsky, yaitu :

“Values are desirable transsituational goal, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity. Five main features of values that are used as a common background for research on values are:

- (1) concepts or beliefs
- (2) that are desirable end states;
- (3) they transcend specific situations
- (4) and guide the evaluation of people, behavior and events, and finally
- (5) they are ordered in relative importance”

(Bilsky, W.; Schwartz, S.H, 1994, p. 21) .

Dalam teori ini dikatakan bahwa nilai adalah tujuan yang diinginkan dalam berbagai situasi, berdasarkan kepentingannya, yang dijalankan untuk memandu prinsip-prinsip hidup dari seseorang atau kesatuan sosial lainnya. Schwartz juga menjelaskan bahwa lima ciri-ciri yang dipakai untuk meneliti nilai adalah:

- (1) suatu konsep atau keyakinan,
- (2) berkaitan dengan cara bertingkah laku atau tujuan akhir tertentu,
- (3) melampaui situasi spesifik,
- (4) mengarahkan seleksi atau evaluasi terhadap tingkah laku, individu, dan kejadian-kejadian, serta
- (5) tersusun berdasarkan derajat kepentingannya.

Dalam teori nilai yang lain, Danandjaja (1985) mengemukakan bahwa nilai memberi arah pada sikap, keyakinan dan tingkah laku seseorang, serta memberi pedoman untuk memilih tingkah laku yang diinginkan pada setiap individu. Karenanya nilai berpengaruh pada tingkah laku sebagai dampak dari pembentukan sikap dan keyakinan, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai merupakan faktor penentu dalam berbagai tingkah laku sosial (Rokeach, 1973; Danandjaja, 1985).

Pembahasan teori nilai ini bukanlah membahas tentang nilai kebenaran walaupun kebenaran itu adalah nilai juga. Pengertian nilai itu adalah harga dimana sesuatu mempunyai nilai karena dia mempunyai harga atau sesuatu mempunyai harga karena ia mempunyai nilai. Dan oleh karena itu nilai sesuatu yang sama belum tentu mempunyai harga yang sama pula karena penilaian seseorang terhadap sesuatu yang sama itu biasanya berlainan. Bahkan ada yang tidak memberikan nilai terhadap sesuatu karena ia tidak berharga baginya tetapi mungkin bagi orang lain mempunyai nilai yang sangat tinggi karena sangat berharga baginya.

Perbedaan antara nilai sesuatu itu disebabkan sifat nilai itu sendiri. Nilai bersifat ide atau abstrak (tidak nyata). Nilai bukanlah suatu fakta yang dapat ditangkap oleh indra. Tingkah laku perbuatan manusia atau sesuatu yang mempunyai nilai itulah yang dapat ditangkap oleh indra karena ia bukan

fakta yang nyata. Jika kita kembali kepada ilmu pengetahuan, maka kita akan membahas masalah benar dan tidak benar. Kebenaran adalah persoalan logika dimana persoalan nilai adalah persoalan penghayatan, perasaan, dan kepuasan. Ringkasan persoalan nilai bukanlah membahas kebenaran dan kesalahan (benar dan salah) akan tetapi masalahnya ialah soal baik dan buruk, senang atau tidak senang (Pudjo Sumedi AS, 2008, para. 1).

Nilai juga dapat dihubungkan dengan berbagai bidang studi, misalnya dengan Filsafat, Etika atau dengan Manajemen. Nilai-nilai yang dibahas berhubungan dengan ketiga bidang studi tersebut. Di dalam bab ini akan dicari nilai-nilai pemikiran Matsushita Konosuke yang berkaitan dengan etika bisnis yang diterapkan dalam manajemen perusahaannya, dan dibahas apakah nilai tersebut merupakan nilai humanisme atau tidak. Jenis nilai yang dikemukakan adalah nilai subyektif, yaitu “nilai menurut seseorang atau sekelompok pelaku budaya, yang mungkin berbeda dengan orang atau kelompok lain, sehingga nilai subyektif itu bersifat relatif” (Taliziduhu Ndraha, 2005, p. 31).

Sedangkan pengertian humanisme adalah sebagai berikut:

“Humanism believes that the individual attains the good life by harmoniously combining personal satisfactions and continuous self-development with significant work and other activities that contribute to the welfare of the community” (Corliss Lamont, 1997).

Yaitu bahwa humanisme (perikemanusiaan) adalah suatu sikap dimana seseorang berkeyakinan berkeyakinan bahwa seorang individu dapat mencapai kehidupan yang baik dengan mengkombinasikan secara selaras kepuasan pribadi dengan pengembangan diri berkelanjutan melalui pekerjaan yang berarti (berfaedah) dan kegiatan-kegiatan lain yang berkontribusi bagi kesejahteraan masyarakat.

Sebelum memahami Etika Bisnis sebagai satu kesatuan, harus dilihat terlebih dahulu pengertian Etika dan Bisnis itu sendiri. “Etika adalah cabang filsafat yang mempelajari baik-buruknya perilaku manusia” (K. Bertens, 2000, p. 35). “Etika merupakan tindakan yang dianggap baik atau buruk dan merupakan prinsip tentang moralitas dari seseorang atau kelompok masyarakat di dalam

kehidupannya” (Budi Saronto, 2005, p. 302). “Etika adalah seperangkat prinsip moral atau nilai yang menegaskan benar dan salah bagi seseorang atau suatu kelompok” (Amin Widjaja Tunggal, 2008, p. 1).

Secara teoritis kita dapat membedakan dua pengertian etika. *Pertama*, etika berasal dari kata Yunani *ethos*, yang dalam bentuk jamaknya berarti ‘adat istiadat’ atau ‘kebiasaan’. Ini berarti etika berkaitan dengan nilai-nilai, tata cara hidup yang baik, aturan hidup yang baik, dan segala kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang/generasi ke orang/generasi yang lain. *Kedua*, etika dimengerti sebagai filsafat moral, atau ilmu yang membahas dan mengkaji nilai dan norma yang diberikan oleh moralitas dan etika dalam pengertian pertama di atas (Sony Keraf, 1998, p. 13-15).

Bisnis adalah kegiatan ekonomis, hal-hal yang terjadi dalam kegiatan bisnis adalah tukar menukar, jual beli, memproduksi-memasarkan, bekerja-mempekerjakan, serta interaksi manusiawi lainnya, dengan tujuan memperoleh keuntungan. Sehingga yang dimaksud dengan etika bisnis adalah pemikiran atau refleksi kritis tentang moralitas dalam kegiatan ekonomi dan bisnis (K. Bertens, 2000, p. 5, 17).

Etika bisnis merupakan alat bagi para pelaku bisnis untuk menjalankan bisnis mereka dengan lebih bertanggungjawab secara moral. Sedangkan budaya adalah “akal budi, pikiran; sesuatu yang berkenaan dengan hasil karya budi” (Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua, 1993).

Budaya adalah daya budi berupa cipta, rasa dan karsa. Tingkat budaya dapat dibagi menjadi tiga; universal, kolektif (kelompok) dan individual. Budaya memiliki beberapa fungsi, seperti budaya sebagai identitas dan citra suatu masyarakat, sebagai pengikat suatu masyarakat, sebagai pola perilaku, sebagai kekuatan penggerak dan pengubah, sebagai warisan dan banyak fungsi yang lain (Koentjaraningrat, 1980).

Sedangkan definisi budaya perusahaan (Corporate Culture) secara sederhana dan kontekstual adalah serangkaian nilai (perusahaan) yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya (Herry Tjahjono, 2007, p.4).

Namun nilai-nilai saja tidak bisa dikatakan sebagai budaya perusahaan. Karena selama nilai tersebut belum ada implementasi nyatanya sebagai perilaku bersama anggotanya, selama itu pula nilai-nilai tersebut belum menjadi sebuah budaya perusahaan. Sedangkan pengertian manajemen adalah “penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi” (Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua, 1993).

Secara umum pengertian manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain dalam bekerja. Pengelolaan pekerjaan itu terdiri dari bermacam ragam, misalnya berupa pengelolaan industri, pemerintahan, pendidikan, kesehatan dan lain-lain. Oleh karena itu, manajemen ada dalam setiap aspek kehidupan manusia dimana terbentuk suatu kerjasama/organisasi (Yayat M. Herujito, 2001, p.2).

Manajemen atau pengelolaan yang dibahas dalam skripsi ini adalah pengelolaan Matsushita Konosuke terhadap perusahaannya, tentang cara ia mengelola perusahaannya -yang berhubungan dengan manajemen kepemimpinan, manajemen organisasi dan manajemen sumber daya manusia (dalam hal ini pegawainya)- melalui pemikiran-pemikirannya yang berkaitan dengan etika bisnis.

### **3.2 Nilai-nilai Humanisme Pemikiran Matsushita Konosuke yang berkaitan dengan Etika Bisnis sebagai Budaya Perusahaan yang diterapkan dalam Manajemen Matsushita Electric**

Dalam subbab ini, dipaparkan pemikiran-pemikiran Matsushita untuk dianalisis apakah yang terkandung dalam tiap pemikiran tersebut bisa diidentifikasi sebagai nilai atau tidak. Matsushita Konosuke sebenarnya mempunyai banyak pemikiran-pemikiran yang dituangkannya ke dalam buku ataupun artikel, baik mengenai seluk beluk pekerjaan, mengenai cita-cita, pandangan hidup, benda, ataupun pendapat, namun pemikiran yang dipaparkan dalam skripsi ini hanya pemikiran yang berkaitan dengan etika Matsushita dalam berbisnis sebagai budaya dalam tingkat kolektif (kelompok) yang diterapkan dalam manajemen perusahaannya.

### 3.2.1. Pemikiran Matsushita Konosuke mengenai Keuntungan dan Masyarakat

Pada tahun 1929, ketika Matsushita mengganti nama perusahaannya menjadi Matsushita Denki Seisakusho, Matsushita Denki Seisakusho dikelola hanya untuk mencari keuntungan saja. Matsushita mulai berpikir bahwa semua itu bukanlah hal yang baik. Ia teringat ketika masih bekerja di toko sepeda dulu, ia membeli rokok dan menyimpannya terlebih dahulu, sehingga ketika ada tamu yang membutuhkan rokok, ia bisa langsung menjualnya tanpa harus memakan banyak waktu untuk membelinya. Kemudian, ia juga teringat tujuannya membuat fitting yang lebih sempurna saat masih bekerja di Perusahaan Listrik Osaka, yaitu untuk memudahkan orang banyak. Semuanya ia kerjakan untuk memudahkan orang lain, dan usaha itu masih terus berlanjut sampai ia memutuskan untuk memproduksi seterika listrik. Dalam hal ini Matsushita kemudian tersadarkan akan suatu hal:

Matsushita mempunyai pemikiran bahwa sebuah perusahaan tidak boleh lebih menitikberatkan usahanya kepada keuntungan, tetapi harus memikirkan kemajuan masyarakat dan sebagai rasa terima kasih dari usaha itu lah baru perusahaan tersebut layak mendapat keuntungan. Semuanya itu akan membuat perusahaan tersebut maju dan para pekerjanya dapat merasa senang dan nyaman (Okamoto & Takada, 1991, p. 128).

Mengacu kepada teori nilai oleh Schwartz dan Bilsky, bahwa nilai dapat diidentifikasi melalui lima ciri-ciri, yaitu:

- (1) suatu konsep atau keyakinan,
- (2) berkaitan dengan cara bertingkah laku atau tujuan akhir tertentu,
- (3) melampaui situasi spesifik,
- (4) mengarahkan seleksi atau evaluasi terhadap tingkah laku, individu, dan kejadian-kejadian, serta
- (5) tersusun berdasarkan derajat kepentingannya.

Maka melalui kutipan di atas, kita dapat menganalisa dan mengidentifikasi hal-hal yang bisa disebut sebagai nilai. Pemikiran Matsushita bahwa sebuah perusahaan

tidak boleh lebih menitikberatkan usahanya kepada keuntungan tetapi harus memikirkan kemajuan masyarakat, memperlihatkan sebuah keyakinan yang dipegang oleh Matsushita dengan tujuan akhir untuk memikirkan kemajuan masyarakat merupakan pemenuhan prasyarat ciri pertama dan kedua dari teori nilai Schwartz. Selain itu tindakannya ketika masih bekerja di toko sepeda dulu untuk membeli rokok dan menyimpannya terlebih dahulu, sehingga ketika ada tamu yang membutuhkan rokok ia dapat langsung menjualnya tanpa harus memakan banyak waktu untuk membelinya, serta tujuannya membuat fitting dan seterika listrik yang lebih sempurna adalah untuk memudahkan orang banyak, merupakan pemenuhan prasyarat yang ketiga, yaitu melampaui situasi spesifik.

Dalam buku `日本の職業倫理` oleh Shimada Youko juga dituliskan: 企業である以上、<sup>りえきついきめう</sup>利益追求は当然のことであるが、松下は、企業の利益をもその<sup>しめい</sup>使命を<sup>すいこう</sup>遂行し、社会に<sup>こうけん</sup>貢献した<sup>ほうしゅう</sup>報酬として社会から与えられるのが<sup>てきせいりえき</sup>適正利益だと考えられるとして、決して<sup>こうえき</sup>公益と<sup>あいほん</sup>相反するものと見ない。それにはよい<sup>せいひん</sup>製品を<sup>どりよく</sup>努力して安く<sup>きょうきゅう</sup>供給する、そういうサービスに対しての<sup>ほうしゅう</sup>報酬とみなすのである (Shimada Youko, 1991, p. 284)。

Artinya bahwa walaupun mengejar keuntungan merupakan hal yang wajar bagi perusahaan, tetapi Matsushita tidak melihatnya sebagai sesuatu yang berlawanan dengan kelonggaran secara umum yang telah ditetapkan, baginya keuntungan perusahaan juga sebagai “keuntungan yang pantas diterima dari masyarakat, sebagai upah karena berkontribusi bagi masyarakat dalam menjalankan misi”. Berusaha keras mensuplai barang-barang yang bagus dan murah, hal ini dianggap sebagai upah terhadap servis yang seperti itu.

Menurut situs resmi Panasonic, pada tahun yang sama, Matsushita menciptakan Tujuan Dasar Manajemen dan Ketetapan Perusahaan (*the Basic Management Objective and Company Creed*) untuk memandu perkembangan Matsushita Electric.

Ia mengatakan tentang masa depan perusahaannya sebagai berikut: Our business is something entrusted to us by society. Therefore, we are duty-bound to manage and develop the company in an upstanding manner, contributing to the development of society and the improvement of people's lives ("The Founder Matsushita Konosuke"). Artinya bahwa bisnis adalah sesuatu yang dipercayakan kepada kita oleh masyarakat. Oleh karena itu, kita diberi tugas untuk mengatur dan mengembangkan perusahaan dengan sebuah cara yang tulus, untuk mendukung perkembangan masyarakat dan peningkatan hidup masyarakat.

企業は社会の公器と言う自覚は、彼の商売の体験から次第に到達したものである。だが、その松下の考えのもとになっているのは、宇宙、社会が限りない生成発展をなしており、自然の理法、社会の理法が厳として働いているとの認識である。したがって、人間の共同生活は限りなく生成発展していくものだから、企業はそれに応じた物資を生産していくの任務としている。そういう意味において、事業経営というものは本質的には私の事ではなく、公事であり、企業は社会の公器なのであると、企業を社会的に把握する。私企業といえども社会的な責任をもつ (Shimada Youko, 1991, p. 284)。

Artinya ialah: kesadaran bahwa perusahaan adalah lembaga umum masyarakat berangsur-angsur tercapai dari pengalaman bisnis Matsushita. Tetapi pemikiran Matsushita yang seperti itu didasarkan pada pemahaman terhadap penciptaan perkembangan dunia dan masyarakat yang tidak terbatas, dan bahwa ia bekerja dalam hukum alam dan hukum masyarakat yang keras. Oleh karena itu, karena kehidupan umum manusia adalah sesuatu yang berkembang tanpa batas, maka perusahaan mempunyai misi untuk memproduksi barang-barang berdasarkan hal ini. Memahami perusahaan secara sosial, "arti dari hal ini adalah, yang dinamakan manajemen perusahaan pada dasarnya bukan tentang saya, melainkan

urusan bersama, perusahaan adalah lembaga umum masyarakat”. Perusahaan saya pun memiliki tanggung jawab secara sosial.

Keuntungan termasuk definisi bisnis, dan mengejar keuntungan adalah tujuan utama dari bisnis. Keterikatan dengan keuntungan itu merupakan suatu alasan khusus mengapa bisnis selalu rawan dari sudut pandang etika. Namun dari pemikiran-pemikiran Matsushita Konosuke di atas banyak yang bisa kita definisikan sebagai nilai. Pemikirannya bahwa keuntungan perusahaan juga merupakan “keuntungan yang pantas diterima dari masyarakat, sebagai upah karena berkontribusi bagi masyarakat dalam menjalankan misi, dan dianggap sebagai upah terhadap servis dari berusaha keras mensuplai barang-barang yang bagus dan murah”, merupakan keyakinannya dari hasil evaluasinya terhadap pengertian keuntungan secara umum, yang menurut pemikirannya kurang baik. Dalam hal ini pemikirannya memperlihatkan ciri teori nilai Schwartz yang keempat, yaitu mengarahkan seleksi atau evaluasi terhadap tingkah laku atau kejadian-kejadian yang lain.

Matsushita menyadari bahwa perannya sebagai pebisnis dalam menjalankan perusahaan tidak boleh hanya mengejar keuntungan semata, melainkan harus juga memikirkan masyarakat. Bagi Matsushita semuanya diperuntukkan untuk masyarakat, dan ia menganggap bahwa perusahaannya adalah lembaga umum masyarakat. Dari sisi ini kita melihat bahwa Matsushita lebih memprioritaskan masyarakat daripada keuntungan perusahaannya, baginya masyarakat lebih tinggi derajat kepentingannya dari perusahaan, yang dengan kata lain ini menunjukkan pemenuhan ciri ketiga teori nilai Schwartz. Tidak bisa dipungkiri hal ini merupakan implementasi etika Matsushita dalam berbisnis.

### 3.2.2. Pemikiran Matsushita Konosuke mengenai Misi Perusahaan

Suatu hari pada Maret 1932, setelah berkali-kali menolak secara halus undangan seorang tamu sekaligus pelanggan yang datang ke kantornya, Matsushita akhirnya tergugah datang ke kuil Sekte Tenrikyo di daerah Kansai. Dia terkejut dengan begitu banyaknya bangunan milik kelompok itu, dengan ukuran dan kualitas arsitekturnya, dan kerapihan halamannya. Di dalamnya ada sekolah yang mengasuh 5.000 murid, perpustakaan dengan koleksi yang mengagumkan, bengkel pembuatan perabotan kayu dan banyak lagi. Namun, perhatian Matsushita lebih tertuju pada orang-orang dan semangat mereka bekerja serta kesungguhan mereka beribadah. Semua orang mendermakan waktu, tak menerima upah, tetapi bekerja dengan antusias.

Dari kunjungan itu Matsushita mempunyai pemikiran bahwa: Misi dari sebuah agama itu adalah menuntun dan menyelamatkan hati umatnya dari kesusahan dan kesedihan. Kemiskinan adalah sesuatu hal yang menyusahkan manusia. Kesusahan itu dapat dihilangkan dengan mencukupi kebutuhan masyarakat (Okamoto dan Takada, 1991, p. 153).

Dengan berbekal pemikiran seperti itu, Matsushita merasa ia mempunyai misi yang sama dengan agama, yaitu dengan cara memproduksi barang-barang yang dibutuhkan masyarakat dalam jumlah yang banyak dan harga yang murah.

Matsushita berpikir bahwa “Aku tidak boleh hanya memikirkan keuntungan saja. Sudah seharusnya aku bekerja dengan niat untuk melaksanakan sebuah misi yaitu memberantas kemiskinan di dunia ini. Dengan begitu, secara alami masyarakat akan mendukungku sehingga dunia bisa makmur seperti agama itu”( Okamoto dan Takada, 1991, 154).

すいどう みず かこう あたい きょう あたい ぬす  
水道の水は加工された価のあるものである。今日、価あるもの盗  
めば、とがめを受けるものが常識である。しかし、道ばたにある水  
道のせん ひね つうこうにん みず ぬす の ぶさほう  
道の栓を捻って、通行人が水を盗み飲んだとしても、不作法をとが  
める場合はあっても、水そのものについてのとがめ立てはないので

ある。それは、その価格<sup>かかく</sup>があまりに安いからである。なぜ価格が安い<sup>なりわりりょう</sup>か、それはその生業量<sup>ほうふ</sup>が豊富だからである。ここに、われわれ産業人<sup>さんぎょうじん</sup>の真<sup>まこと</sup>の使命<sup>しめい</sup>がある。すべての物質<sup>ぶつしつ</sup>を水<sup>すい</sup>のように無尽蔵<sup>むじんぞう</sup>にしよう。水道の水のように価格を安くしよう。ここにきて初めて貧乏<sup>こくふく</sup>は克服<sup>せいしんてき</sup>される。精神的な安定<sup>あんてい</sup>と、物質<sup>ぶつしつ</sup>の無尽蔵<sup>むじんぞう</sup>な供給<sup>きょうきゅう</sup>が相まって、初めて人生<sup>こうふく</sup>の幸福<sup>あんてい</sup>が安定<sup>かんとく</sup>する。自分が松下電器<sup>まことしめい</sup>の真使命<sup>かんとく</sup>として感得<sup>かんとく</sup>したのはこの点である、諸君<sup>しよくん</sup>は縁<sup>えん</sup>あって松下電器<sup>しよく</sup>に職<sup>ほう</sup>を奉じているからには、わが松下電器<sup>ぜっだい</sup>の使命<sup>かんき</sup>に絶大なる<sup>せき</sup>歓喜<sup>せき</sup>と責任<sup>せきにん</sup>とを自覚<sup>じかく</sup>しなくてはならない (Shimada Youko, 1991, p. 282)。

Artinya bahwa air ledeng adalah barang yang memiliki nilai setelah diproses. Sekarang ini, kalau mencuri barang yang bernilai, kemudian disalahkan adalah hal yang wajar. Tetapi, membuka sumbat pipa air yang ada di pinggir jalan, walaupun orang yang lalu lalang mencuri dan meminum airnya, walaupun merupakan hal buruk yang salah, tetapi mencuri dan meminum air yang seperti itu tidak dianggap kesalahan. Hal ini dikarenakan nilainya terlalu murah. Kenapa nilainya murah? Dikarenakan kuantitas air itu yang sangat banyak. Disinilah, misi sebenarnya jiwa kita. Mari kita suplai semua barang tidak ada habis-habisnya seperti air. Mari kita buat nilainya murah seperti air ledeng. Dengan demikian kita mulai mengatasi kemiskinan. Persediaan barang yang tidak ada habis-habisnya bersamaan dengan kestabilan secara emosional, dimulailah kestabilan kebahagiaan manusia. Disinilah letak inti sebenarnya dari jiwa Matsushita Denki, dan jika melihat ke dalam jiwa Matsushita Denki dalam kaitannya dengan masyarakat, maka harus melihat hubungan antara tanggung jawab perusahaan dengan semangat Matsushita Denki.

Dari beberapa pemikiran diatas kita bisa menganalisa hal-hal yang layak disebut nilai dengan mengacu pada teori nilai Schwartz. Niat Matsushita untuk melaksanakan misi memberantas kemiskinan di dunia ini dengan cara mensuplai

semua barang tidak ada habis-habisnya seperti air ledeng (yang dilakukan agar harganya murah sehingga semua lapisan masyarakat terjangkau membelinya dan pada akhirnya dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat), tidak hanya memperlihatkan ciri-ciri nilai dari teori Schwartz saja, melainkan juga relevan terhadap teori nilai menurut Andreas A. Dananjaja. Beliau mengemukakan bahwa nilai memberi arah pada sikap, keyakinan dan tingkah laku seseorang, serta memberi pedoman untuk memilih tingkah laku yang diinginkan pada setiap individu (Andreas A. Dananjaja, 1985).

Dalam hal ini, nilai humanisme memberi arah dan sikap pada Matsushita, untuk memberantas kemiskinan. Nilai ini sudah bisa dikatakan nilai humanisme/kemanusiaan, karena mengacu pada definisi humanisme oleh Corliss Lamont. Menurut Lamont, humanisme adalah suatu sikap dimana seseorang berkeyakinan bahwa seorang individu dapat mencapai kehidupan yang baik dengan mengkombinasikan secara selaras kepuasan pribadi dengan pengembangan diri berkelanjutan melalui pekerjaan yang berarti (berfaedah) dan kegiatan-kegiatan lain yang berkontribusi bagi kesejahteraan masyarakat. Dalam perbandingannya terhadap kasus ini, Matsushita juga berharap bahwa manusia dapat mencapai kehidupan yang baik dengan mengkombinasikan secara selaras kepuasan pribadi (agar masyarakat tidak merasakan kemiskinan) dengan pengembangan diri berkelanjutan melalui pekerjaan yang berarti (berfaedah) yaitu kegiatan bisnis.

Sampai saat itu Matsushita selalu berusaha memberikan harga barang yang murah untuk barang-barang produksinya. Walaupun kadang untuk meningkatkan kualitas produknya, Matsushita terpaksa memberikan harga awal yang mahal (untuk menutupi biaya produksi) karena ia lebih mementingkan kualitas dan kepuasan masyarakat, namun selanjutnya tahap demi tahap harga produk tersebut diupayakannya agar harganya dapat turun (baik dengan cara meningkatkan produksi untuk menekan biaya produksi, maupun dengan cara yang lain). Ia menjadi gembira ketika menyadari bahwa itu semua adalah misinya yang mulia untuk masyarakat banyak. Matsushita kemudian mengumumkan misinya yang mulia itu sebagai misi perusahaan di depan pegawainya di aula Osaka Denki

Kurabu, dan menetapkan hari itu, 5 Mei 1932 sebagai hari perayaan ulang tahun Matsushita Denki.

From this day forth, I suggested to them that we engaged in our work at Matsushita Electric with a sense of a mission to supply quality products at low price and in ample volume and thus eliminate poverty and help create a world that is both materially and spiritually fulfilled (Matsushita Konosuke, 1932, p.30).

Artinya bahwa: Sejak hari ini, saya menganjurkan kepada mereka untuk menautkan pekerjaan kita di Matsushita Denki dengan misi untuk mensuplai produk-produk yang berkualitas dengan harga murah dan jumlah yang banyak, sehingga mengurangi kemiskinan dan membantu menciptakan sebuah dunia yang terpenuhi secara material dan spiritual.

Tujuan dan misi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh nilai yang dianut oleh perusahaan itu, yaitu nilai yang dianut oleh pendiri perusahaan itu. Maka etika bisnis yang berhubungan dengan nilai-nilai tertentu dari sebuah perusahaan, punya arti penting dalam menentukan tujuan dan misi perusahaan tersebut. Penetapan misi tersebut memperlihatkan etika bisnis yang dianut Matsushita Konosuke memiliki nilai-nilai humanisme/kemanusiaan yang tinggi yang kemudian mengukuhkannya sebagai seorang humanis di Jepang pada masa itu.

### 3.2.3. Pemikiran Matsushita Konosuke mengenai CSR

Salah satu bentuk etika bisnis Matsushita ialah menerapkan *Corporate Social Responsibility* atau tanggung jawab sosial perusahaan pada masyarakat (CSR) pada perusahaannya.

＜企業きぎょうの社会的責任しゃかいてきせきにん＞ということがいわれるが、その内容ないようはその  
 時々ときときの社会情勢じょうせいにおうじて多岐にわたるとしても、基本きほんの  
 社会的責任しゃかいてきせきにんというのは、どういう時代ほんらいにあっても、この本来じぎょうの事業  
 を通じてつう共同生活きょうどうせいかつの向上こうじょうに貢献こうけんするということだといえよう  
 (Shimada Youko, 1991, p. 284)。

Artinya ialah: Tanggungjawab sosial perusahaan, walaupun isinya kadang-kadang disesuaikan dengan kondisi perusahaan melalui banyak opini yang berbeda-beda, pada dasarnya yang dikatakan tanggung jawab sosial adalah sesuatu yang dapat dikatakan berkontribusi dalam kemajuan kehidupan bersama melalui keutamaan perusahaan ini dalam masa kapan pun.

企業の社会的責任ということで及ばなくてはならないのが、直接の  
 関係者、つまり仕入先、得意先、消費者、株主、銀行、そして  
 労働組合との共存共栄である (Shimada Youko, 1991, p. 285)。

Artinya bahwa: harus memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan berarti harus “hidup bersama dan makmur bersama” dengan orang-orang yang berhubungan langsung, atau dengan kata lain *supplier, customer, konsumen*, pemegang saham, bank, kemudian perserikatan buruh .

Maksud dari kutipan di atas adalah Matsushita berpikir bahwa ia tidak boleh hanya memikirkan kehidupan dan kemakmuran perusahaannya saja, namun juga harus memikirkan kehidupan dan kemakmuran masyarakat, termasuk di dalamnya *supplier, customer, konsumen*, dll.

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan suatu topik etika bisnis yang banyak dibicarakan. Maksud tanggungjawab sosial perusahaan adalah bahwa sebuah perusahaan harus bertanggungjawab atas tindakan dan kegiatan bisnisnya yang mempunyai pengaruh bagi orang-orang tertentu, masyarakat serta lingkungan tempat perusahaan itu beroperasi. Tanggungjawab sosial perusahaan dianggap sebagai sebuah nilai yang harus dipegang teguh oleh sebuah perusahaan, karena merupakan keyakinan terhadap cara perusahaan bertingkah laku, serta mengarahkan perusahaan menyeleksi atau mengevaluasi terhadap tingkah laku mana yang baik dan mana yang buruk bagi masyarakat (mengacu pada cirri-ciri nilai teori Schwartz).

### **3.2.4. Pemikiran Matsushita Konosuke mengenai Prinsip Bisnis dan Persaingan**

Ditulis dalam wordpress.com bahwa Matsushita Konosuke adalah orang yang konsisten dalam memegang prinsip bisnisnya. Salah satu jaringan supermarket yang menyalurkan produk Matsushita Electronic Company, Daiei, pada tahun 1979 memiliki pangsa pasar terbesar di Jepang. Ketika mereka menjual peralatan elektronik Matsushita dengan memberikan potongan harga, Matsushita marah besar dan menghentikan hubungan bisnis dengan Daiei tanpa menghiraukan kekuatan jaringan pemasaran Daiei. Maksud dari tindakan Matsushita ini adalah bukan karena ia tidak ingin memberikan harga yang murah bagi masyarakat, yang mana akan bertentangan dengan pemikirannya pada subbab sebelumnya mengenai misi perusahaan, melainkan karena ia berpegang teguh pada prinsip bisnisnya yang jujur dan adil. Dalam hal ini Daiei ketika itu tidak meminta izin secara legal kepada Matsushita Electric untuk menurunkan harga barangnya, sehingga perilaku ini dianggap Matsushita sebagai tindakan yang tidak etis dalam kegiatan bisnis. Baginya jika sejak awal sebuah produk dikeluarkan dengan harga yang jauh lebih murah dari harga produk kompetitornya, hal ini akan mematikan bisnis kompetitornya, dan ia khawatir jika monopoli produk sewaktu-waktu dapat terjadi. Monopoli produk dapat menimbulkan penderitaan bagi masyarakat karena perusahaan tersebut bisa saja menaikkan harga produk itu tiba-tiba sehingga masyarakat tidak mempunyai pilihan lain untuk tidak membelinya karena produk kompetitornya memang sudah tidak ada. Tindakan memutuskan hubungan ini tidak lain semata-mata karena masalah etika dan prinsip bisnis yang dianut oleh Matsushita.

Kasus lain yang mirip dengan kasus di atas juga terjadi pada saat perusahaan Matsushita mulai memproduksi radio, radio Matsushita adalah radio yang paling mahal saat itu, sehingga menimbulkan keluhan dari para distributornya. Tetapi Matsushita memiliki pemikiran sendiri, yang sangat berhubungan dengan etikanya dalam berbisnis.

Pada saat itu Matsushita menjelaskan kepada distributornya “Di dunia perdagangan ada juga orang yang menjual barang produksinya dengan harga yang sangat murah. Dengan cara itu perusahaan lain yang memproduksi barang sejenis akan mati dan bangkrut, sehingga ia bisa menguasai pasaran. Setelah itu ia akan menaikkan harga barangnya tinggi-tinggi dan mengambil keuntungan sendiri. Apabila hal seperti itu terus berlangsung, maka dunia perdagangan tidak akan bisa maju dan tumbuh dengan baik” (Okamoto dan Takada, 1991, p. 144).

競争きょうそうは必要ひつようだが、過当競争かとうきょうそうは業界ぎょうかいを混乱こんらんさせ、社会しゃかいに弊害へいがいをもたら  
らし、税金ぜいきんの減収げんしゅうをもたらすのである (Shimada Youko, 1991, p. 286)。

Artinya bahwa persaingan itu penting, tetapi persaingan berlebihan akan mengacaukan dunia industri, menyebabkan kejahatan bagi masyarakat, dan menyebabkan penurunan pendapatan dari pajak.

Kasus-kasus yang dipaparkan di atas memperlihatkan ciri-ciri nilai dari teori Schwartz, karena memperlihatkan kuatnya keyakinan Matsushita dalam melampaui situasi-situasi spesifik (ciri ketiga), yang mengarahkannya untuk mengevaluasi tingkah laku orang lain, yang dalam salah satu kasusnya adalah Daiei (ciri keempat), berdasarkan derajat kepentingannya bahwa etika bisnis lebih penting dari keuntungan perusahaan (ciri kelima). Juga relevan terhadap teori nilai Rokeach bahwa nilai berpengaruh pada tingkah laku sebagai dampak dari pembentukan sikap dan keyakinan, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai merupakan faktor penentu dalam berbagai tingkah laku sosial (Rokeach, 1973; Danandjaja, 1985). Dalam hal ini nilai-nilai kemanusiaan Matsushita berpengaruh terhadap tingkah laku Matsushita dan merupakan faktor faktor penentu dalam berbagai tingkah laku sosial.

### 3.2.5. Pemikiran Matsushita Konosuke mengenai SDM Pegawai

Pemikiran-pemikiran Matsushita berikutnya adalah pemikiran yang berhubungan dengan kemampuan manajemen kepemimpinan Matsushita, dan kemampuan manajemennya dalam mengelola sumber daya manusia (pegawai).

Matsushita berpendapat bahwa dalam pengelolaan perusahaan harus dipikirkan dengan cermat keseimbangan antara kode etik masyarakat, dan kemajuan produksi dalam negeri, kemudian mengharapkan kesemuanya itu dapat memperbaiki kehidupan masyarakat luas. Kemajuan suatu perusahaan tidak akan terwujud tanpa ada kerjasama dari pegawai. Karena itu para pegawai diharapkan untuk saling menghargai satu sama lain, dan tidak boleh menang sendiri (Okamoto dan Takada, 1991, p. 129).

Dari pemikiran Matsushita Konosuke diatas kita dapat menganalisa beberapa hal, yang pertama adalah pendapat Matsushita bahwa dalam pengelolaan perusahaan harus dipikirkan dengan cermat keseimbangan antara kode etik masyarakat dan kemajuan produksi dalam negeri merupakan suatu konsep dari Matsushita untuk memperbaiki kehidupan masyarakat luas (bentuk nyata dari ciri nilai pertama). Yang kedua, pemikirannya bahwa kemajuan suatu perusahaan tidak akan terwujud tanpa ada kerjasama dari pegawai juga merupakan konsep keyakinan Matsushita (ciri nilai pertama). Dan dalam kalimat terakhir, kita bisa melihat ciri nilai keempat (mengarahkan seleksi terhadap tingkah laku), bahwa Matsushita mengarahkan pegawainya untuk saling menghargai satu sama lain, dan tidak boleh menang sendiri, sekaligus relevan terhadap pengertian nilai menurut Andreas A. Danandjaja (bahwa nilai memberi arah pada sikap, keyakinan dan tingkah laku seseorang, serta memberi pedoman untuk memilih tingkah laku yang diinginkan pada setiap individu).

Pada bulan Oktober 1929, saat harga saham di Amerika turun drastis dan mengakibatkan perekonomian dunia dilanda resesi yang cukup serius, Jepang pun tidak luput dari dampak resesi itu. Banyak perusahaan yang bangkrut, pabrik-pabrik terpaksa harus ditutup dan angka pengangguran naik dengan pesat. Perusahaan Matsushita yang selama ini selalu bisa terlepas dari dampak resesi,

kali ini tidak bisa mengelak dari dampak resesi. Angka penjualan berkurang sampai setengahnya, gudangnya pun dipenuhi dengan stok barang yang menumpuk.

Matsushita yang pada saat itu sedang jatuh sakit, ketika diusulkan oleh Toshio (adik ipar Matsushita) untuk mengurangi jumlah pegawai sampai setengahnya, kemudian menjawab dengan tegas: “Tidak, kita tidak boleh melakukan phk. Perusahaan kita bisa menjadi besar seperti ini karena usaha keras dari tiap pegawai. Kita tidak bisa mengorbankan mereka hanya karena resesi” (Okamoto dan Takada, 1991, p. 130).

Jalan keluar yang kemudian diusulkan Matsushita adalah mempekerjakan para pekerja pabrik setengah hari, mengurangi produksi barang sampai setengahnya, dan menyuruh pegawai bagian tata usaha dan pemasaran pergi keluar memasarkan barang-barang yang ada di gudang. Hasilnya, hanya dalam beberapa bulan, stok barang yang ada di gudang sudah habis terjual. Matsushita benar-benar berterimakasih kepada para pegawainya. Begitu juga sebaliknya para pegawai juga sangat berterimakasih kepada Matsushita. Dalam hal ini terlihat bahwa Matsushita sangat menghargai kerja keras pegawainya dan memikirkan perasaan sedih pegawainya jika ia memecat mereka, ia kemudian memikirkan jalan keluar alternative untuk mengatasi masalah yang ada tanpa mengorbankan pegawainya. Kasus ini membuktikan ciri nilai yang ketiga (melampaui situasi spesifik) dan ciri nilai kelima (tersusun berdasarkan derajat kepentingannya) bahwa bagi Matsushita pegawainya lebih penting daripada kondisi perusahaannya yang sedang terkena dampak resesi.

Matsushita juga merupakan pemimpin yang sangat memperhatikan pegawainya, dan pegawainya juga mengetahui itu, karenanya mereka tidak ada yang menentang Matsushita. Semua pegawai menyatukan hati dan ingin berjuang bersama-sama untuk kemajuan perusahaan, sehingga lahir sebuah organisasi bernama *Hoichikai* (歩一会) yang beranggotakan Matsushita dan pegawainya yang saat itu berjumlah 28 orang. Arti nama organisasi itu adalah; semua bersatu, bersama-sama melangkah menuju sukses. Di saat dunia luar sedang menghadapi masa-masa sulit, *Hoichikai* malah mengadakan kegiatan yang menyenangkan

seperti *hiking* atau pertunjukan seni. Pada tahun 1929 saat terjadi resesi pun, Matsushita berpikir justru saat sedang resesi, dia ingin membangkitkan semangat para pegawainya. Organisasi itu kemudian mengadakan festival *hatsuni* (初荷) di setiap kantor cabang. Festival *hatsuni* biasanya diadakan pada tahun baru, dalam festival itu barang-barang dimasukkan dalam gerobak barang kemudian diarak dan ditarik bersama-sama. Dalam perusahaan Matsushita, para pegawai memasukkan barang-barang produksi ke dalam truk yang berspanduk dan diantar ke toko pelanggan dan kantor-kantor cabang, sambil memakai seragam. Sampai di tempat tujuan, mereka saling menyapa dan setelah barang-barang diserahkan mereka kemudian bertepuk tangan. Kemudian mulai tahun 1931 pertandingan olahraga bersama pun diadakan tiap tahun di lapangan olahraga taman Tennoji, Osaka untuk meningkatkan rasa kebersamaan di antara para pegawai. Hal ini memperlihatkan bentuk nyata dari perhatian Matsushita terhadap pegawainya, alih-alih memecat mereka, Matsushita malah mendirikan sebuah organisasi untuk memotivasi pegawainya. Contoh lain bahwa ia selalu memikirkan perasaan pegawainya dalam berbagai situasi juga terlihat dalam kasus dibawah ini:

Pernah suatu ketika, ada seseorang yang memasarkan mobil datang kepada Matsushita. Ia memohon kepada Matsushita untuk membeli mobil yang ia jual, karena pada saat itu mobil sama sekali tidak laku akibat resesi. Saat itu Matsushita memang tidak memiliki mobil satu pun, dan ia juga tidak berminat untuk memilikinya. Tetapi kemudian ia membayangkan perasaan pegawainya ketika menjual barang dengan cara berkeliling pada saat resesi. Karena itu ia membeli sebuah mobil dari orang itu (Okamoto dan Takada, 1991, p. 132-133).

Dari pemikiran-pemikiran dan kutipan riwayat Matsushita, terlihat bahwa Matsushita merupakan sosok pemimpin yang memiliki nilai-nilai humanisme yang tinggi, ia tidak hanya memikirkan bahwa kegiatan perusahaannya harus sesuai dengan kode etik masyarakat dan keadaan negara, tapi ia juga seorang pemimpin yang mencintai pegawainya. Matsushita selalu berusaha mempertahankan pegawainya, walau keadaan ekonomi negara sedang susah atau sedang resesi sekalipun. Ia sangat menghargai pegawainya, memikirkan perasaan pegawainya, dan juga menghimbau pegawainya untuk menerapkan nilai-nilai

moral yang baik, seperti menghargai satu sama lain dan tidak boleh menang sendiri. Pegawainya pun mencintai Matsushita dan rela membela pemimpinnya di saat ia sedang susah.

### 3.2.6. Pemikiran Matsushita mengenai Kepemimpinan

Sedangkan mengenai sosok kepemimpinan Matsushita Konosuke, mengutip dari buku '*Matsushita: Lessons from the Life of the Twentieth Century's Most Remarkable Entrepreneur (1989)*', John Kotter mengatakan bahwa "Matsushita melakukan yang dilakukan oleh semua pemimpin besar, yakni memotivasi kelompok besar dan individu untuk memperbaiki kondisi manusia" (Arry Ginanjar, 2008, para. 11).

Pada saat itu, Matsushita mempunyai popularitas yang lebih besar daripada pemimpin-pemimpin perusahaan kompetitornya, seperti Sony, Toshiba, ataupun Hitachi, hal ini bukan karena perusahaan kompetitornya tidak menjalankan bisnis yang beretika seperti Matsushita Electric. Mereka juga memiliki prinsip etika dalam berbisnis, namun tidak semencolok Matsushita. Hal ini dikarenakan image Matsushita (pada saat itu) juga dikenal sebagai seorang humanis lewat tulisan-tulisannya di buku ataupun majalah, dan banyak implementasi nyata dari Matsushita Electric yang mendukung tujuan Matsushita untuk berkontribusi bagi masyarakat.

Salah satu nilai humanisme yang dimiliki Matsushita adalah ia selalu berpikir untuk menolong orang justru pada saat yang sulit. Akibat dari resesi, banyak perusahaan yang masih bisa bertahan tidak mau mengangkat pegawai baru, tetapi pada saat itu Matsushita malah mengangkat beberapa orang lulusan SLTP, SLTA, dan sekolah kejuruan menjadi pegawai pabriknya. Hal itu ternyata membawa hasil yang baik, banyak tenaga kerja yang berkualitas masuk ke perusahaannya. Kasus ini juga memperlihatkan bahwa keyakinan Matsushita berhasil melampaui situasi spesifik (ciri nilai ketiga). Kecenderungannya untuk menolong orang justru pada saat yang sulit, yang membuatnya mengangkat beberapa orang lulusan SLTP, SLTA, dan sekolah kejuruan menjadi pegawai

pabriknya juga merupakan realisasi dari teori Rokeach bahwa nilai berpengaruh pada tingkah laku sebagai dampak dari pembentukan sikap dan keyakinan (nilai merupakan faktor penentu dalam berbagai tingkah laku sosial).

Selain nilai humanisme, kita juga dapat melihat nilai kekeluargaan saat Matsushita baru memproduksi fitting tiga lampu di masa awal perusahaannya, saat perekonomian Jepang sedang dalam keadaan yang sulit, banyak perusahaan yang bangkrut dan memecat pegawainya. Hal ini menyebabkan banyaknya pertentangan antara pemilik perusahaan dengan pegawainya. Melihat hal seperti itu Matsushita menyikapinya dengan cara yang baik.

Pada saat itu Matsushita berkata kepada pegawainya “Seandainya ada masalah yang muncul dalam perusahaan kita ini, saya harap kita bisa menyelesaikannya dengan musyawarah” (Okamoto dan Takada, 1991, p.88).

Matsushita menganggap seluruh orang perusahaannya adalah keluarganya, sehingga jika muncul suatu masalah, ia menyelesaikannya dengan musyawarah secara kekeluargaan, tidak secara sepihak saja. Pernyataan bahwa Matsushita menganggap perusahaan adalah keluarganya juga didukung oleh kutipan berikut:

Francis McInerney menuliskan bahwa : Left without his family and without education, Konosuke spent the rest of his life making up for them. His company became his family, a large one that gave him all the trials and more of any family but also satisfaction (Francis McInerney, 2007, p. 22).

Artinya bahwa: Hidup tanpa keluarganya dan tanpa pendidikan, Konosuke menghabiskan sisa hidupnya untuk memenuhi kedua hal tersebut. Perusahaannya menjadi keluarganya, sebuah keluarga besar yang memberikannya semua cobaan dan juga kepuasan melebihi keluarga manapun yang ada.

Dalam wordpress.com dituliskan bahwa: sebagai seorang pionir, Matsushita Konosuke menuntut seorang pimpinan untuk lebih bekerja keras. Ia menuntut seorang pimpinan untuk datang lebih awal dari bawahannya dan pulang paling akhir. Jepang tidak memiliki sumber daya alam dan sedikit terhambat dalam memulai industrialisasinya, maka tidak ada alasan untuk

tidak bekerja keras jika ingin maju menyaingi negara Eropa dan Amerika, demikian ia menekankan kepada para karyawannya.

Francis McInerney menuliskan dalam buku *'Panasonic the Largest Corporate Restructuring in History'* bahwa : by the late 1960s, he had inculcated deep into the company's collective psyche:

- Keep your head down
- Focus on the business basics
- Waste no time on foolish publicity
- Be modest

(Francis McInerney, 2007, p. 35).

Artinya bahwa: pada akhir tahun 1960an, dia menanamkan sungguh-sungguh ke dalam jiwa kolektif perusahaan:

- Tundukkan kepalamu
- Fokus pada dasar-dasar bisnis
- Tidak membuang waktu untuk publisitas yang bodoh
- Rendah hati lah

Dari kutipan tersebut, terlihat bahwa Matsushita selain memiliki nilai-nilai kemanusiaan yang terrealisasi dari beberapa tindakannya, dalam pemikirannya juga terkandung nilai moral untuk selalu rendah hati dan sederhana, juga jujur dan tidak mau membohongi masyarakat.

### **3.2.7. Pemikiran Matsushita Konosuke mengenai PHP**

Pada 3 November 1946, pada masa-masa sulit pasca-perang, cita-cita Matsushita untuk membahagiakan orang-orang dengan barang-barang dengan jumlah yang banyak seperti air ledeng sudah terhambat, tapi ia percaya bahwa semuanya itu akan bisa terwujud pada saat keadaan tenang kembali.

Matsushita berpikir “Iya ya..., cita-citaku kan membuat orang-orang bahagia dan makmur dalam suasana damai. Selain itu kemakmuran yang dirasakan akan membuat orang-orang bahagia dan mendatangkan kedamaian. Cita-

citanya itu diwakili oleh, tiga kata, kedamaian, kebahagiaan, dan kemakmuran” (Okamoto dan Takada, 1991, p. 180).

Dalam bukunya yang berjudul ‘Thoughts on Man’ Matsushita menuliskan: It is human nature to advance in one direction and to fall back in another. According to this view, man will never achieve the peace, happiness, and prosperity he is seeking, no matter how much he tries. Is this man’s fate? Is man really so weak? No. Man can achieve peace, happiness, and prosperity. He just has to know that he can (Matsushita Konosuke, 1975, p. 20).

Artinya adalah: itu adalah sifat manusia untuk maju dalam satu arah dan mundur di arah yang lain. Menurut pandangan ini, orang tidak pernah akan mencapai kedamaian, kebahagiaan, dan kemakmuran yang sedang ia cari, tidak peduli seberapa besar ia berusaha. Apakah ini nasib manusia? Apakah manusia benar-benar sangat lemah? Tidak. Manusia dapat mencapai kedamaian, kebahagiaan, dan kemakmuran. Ia harus mengetahui bahwa ia bisa.

Matsushita kemudian mendirikan Institut Perdamaian dan Kebahagiaan melalui Kemakmuran atau Peace and Happiness Through Prosperity (PHP). Di lembaga yang disebutnya "mainan orangtua" itulah, Matsushita biasa menghabiskan waktu dari Selasa sampai Jumat untuk berdiskusi dengan para peneliti (bisnis.com). Hari Senin, dia rutin menghadiri konferensi bisnis di kantor Matsushita Denki. Tema pokok diskusinya di PHP adalah cara terbaik memanfaatkan sumber daya bagi kemakmuran dan kebahagiaan untuk semua. Dengan semangat-semangat PHP ini lah, Matsushita menjalankan kegiatan bisnisnya, dengan tujuan untuk mendapatkan kebahagiaan dan kedamaian melalui kemakmuran (relevan dengan ciri teori nilai Schwartz yang kedua, yaitu berkaitan dengan cara bertingkah laku atau tujuan akhir tertentu).

Matsushita mengatakan "Yang pertama, kita harus benar-benar tahu apa itu manusia. Jika seseorang ingin memelihara kambing, dia harus belajar tentang sifat kambing. Jadi, dengan rendah hati, saya ingin belajar tentang sifat manusia," kata Matsushita (Arry Ginanjar, 2008, para. 13).

Matsushita bukan pengikut agama atau sekte apa pun. Namun, jelas kalimat tersebut mencerminkan kesadaran tinggi akan jati diri dan nilai kecerdasan spiritual diri.

### **3.2.8. Nilai Humanisme Matsushita Konosuke-*Human Capitalism***

Nilai adalah “pengertian-pengertian yang dihayati seseorang mengenai hal yang lebih penting atau kurang penting, hal yang lebih baik atau kurang baik, dan hal yang lebih benar atau kurang benar” (Andreas A. Danandjaja, 1985, p. 22).

Menurut Taliziduhu Ndraha nilai adalah konsep yang bersifat abstrak, dan menunjukkan arti atau guna. Jadi, setiap yang mengandung arti (dalam arti makna) atau guna (manfaat) bagi pelaku budaya dan lingkungan tertentu disebut bernilai. Setiap hal mempunyai sejumlah (satu atau lebih) nilai, dan setiap nilai dapat dilestarikan, diungkapkan, ditransfer, atau diaktualisasikan dengan menggunakan berbagai cara atau alat/lembaga (Taliziduhu Ndraha, 2005, p. 30).

Matsushita menganggap pemikiran-pemikirannya penting, baik, atau benar. Baginya pemikirannya juga merupakan konsep yang mengandung arti atau guna bagi pelaku budaya, yaitu masyarakat. Selain itu sudah terbukti bahwa pemikiran-pemikirannya yang dipaparkan di subbab-subbab sebelumnya, memenuhi semua prasyarat ciri nilai dari teori Schwartz, sehingga pemikiran-pemikiran tersebut sudah dapat dikatakan bernilai. Nilai ini merupakan nilai subyektif, karena nilai ini disebut bernilai menurut seseorang atau sekelompok pelaku budaya, tetapi mungkin berbeda dengan orang atau kelompok lain. Maksudnya, pemikiran tersebut dianggap bernilai menurut Matsushita, ataupun masyarakat Jepang, tetapi belum tentu bagi orang lain, karenanya nilai ini disebut nilai subyektif.

Seperti yang disebutkan, setiap hal mempunyai sejumlah nilai, begitupun pemikiran Matsushita, memiliki lebih dari satu nilai. Jika dilihat dari pemikiran-pemikiran yang telah dipaparkan, terlihat ada beberapa macam nilai, seperti nilai kemanusiaan, nilai kekeluargaan, dan nilai moral. Tetapi yang paling mencolok adalah nilai kemanusiaan, karena Matsushita Konosuke memang merupakan

seorang tokoh humanis Jepang. Sebagian besar pemikirannya didasarkan pada rasa kemanusiaannya yang tinggi terhadap masyarakat. Cita-citanya untuk membahagiakan dan memakmurkan masyarakat serta membuat dunia menjadi tempat yang damai mempertegas perannya sebagai seorang humanis pada masa itu.

“Nilai dapat diukur melalui tiga dimensi nilai, yaitu *intensity*, *extensity* dan *clarity*, baik pada penanamannya maupun aktualisasinya di tengah-tengah masyarakat” (Taliziduhu Ndraha, 2005, p. 44). Nilai kemanusiaan Matsushita juga dapat diukur melalui tiga dimensi ini. *Intensity*, mengukur nilai yang tertanam tidak hanya sebatas raga, tetapi juga dalam jiwa Matsushita Konosuke dan pegawainya. Nilai ini menjadi pendirian bagi mereka, yaitu menjadi misi perusahaan Matsushita pada masa itu. *Extensity*, yaitu kalangan yang merespon penanaman nilai ini seluas para pekerja Matsushita maupun masyarakat Jepang pada masa itu. Yang terakhir adalah *clarity*, merupakan bentuk definisi nilai tersebut bagi orang yang ditanami nilai, dalam hal ini definisi nilai kemanusiaan ini bagi Matsushita dan pegawainya adalah cita-cita, misi perusahaan, maupun sebagai etika dalam berbisnis.

Nilai kemanusiaan ini selanjutnya berpengaruh pada sistem ekonomi Matsushita Denki.

Seperti yang dituliskan oleh Robert Ozaki, seorang profesor ekonomi di California State University, bahwa: Every economic system is more than a collection of laws and regulations. It represents values and a way of life. It comes with a set of philosophical and ideological principles that define its overall character (Robert Ozaki, 1991, p. 6).

Artinya bahwa setiap sistem ekonomi lebih dari sekedar sebuah kumpulan hukum dan peraturan. Sistem ekonomi mewakili nilai-nilai dan pandangan hidup. Terbentuk dengan seperangkat filosofi dan prinsip-prinsip ideologi yang menegaskan semua sifatnya.

Oleh karena itu sistem ekonomi Matsushita merupakan sistem ekonomi yang mewakili nilai-nilai dan prinsip-prinsip ideologi Matsushita. Sistem ekonomi tersebut bukanlah sistem ekonomi kapitalis seperti pada umumnya, melainkan sistem ekonomi *Human Capitalism* (人間資本主義), atau yang disebut di Indonesia dengan sistem ekonomi 'Padat Karya'.

The Japanese system embraces a humanistic economic philosophy, based on three propositions: (1) human resources are the most important factor of production; (2) people, unlike nonhuman resources, are intellectual (intelligence-carrying) beings in that they are capable of thinking, analyzing, inventing, innovating, and developing information vital for the creation of wealth; and (3) people are psychological beings whose productivity may rise or fall depending on whether they are motivated or demoralized by their work environment. These three principles define what we call "human capitalism" (Robert Ozaki, 1991, p. 10).

Sistem ekonomi Matsushita Denki disebut sistem ekonomi *human capitalism*, karena memenuhi tiga hal yang disebutkan diatas, yaitu:

- (1). Sumber daya manusia adalah faktor produksi yang paling penting.
- (2). Manusia, adalah makhluk intelektual yang mempunyai kemampuan untuk berpikir, menganalisa, menemukan, menginovasi, dan mengembangkan informasi penting untuk menciptakan kesejahteraan.
- (3). Manusia adalah makhluk psikologis yang produktifitasnya dapat meningkat atau menurun tergantung apakah mereka termotivasi atau menjadi turun moralnya oleh lingkungan kerjanya.

Matsushita sangat mencintai dan mementingkan pegawainya, ia selalu memikirkan pegawainya dan memberi mereka semangat maupun anjuran-anjuran yang baik dalam masa-masa yang sulit (seperti membentuk organisasi *Hoichikai* dan mengadaptasi festival *hatsuni* di setiap kantor cabang). Selain itu ia juga mempunyai tujuan untuk menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat. Sehingga sistem ekonomi Matsushita disebut sebagai sistem ekonomi *human capitalism*.

### **3.2.9. Peran Nilai-nilai Humanisme Pemikiran Matsushita Konosuke sebagai budaya perusahaan yang diterapkan dalam Manajemen Perusahaan Jepang**

Melihat pengertian budaya oleh Koentjaraningrat bahwa budaya ialah daya budi berupa cipta, rasa dan karsa, maka nilai-nilai pemikiran Matsuhita dapat dikatakan berperan sebagai sebuah budaya dalam manajemen Matsuhita Electric. Budaya dalam Matsushita Electric ini berada dalam tingkat kolektif/kelompok, yaitu dilaksanakan oleh pegawai Matsushita Konosuke. Budaya ini mempunyai fungsi sebagai pola perilaku pegawai Matsushita Konosuke (untuk saling menghargai satu sama lain, dan tidak boleh menang sendiri), sebagai kekuatan penggerak dan pengubah (dari perusahaan yang berorientasi pada keuntungan semata menjadi perusahaan yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat), serta sebagai warisan (diturunkan ke generasi pegawai Matsushita berikutnya).

Jika melihat definisi budaya perusahaan (Corporate Culture) secara sederhana dan kontekstual, bahwa budaya perusahaan adalah serangkaian nilai (perusahaan) yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya (Herry Tjahjono, 2007, p.4), maka nilai-nilai Matsushita Konosuke sudah dapat dikatakan berfungsi sebagai budaya perusahaan. Walaupun seperti yang dikatakan di awal bab ini, bahwa nilai-nilai saja tidak bisa dikatakan sebagai budaya perusahaan jika belum ada implementasi nyatanya sebagai perilaku bersama anggotanya, namun kenyataannya nilai-nilai humanisme Matsushita Konosuke memang dijalankan oleh seluruh pegawainya, bahkan sampai saat ini. Hal ini terbukti jika kita melihat ke dalam situs resmi Panasonic tahun 2009, dalam situs tersebut dikatakan bahwa nilai-nilai yang dipakai oleh perusahaan Panasonic saat ini didasarkan pada nilai-nilai Matsushita Konosuke. Berikut adalah kutipannya:

Our Core Values (Nilai-nilai Dasar kami):

1. Our Basic Business Philosophy as the Foundation of Our Business  
(Filosofi Dasar Bisnis Kami sebagai Fondasi Bisnis kami)

2. Creation of Value and Contribution to Society (Menciptakan Nilai dan Berkontribusi bagi Masyarakat)
3. Close Ties with Society (Menjalin Hubungan Dekat dengan Masyarakat)
4. An Enterprise as a Public Institution (Sebuah Perusahaan sebagai Lembaga Masyarakat)
5. Only One Earth (Hanya ada 1 Dunia)
6. Global Perspectives - Global Conduct (Perspektif Global)
7. Carrying out our Basic Business Philosophy (Melaksanakan Filosofi Dasar Bisnis Kami)
8. Basic Management Objective (Ketetapan Dasar Manajemen)
9. Company Creed (Keyakinan Perusahaan)
10. Seven Principles
  - *Contribution to Society (Berkontribusi bagi Masyarakat)*
  - *Fairness and Honesty (Keadilan dan Kejujuran)*
  - *Cooperation and Team Spirit (Kerjasama & Semangat Kelompok)*
  - *Untiring Effort for Improvement (Usaha tanpa lelah untuk Perbaikan)*
  - *Courtesy and Humility (Sopan-santun dan Rendah Hati)*
  - *Adaptability (Beradaptasi)*
  - *Gratitude (Berterima kasih)*

#### Implementing the Code in Business Operations (Implementasinya):

1. Research and Development (Riset & Pengembangan)
  - (1) *Research and Development for a Better Future (Riset & Pengembangan Untuk masa depan yang lebih baik)*
  - (2) *Developing Products People Want (Mengembangkan Produk-produk yang diinginkan Orang)*
  - (3) *Respect for Intellectual Property Rights (Menghargai Hak Kekayaan Intelektual)*
  - (4) *Open Standards (Membuat Standarisasi)*
2. Procurement (Pengadaan)
  - (1) *Fair Transactions on an Equal Basis (Transaksi yang adil dengan Dasar yang Sama)*
  - (2) *Selection of Suppliers (Menyeleksi Pemasok)*
  - (3) *Fair Procurement Activities (Kegiatan Pengadaan yang Adil)*

3. Manufacturing (Memproduksi)
  - (1) *Contributing to Society* (Berkontribusi bagi Masyarakat)
  - (2) *Safety and Quality of Products* (Keamanan & Kualitas Produk-produk)
  - (3) *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)
4. Marketing & Sales (Pemasaran & Penjualan)
  - (1) *Creating New Markets* (Membuat Pasar-pasar yang Baru)
  - (2) *Exceeding Customers' Expectations* (Melebihi Kepuasan Masyarakat)
  - (3) *Marketing Compliance* (Pemenuhan Pemasaran)
5. Public Relations and Advertising (Hubungan Masyarakat dan Pengiklanan)
  - (1) *Communications* (Komunikasi)
  - (2) *Fair Content and Expressions* (Isi yang Adil dan Ekspresi)
  - (3) *Creativity and Innovation* (Kreatifitas dan Inovasi)
6. Coexistence with the Global Environment (Hidup Berdampingan dengan Lingkungan Global)
  - (1) *Realizing a Sustainable Society* (Merealisasikan Masyarakat yang Berkelanjutan)
  - (2) *Development of environmentally responsible products and services* (Pengembangan Tanggungjawab Produk & Jasa pada Lingkungan)
  - (3) *Reduce CO<sub>2</sub> emissions across all manufacturing processes* (Mengurangi emisi CO<sub>2</sub> dalam semua Proses Produksi)
  - (4) *Increasing Environmental Awareness* (Meningkatkan Kesadaran Lingkungan)
7. Product Safety (Keamanan Produk)
  - (1) *Priority on Safety* (Memprioritaskan Keamanan)
  - (2) *Provision of Information* (Ketentuan Informasi)
  - (3) *Post-accident Measures* (Pengukuran Setelah Kecelakaan)
8. Compliance with Laws, Regulations and Business Ethics (Menurut Hukum, Peraturan, dan Etika Bisnis)
9. (1) *Compliance with Laws, Regulations and Business Ethics* (Menurut Hukum, Peraturan, dan Etika Bisnis)
  - (2) *Fair and Sincere Action* (Keadilan dan Kesungguhan)
  - (3) *Thorough Observation of Relevant Laws and Regulations* (Observasi Seksama terhadap Hukum-hukum yang Relevan dan Peraturan)

- (4) *Prompt Redress and Strict Treatment for Violations of Laws and Regulations (Ganti Rugi yang Cepat dan Perawatan yang sungguh-sungguh terhadap Pelanggaran Hukum dan Peraturan)*
10. Use and Control of Information (Penggunaan dan Pengelolaan Informasi)
- (1) *Effective Use of Information (Penggunaan Informasi yang Efektif)*
- (2) *Information Security (Keamanan Informasi)*
- (3) *Information Received from a Third Party (Informasi yang Diterima Pihak Ketiga)*
- (4) *Handling of Personal Information (Menjaga Informasi Pribadi)*
11. Information Disclosure (Penyingkapan Informasi)
- (1) *Basic Approach to Information Disclosure (Pendekatan Dasar kepada Penyingkapan Informasi)*
- (2) *Compliance with Applicable Laws and Regulations (Menuruti Hukum dan Peraturan yang Dapat Dipakai)*
- (3) *Disclosure Methods (Metode-metode Penyingkapan)*
12. Corporate Citizenship Activities (Kegiatan Kewarganegaraan Perusahaan)
- (1) *Corporate Citizenship Activities (Kegiatan Kewarganegaraan Perusahaan)*
- (2) *Coexistence with Local Communities (Hidup Berdampingan dengan Komunitas Lokal)*
- (3) *Donations, Sponsorships and Support for Public Service Organizations (Sumbangan, Sponsorship dan Dukungan terhadap Lembaga Pelayanan Masyarakat)*
- ([http:// www.panasonic.com](http://www.panasonic.com), 2009)

Dari kutipan ini, kita dapat melihat bahwa nilai-nilai Matsushita Konosuke memang direalisasikan dalam perilaku bersama pegawainya bahkan melampaui batas ruang (karena dilaksanakan di seluruh perusahaan Panasonic di seluruh dunia) dan waktu (karena dilaksanakan sejak 1918 sampai saat ini, tahun 2009). Kutipan di atas membuktikan bahwa nilai-nilai tersebut memang layak disebut budaya perusahaan. Selain itu, dikatakan sebagai budaya perusahaan dalam manajemen Matsushita Electric, maksudnya adalah sebagai budaya dalam pengelolaan sumber daya atau pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (sesuai dengan misi Matsushita Konosuke untuk mensuplai produk-produk yang berkualitas dengan harga murah

dan jumlah yang banyak, sehingga mengurangi kemiskinan dan membantu menciptakan sebuah dunia yang terpenuhi secara material dan spiritual), dengan cara menggerakkan orang-orang lain dalam bekerja (sesuai dengan pengertian manajemen dalam subbab 3.1).

Menurut Louis A. Allen, penulis buku “The Professional of Management”, “fungsi management ada 4 yaitu *Management Leading*, *Management Planning*, *Management Organizing*, dan *Management Controlling*”. Penjelasan lebih detail dari keempat fungsi ini, dan pemaparan bahwa nilai-nilai yang telah dipaparkan sebelumnya diterapkan dalam keempat fungsi manajemen Matsushita Denki adalah sebagai berikut:

(1). *Management Leading*, fungsinya terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu:

- *Decision Making*; mengambil keputusan (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan musyawarah dan pengamatan)
- *Communicating*; mengadakan komunikasi (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan menyuarakan misinya kepada seluruh pegawai)
- *Motivating*; memberikan motivasi (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan memotivasi pegawainya untuk mengurangi kemiskinan dan mensejahterakan masyarakat)
- *Selecting People*; memilih orang-orang (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan memilih pegawai yang hanya lulusan SLTA atau kejuruan, tetapi pada kenyataannya memberikan hasil yang baik bagi perusahaan)
- *Developing People*; mengembangkan orang-orang (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan mendirikan sekolah kejuruan ‘Matsushita Seikei Juku’ di kota Chigasaki, provinsi Kanagawa)

(2). *Management Planning*, fungsinya terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu:

- *Forecasting*; meramalkan (dalam poin ini Matsushita meramalkan bahwa masyarakat akan mendukungnya jika ia mempunyai misi seperti agama).
- *Establishing Objective*; menetapkan maksud dan tujuan (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan menetapkan maksud dan tujuan mulia perusahaannya)

- *Programming*; mengacarakan (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan menetapkan urutan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, yaitu diawali dengan memproduksi barang dalam jumlah banyak terlebih dahulu).
- *Scheduling*; mengatur tata waktu (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan menetapkan Rencana Dasar 5 Tahunan)
- *Budgeting*; menyusun anggaran belanja (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan meminimalisasi biaya produksi saat masa resesi guna mempertahankan jumlah pegawai)
- *Developing Procedures*; mengembangkan prosedur (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan menstandarkan cara-cara pekerjaan, yaitu *social-oriented*, dan tidak membodohi publik)
- *Establishing Policies*; menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan terhadap pegawainya agar mereka rendah hati dan fokus pada bisnis)

(3). *Management Organizing*, fungsinya terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu:

- *Designing Organization Structure*; merencanakan struktur organisasi (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan membuat organisasi *Hochikai*)
- *Delegating Responsibility and Authority*; mendelegasikan tanggungjawab dan wewenang (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan mendelegasikan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat)

(4). *Management Controlling*, fungsinya terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu:

- *Developing Performance Standard*; mengembangkan standar pekerjaan (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan dengan misi mulia, bukan untuk sekedar mengejar keuntungan)
- *Measuring Performance*; mengukur hasil pekerjaan (dalam poin ini Matsushita menyadari bahwa hasil kerjanya sama dengan tujuan agama)
- *Evaluating Results*; menilai hasil pekerjaan (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan mengevaluasi apakah hasil yang sudah dicapai bermanfaat atau tidak bagi masyarakat).

- *Taking Corrective Action*; pengambilan tindakan perbaikan (dalam poin ini Matsushita melakukannya dengan perbaikan orientasi perusahaan dari mengejar keuntungan semata menjadi orientasi pada masyarakat)

Management of human capitalism doesn't view the work force as a mere means of profit making, but perceives the firm as an organic group of thinking and feeling beings working together for long-term prosperity and security (Robert Ozaki, 1991, p.12). Yang artinya bahwa manajemen kapitalisme kemanusiaan tidak memandang tenaga kerja semata-mata untuk menghasilkan laba, tetapi merasakan perusahaan sebagai sebuah kelompok dari makhluk organik yang dapat berpikir dan merasakan, yang bekerjasama demi keamanan dan kemakmuran jangka panjang.

Dengan demikian jelas terbukti bahwa nilai-nilai humanisme pemikiran Matsushita Konosuke yang berkaitan dengan etika bisnis berperan sebagai budaya perusahaan dalam manajemen perusahaan Matsushita Electric.

### 3.3.0 Asal-usul Nilai-nilai Humanisme dalam Pemikiran Matsushita Konosuke

Asal-usul nilai humanisme pemikiran Matsushita Konosuke sebenarnya bisa dilihat melalui tabel berikut:

Chart V-2 Summary of Classified Japanese Executives

Schools	Central Value	Original thoughts (in Edo Era)	Founders	Typical Follower at Present
A) Confucianism Management Schools	(1.) Political Value System (2.) Personnel Relationship	Confucianism Bushido Buddhism Japanese ways	Eiichi Shibusawa -(1840-1931) Meizen Kinpara -(1832-1927) Teiichi Sakuma -(1841-1818) Tsuneta Yano -(1865-1951) Tanji Kosuge -(1882-1961)	Taizo Ishizaka -(1886- ) Shigeo Nagano -(1900- )
B) Western Management School	(1.) Economic Value System (2.) Functional Relationship	Rationalism Beneficentism Competition Materialism Individualism Christianity	Yukichi Fukuzawa -(1685-1744)	Kazutaka Kikawada -(1898- )
C) Religious Management School	(1.) Religious belief and society moral value system (2.) Spiritual Relationship	Sekimon Shigaku Kansai Business Practice Ways of Merchants-Life Contemporary Religion	Baigan Ishida -(1685-1744)	Konosuke Matsushita -(1894- )
D) Unclassified Management School	(1.) "Survival of the Fittest" value system (2.) Business Egoistic Relationship	Commercialism in pure sense	Founder of small business	

Gambar 3.1. Ringkasan Klasifikasi Eksekutif Jepang "Japanese Business Value System"

Lewat tabel ini kita bisa menganalisa beberapa hal.

Ada empat pemikiran manajemen di Jepang, yaitu:

1. Confusianism Management School
2. Western Management School
3. Religious Management School
4. Unclassified Management School

Dari tabel, kita bisa melihat bahwa Matsushita Konosuke dikelompokkan kedalam Religious Management School. Religious Management School adalah pemikiran manajemen yang dilandasi oleh pemikiran agama-agama dan *folk religion* (*Minkan shinkou*), juga pemikiran yang dilandasi oleh para ahli bangsa jepang seperti misalnya Ishida Baigan (Budi Saronto, 2005, p. 267).

Ishida Baigan merupakan sebuah gambaran yang mewakili paruh kedua periode Tokugawa yang memberikan pengaruh yang besar pada perkembangan sistem nilai yang tumbuh sebagai jawaban terhadap struktur sosial yang baru. Menurut ajaran Baigan seorang pedagang harus bekerja untuk konsumennya, harus selalu berusaha mengurangi biaya dan tingkat keuntungannya, serta harus bertindak hemat dan melakukan control terhadap diri sendiri. Sekarang dia dikenang sebagai pendiri dari mazhab Ishida yang berpengaruh mengenai etika populer (Sekimon Shingaku).

Dari tabel kita juga bisa melihat bahwa nilai-nilai Matsushita Konosuke juga berasal dari kepercayaan agama dan sistem nilai moral sosial, serta hubungan spiritual. Kepercayaan agama disini, tidak secara khusus mengacu kepada salah satu agama, melainkan secara general, yaitu terhadap agama Buddha maupun Shintou, dimana contoh-contoh realisasi dari pemikiran di di era Edo adalah etika populer (Sekimon Shingaku), Praktek Bisnis Kansai (maksudnya praktek bisnis di daerah Kansai), Pandangan tentang Kehidupan Pedagang (contohnya Ishida Baigan), dan agama kontemporer (seperti Tenrikyo).