

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebelum Perang Dunia ke II masyarakat Jepang belum mempunyai semangat atau etos kerja yang tinggi seperti saat ini. Namun kekalahan Jepang pada PD II membuat masyarakat di Jepang berubah, ekonomi di Jepang semakin menurun, dan semakin banyaknya pengangguran. Setelah Jepang kalah dalam PD II banyak masalah terjadi di dalam negerinya. Tetapi semangat atau etos kerja di Jepang sangat tinggi dan tidak lepas dari prinsip-prinsip yang diturunkan dari generasi ke generasi. Kemajuan negara Jepang yang telah dicapai saat ini merupakan buah kerja keras dari masyarakatnya. Masyarakat Jepang terkenal dengan disiplinnya yang tinggi dan mempunyai etos kerja yang tinggi pula, kemajuan tersebut buah dari perjalanan sejarahnya yang cukup matang. Sejak zaman Tokugawa (1603-1867) orang Jepang sudah memiliki rasa saling memperhatikan antar sesama keluarga dan lingkungan, sebagai aspek yang penting dalam kehidupan mereka. Begitu kuatnya arti kehidupan berkelompok di Jepang, pada akhirnya menimbulkan rasa solidaritas (Soetanti, 2016:214).

Keberadaan pekerja di Jepang telah lama menjadi sorotan dunia seiring dengan kemajuan perekonomian Jepang pasca PD II. Kemajuan perekonomian tersebut merupakan perubahan dari negara pertanian menjadi negara industri. Seperti disiplin dalam bekerja, semangat kerja keras, dan tidak mudah menyerah yang di tanamkan oleh pekerja secara turun temurun membuat tingginya etos kerja di Jepang. Kemajuan ekonomi Jepang yang begitu cepat pasca PD II, seringkali dihubungkan dengan etos kerja Jepang.

Anaroga (2009) menyatakan bahwa etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau suatu umat terhadap kerja. Berikut beberapa sikap yang mendasari seseorang dalam memberi nilai pada kerja menurut Anoraga:

- a) Bekerja adalah hakikat kehidupan manusia.
- b) Pekerjaan adalah suatu berkat Tuhan.

- c) Pekerjaan merupakan sumber penghasilan yang halal dan tidak amoral.
- d) Pekerjaan merupakan suatu kesempatan untuk mengembangkan diri dan berbakti.
- e) Pekerjaan merupakan sarana pelayanan dan perwujudan kasih.

Anoraga (2009) menyimpulkan bahwa etos kerja adalah cara pandang seseorang dalam menyikapi, melakukan dan bertindak dalam bekerja. Sikap mental seseorang atau kelompok orang dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang diwujudkan sebagai perilaku kerja antara lain tepat waktu, tanggung jawab, kerja keras, rasional dan jujur serta tidak meninggalkan budaya Jepang. Nilai-nilai budaya sudah berakar sangat kuat menjadi pola pikir dan pandangan hidup disertai dengan semangat juang yang tinggi yang dikenal dengan *Bushido*.

Nitobe (2006:17) mengungkapkan tentang pengertian *bushido* 武士道は一言でいえば「騎士道の規律」武士階級の「高い身分に伴う義務」でる。 Menurut Nitobe, *bushido* adalah tata tertib jalan kesatria kewajiban yang membawa golongan *Samurai* pada golongan yang tinggi. Selain itu Nitobe (2015:24) juga menyatakan *bushido* (武士道) merupakan kepribadian bangsa Jepang, dan jiwa kesatria yang merangsang pikiran, emosi dan sikap hidup sehari-hari masyarakat Jepang, serta menjadi azas moral yang harus dihayati golongan kesatria.

Bushido merupakan jalan hidup yang di ambil atau menjadi prinsip-prinsip dalam hidup seseorang *samurai* yang masih di terapkan turun-temurun hingga saat ini. *Bushido* tidak sekedar berupa aturan dan tata cara berperang serta mengalahkan musuh, tetapi memiliki makna yang mendalam tentang perilaku yang dihayati untuk kesempurnaan dan kehormatan seorang *samurai* (prajurit). Dalam etika *bushido* terkandung ajaran-ajaran moral yang tinggi terkait dengan tanggung jawab, kesetiaan, sopan santun, tata krama, disiplin, kerelaan berkorban, pengabdian, kerja keras, kebersihan, hemat, kesabaran, ketajaman berpikir, kesederhaanan, kesehatan jasmani dan rohani, kejujuran, dan pengendalian diri (Nakamura 200:53-56).

Karakter masyarakat Jepang adalah tipikal pekerja keras, pantang menyerah dan sangat profesional demi memberikan yang terbaik untuk

perusahaan atau tempat mereka bekerja. Terbentuknya karakter-karakter pekerja keras, disiplin, loyalitas tinggi, dan bertanggung jawab sifat profesional yang terbentuk dalam pribadi para pekerja di perusahaan Jepang ada hubungannya dengan prinsip *bushido*, prinsip *bushido* sangat diterapkan dalam perusahaan Jepang. Nilai-nilai *bushido* yang diterapkan dalam perusahaan Jepang terwujud dalam prinsip 5 S di perusahaan Jepang yaitu: *seiri* yang artinya ringkas, *seiton* yang artinya rapih, *seisou* yang artinya resik, *seiketsu* yang artinya rawat dan *shitsuke* yang rajin. Berdasarkan prinsip 5 S inilah manajemen perusahaan mendidik karakter para pekerjanya untuk menerapkan prinsip 5 S ini pada saat bekerja di perusahaan. Salah satu jenis pendidikan karakter perusahaan adalah sebelum pekerjaan dimulai selalu diadakan rapat besar dan rapat kecil. Pada saat rapat besar *buchō* atau manager selalu mengingatkan anak buahnya untuk bekerja dengan giat, rajin, disiplin, penuh semangat, bertanggung jawab, kerja sama dan selalu menerapkan prinsip 5 S. Para karyawan akan memperhatikan dengan baik dan penuh perhatian apa yang disampaikan oleh manajer mereka.

Sebelum pekerjaan dimulai mereka melakukan senam ringan sebagai pemanasan agar badan menjadi bugar. Setelah rapat besar juga rapat kecil dilakukan dimana dalam rapat kecil tersebut diperinci lebih tegas lagi apa yang harus dikerjakan hari itu, diingatkan kembali tentang etika kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab kerja, kerapihan, kedisiplinan, semangat kerja, keselamatan kerja dan etika yang lainnya yang mengacu pada kepada prinsip 5 S (Izumi, 2014:78). Namun selain prinsip *bushido*, masyarakat Jepang juga menerapkan budaya *keishan* dalam perusahaannya sebagai nilai dasar dalam kehidupan sehari-hari dan dalam melakukan pekerjaan.

Keishan adalah budaya kerja yang kreatif dan inovatif. Budaya ini mendorong munculnya kemauan untuk belajar dari orang lain. Contoh membuat penemuan-penemuan baru dan selalu melakukan inovasi yang lebih demi kemajuan bangsa dan dunia dan menekankan pentingnya perubahan dan peningkatan yang konsisten dalam bekerja (Izumi, 2015:25). *Keishan* memiliki makna yang serupa dengan *kaizen*, yaitu perbaikan terus-menerus. Namun, dalam *keishan* ada fokus khusus terhadap kreativitas, daya inovasi, dan produktivitas.

Salah satu perusahaan Jepang yang menerapkan prinsip *bushido* dan budaya *keishan* adalah Toyota Indonesia.

Toyota Indonesia diwakili oleh dua anak perusahaan yaitu PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) dan PT Toyota Astra Motor (TAM). Sebagai anak perusahaan dari Toyota Motor Corporation yang berpusat di Jepang, TMMIN berperan sebagai produsen dan pengeksport produk dan suku cadang Toyota, sedangkan TAM berperan sebagai agen pemegang merek, importir dan distributor produk Toyota.

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) adalah perusahaan yang telah menjalankan bisnis selama 50 tahun di Indonesia. TMMIN sebagai basis produksi dan ekspor di kawasan Asia Pasifik, tidak hanya ingin menjadikan Indonesia sebagai pangsa pasar, tetapi juga ingin mengembangkan potensi bangsa khususnya di bidang manufaktur, sehingga Indonesia mampu memproduksi mobil sendiri. TMMIN menyadari bahwa kunci penting keberadaannya di Indonesia adalah tumbuh dan berkembang bersama masyarakat.

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) merupakan salah satu perusahaan Jepang yang cukup besar dan sudah memiliki cabang di seluruh dunia, salah satunya di Indonesia. TMMIN sudah berdiri sejak 1971, di bidang manufacturing. TMMIN memiliki peranan penting dalam perkembangan industri otomotif di Indonesia serta membuka peluang kerja bagi industri pendukungnya. Saat ini, TMMIN memiliki lima pabrik yang telah beroperasi di Sunter, Jakarta Utara dan Karawang, Jawa Barat.

Seperti yang diketahui, perusahaan Jepang menerapkan etos kerja dan budaya Jepang seperti prinsip *bushido* dan budaya *keishan* dalam perusahaannya. Penulis ingin mengetahui bagaimana penerapan prinsip *bushido* dan budaya *keishan* pada karyawan dalam PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

1.2 Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah :

1. Penelitian relevan yang dilakukan oleh Titiek Suliyati berjudul “*Bushido* Pada Masyarakat Jepang : Masa Lalu dan Masa Kini” pada

Tahun 2013 menyimpulkan bahwa dalam era industri di Jepang dewasa ini etika *bushido* juga masih diterapkan secara mendalam karena pada era setelah restorasi meiji, para *samurai* juga banyak yang berganti profesi sebagai industrialis beberapa perusahaan besar bahkan dipimpin oleh keturunan beberapa *samurai* sehingga etika *bushido* tertanam kuat. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penelitian bertujuan meneliti bagaimana penerapan nilai-nilai atau semangat *bushido* sangat erat dalam perkembangan sejarah dan penerapan di dalam perusahaan-perusahaan besar Jepang. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada waktu. Penelitian dan sudah ada menunjukkan perkembangan dan penerapan *bushido* dari kelompok *samurai* yang muncul pada periode Kamakura (sekitar tahun 1192 sampai dengan tahun 1333), periode Muromachi (1333-1573), berlanjut pada periode Azuchi Momoyama (1573-1603) dan periode Edo (1603-1867). Sedangkan penelitian yang di lakukan oleh penulis adalah perkembangan dan penerapan *bushido* pada perusahaan Jepang di Indonesia saat ini.

2. Penelitian relevan yang di lakukan oleh Syariah Sukaimi dan Muhammad Said berjudul “Budaya Disiplin Kerja : Sebuah Sketsa Kerja Orang - Orang Jepang” pada Tahun 2018 menyimpulkan bahwa sebagaimana diketahui dengan budaya disiplin masyarakat Jepang dalam hal bekerja, dapat membentuk sikap dan mental kerja yang positif lagi produktif. Oleh karena itu, ukuran nilai dan status mereka didasarkan pada disiplin kerja dan jumlah waktu yang dihabiskan di tempat mereka bekerja (etos kerja). Dengan demikian, orientasi mereka dalam bekerja bukan karena semata-mata termotivasi oleh jumlah gaji atau upah yang besar. Memang, besaran gaji atau upah merupakan hal yang diperhatikan, namun hal itu bukan menjadi suatu hal yang utama bagi mereka, yang penting mereka dalam bekerja bagaimana perusahaan bisa untung besar, sehingga mereka akan

mendapatkan keuntungan juga. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penelitian meneliti bagaimana budaya disiplin orang-orang Jepang secara turun-temurun dari generasi ke generasi tetap hidup dan berkembang. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama berdasarkan teknik pengumpulan data. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada faktor masyarakat Jepang dengan budaya disiplin yang tinggi dalam melakukan berbagai aktivitas dan dari berbagai aspek kegiatan sosial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah penerapan budaya disiplin kerja yang tinggi masyarakat Jepang dalam Perusahaan besar di Jepang.

3. Penelitian relevan yang dilakukan oleh Mochammad Ery Putro Hayardi berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” pada Tahun 2017 menyimpulkan bahwa Setiap organisasi selalu berusaha untuk dapat mencapai tujuannya. Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki peran sebagai subyek pelaksana kegiatan dan kebijakan operasional suatu organisasi, perusahaan, badan ataupun sejenisnya. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan, dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik (Wibowo, 2007). Jika budaya organisasi kuat, maka kinerja karyawan akan baik. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya dan pengaruh disiplin kerja terhadap karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada tempat. Penelitian ini menunjukkan pengaruh budaya dan disiplin kerja terhadap karyawan PT Arisma Dawindo Sarana sedangkan penelitian yang dilakukan oleh

penulis disiplin kerja terhadap karyawan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang, penelitian ini akan mengidentifikasi sebagai berikut :

1. Perubahan negara Jepang dari negara agraris menjadi negara industri.
2. Etos kerja orang Jepang dalam sebuah perusahaan.
3. Prinsip *bushido* dan budaya *keishan* yang diterapkan pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

1.4 Pembatasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah penerapan prinsip *bushido* dan budaya *keishan* dalam etos kerja karyawan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

1.5 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan prinsip *bushido* pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia?
2. Bagaimana penerapan budaya *keishan* pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia?
3. Bagaimana dampak penerapan prinsip *bushido* dan budaya *keishan* pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia?

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, untuk mencapai tujuan penulis melakukan tahapan penelitian sebagai berikut :

1. Mengetahui penerapan prinsip *bushido* pada karyawan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dan kaitannya dengan etos kerja karyawan
2. Mengetahui penerapan budaya *keishan* pada karyawan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dan kaitannya dengan etos kerja karyawan
3. Mengetahui dampak penerapan prinsip *bushido* dan budaya *keishan* terhadap etos kerja karyawan pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

1.7 Manfaat Penelitian

1.7.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan agar penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang etos kerja perusahaan Jepang yang diterapkan di Indonesia pada perusahaan “Toyota Motor Manufacturing Indonesia”.

1.7.2 Manfaat Praktis

Diharapkan agar penelitian ini dapat membantu memberikan informasi tentang etos kerja perusahaan Jepang prinsip *bushido* dan budaya *keishan* pada perusahaan “Toyota Motor Manufacturing Indonesia”.

1.8 Landasan Teori

• Etos Kerja Masyarakat Jepang

Menurut Shimada (2008:15), kerja adalah kegiatan yang bersifat sosial, sebagai panggilan hidup yang merupakan selain kegiatan manusia yang berkelanjutan untuk mendapatkan imbalan demi kelangsungan hidup juga merupakan suatu yang berhubungan dengan aturan-aturan

sosial yang melingkupinya yang mengatur kegiatan manusia tersebut. Aturan aturan itu adalah “Etika Kerja”.

Mathis & Jackson (2006), etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan menunjukkan watak dan sikap serta memiliki keyakinan dalam suatu pekerjaan dengan bekerja dan bertindak secara optimal.

Shinamo (2005:25), kata etos mengandung pengertian tidak saja sebagai perilaku khas dari sebuah organisasi atau komunitas tetapi juga mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan sikap atau pandangan mendasar yang dipegang sekelompok manusia untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya.

- **Budaya Kerja**

Menurut Mangkunegara (2005:317), ada tiga macam proses terbentuknya budaya, yaitu “Budaya diciptakan oleh sendirinya; Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal; budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Gomes (2009:53), faktor-faktor yang membentuk budaya kerja yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan dan organisasi yang ada, dan ritual para karyawan dalam menghadapi berbagai macam

situasi nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk, dan sebagainya.

Robbins (2003:523), dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya kerja. Sekali terbentuk budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri dan pimpinannya. Pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini karyawan untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak.

- **Prinsip *Bushido***

Prinsip *bushido* sangat penting diterapkan dalam etos kerja masyarakat Jepang. Semangat *bushido* terus berkembang dengan budaya Jepang modern. Menurut website greenlane prinsip *bushido* adalah sebagai berikut:

武士道、または武士道の精神は、日本の封建社会における武士階級の道徳的規範と哲学である。武士道の原則は、義、勇気、礼儀、誠実、評判、忠誠。武士道は現代の日本の文化と共に成長し続ける。企業にとって特に有用であることが証明されている。

(<https://www.greelane.com/ja/文系/歴史と文化/what-is-bushido-195302/>)

Artinya:

“*Bushido*, atau semangat *bushido*, adalah norma moral dan filosofi kelas samurai dalam masyarakat feodal Jepang. prinsip *bushido* adalah kebenaran, keberanian, kesopanan, kejujuran, reputasi, dan kesetiaan. *Bushido* terus berkembang dengan budaya Jepang modern. Ini telah terbukti sangat berguna untuk bisnis/perusahaan.”

Menurut Nakamura (200:53-56), dalam etika *bushido* terkandung ajaran-ajaran moral yang tinggi terkait dengan tanggung jawab, kesetiaan,

sopan santun, tata krama, disiplin, kerelaan berkorban, pengabdian, kerja keras, kebersihan, hemat, kesabaran, ketajaman berpikir, kesederhaanan, kesehatan jasmani dan rohani, kejujuran, pengendalian diri.

Suliyati dalam penelitiannya (2013), “*Bushido* pada Masyarakat Jepang: Masa Lalu dan Masa Kini” *bushido* (武士道, *bushidou*) berasal dari kata *bushi* (武士) yang berarti ksatria, dan *do* (道) yang berarti jalan. Secara singkat, *bushido* dapat diartikan sebagai jalan hidup para ksatria. Prinsip *bushido* merupakan semangat tak kenal lelah, semangat ini telah melahirkan proses belajar bangsa Jepang yang tak kenal lelah.

Benedict (1982:335), *bushido* berasal dari kata “*bu*” yang artinya beladiri, “*shi*” artinya *samurai* (orang) dan “*do*” artinya jalan. Secara sederhana *bushido* berarti jalan terhormat yang harus ditempuh seorang *samurai* dalam pengabdianya.

Berdasarkan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa prinsip ini merupakan semangat tak kenal lelah dalam belajar dan bekerja. Semangat yang betul-betul tertanam dan fenomenal dalam diri setiap pribadi masyarakat Jepang sampai saat ini.

- **Budaya Keishan**

Budaya *keishan* budaya kerja yang kreatif, inovatif, dan produktif, fokus pada upaya perbaikan terus menerus.

ケイシャン文化は、創造的、革新的、生産的であることを意味する。この原則には、勤勉、誠実、関心、信念が必要である。それはより良くなるために更新と自己啓発が必要だからである。

(<https://medium.com/dot-intern/5-prinsip-hidup-ala-Jepang-9ad989313945>)

Artinya :

Budaya *keishan* budaya kerja kreatif, inovatif dan produktif. Prinsip ini menuntut ketekunan, kejujuran, minat, dan keyakinan. Itu karena perlu pembaruan dan pengembangan pribadi untuk menjadi lebih baik.

Izumi (2015:25), *keishan* adalah budaya kerja yang kreatif dan inovatif. Budaya ini mendorong munculnya kemauan untuk belajar dari

orang lain. Membuat penemuan-penemuan baru dan selalu melakukan inovasi yang lebih demi kemajuan bangsa dan dunia dan menekankan pentingnya perubahan dan peningkatan yang konsisten dalam bekerja.

1.9 Metode Penelitian

Metode penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui survey dengan penyebaran angket/kuesioner kepada karyawan Divisi Engine Production PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

1.10 Sistematika Penulisan

Bab I, merupakan pendahuluan, mencakup latar belakang masalah, penelitian yang relevan, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II, merupakan gambaran umum mengenai konsep etos kerja, prinsip kerja budaya Jepang, prinsip *bushido*, dan budaya *keishan* dalam perusahaan Jepang.

Bab III, penerapan prinsip *bushido* dan budaya *keishan* dalam etos kerja karyawan pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

Bab IV, berisikan simpulan dari skripsi ini.