

**GAGASAN MANAJEMEN MATSUSHITA KONOSUKE
DALAM BUDAYA JEPANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh

Gelar Sarjana Sastra

Oleh

QOMARUDIN

09110015



PROGRAM STUDI BAHASA DAN SASTRA JEPANG

FAKULTAS SASTRA

UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JAKARTA

2013

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Sarjana yang berjudul :

GAGASAN MANAJEMEN MATSUSHITA KONOSUKE DALAM BUDAYA JEPANG

Telah di uji dan diterima baik (lulus) pada 11 July 2013 dihadapan Panitia Ujian Skripsi Sarjana Fakultas Sastra Jepang Universitas Darma Persada Jakarta

Panitia Penguji
Ketua penguji

Nani Dewi Sunengsih SS, M.Pd

Pembimbing I/ Penguji

Pembimbing II/Penguji

Syamsul Bachri M.Si.

Susi Ong M.A Ph.D

Disahkan oleh

Ketua Jurusan
Bahasa dan sastra Jepang

Hari Setiawan M.A

Dekan Fakultas Sastra

Syamsul Bachri M.Si

LEMBARPERNYATAAN

Skripsi Sarjana yang berjudul :

GAGASAN MANAJEMEN MATSUSHITA KONOSUKE DALAM BUDAYA JEPANG

Merupakan karya ilmiah yang saya susun dibawah bimbingan Bapak Syamsul Bachri M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Susi Ong M.A Ph.D selaku pembimbing II. Karya ilmiah ini tidak merupakan jiplakan skripsi Sarjana atau hasil karya orang lain baik sebagian atau keseluruhnya, dan isi seluruhnya menjadi tanggung jawab saya sendiri sebagai penulis. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya di Jakarta pada tanggal 11 July 2013

Jakarta 11 July 2013

Qomarudin

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini, penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Sastra Jurusan Sastra Jepang, Fakultas Sastra Universitas Darma Persada. Saya menyadari tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terimakasih kepada:

- 1) Bapak Syamsul Bachri, M.Si selaku dosen pembimbing serta dekan Fakultas Sastra Jepang yang telah membimbing saya dalam penyusunan skripsi ini sampai selesai.
- 2) Ibu Susi Ong M.A Ph.D selaku pembaca skripsi yang telah membantu dan memberikan dukungan hingga skripsi ini selesai.
- 3) Bapak Hari setiawan, MA selaku jurusan Fakultas Sastra Jepang. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Sastra Jepang yang lain yang telah banyak memberikan bantuan, ilmu serta pengalaman berharga kepada saya dari awal saya menjadi mahasiswa Universitas Darma Persada hingga selesainya penulisan skripsi ini.
- 4) Ibu Metty Suwandany SS, M.pd selaku dosen pembimbing akademik yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran untuk mengarahkan dan memberi semangat kepada saya dalam perkuliahan.
- 5) Seluruh karyawan di Fakultas Sastra Universitas Darma Persada yang telah banyak memberikan bantuan kepada saya dalam menyusun skripsi ini.
- 6) Orang tua, nenek dan kakak saya yang telah memberikan doa, dukungan moral dan material, semoga skripsi ini dapat mewakili rasa terimakasih dan sayangku yang besar untuk kalian.
- 7) Rosidatul Inayah yang telah banyak memberikan semangat, dukungan dan waktu.
- 8) Hartanto Surya, Muhammad Ramdan, Sudiana, Levi Yosep, Dani Busra yang telah memberikan dukungan semangat pengalaman yang berharga sehingga skripsi ini selesai.
- 9) Pihak – pihak lain yang terlibat dalam proses penulisan skripsi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Saya harap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Saya juga menyadari sepenuhnya masih banyak terdapat kekurangan dalam skripsi ini, yang disebabkan oleh keterbatasan ruang, waktu dan pengetahuan yang saya miliki. Oleh karena itu saya mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak.

Akhir kata, semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembang ilmu pengetahuan.

Jakarta 11 July 2013

Penulis



ABSTRAK

Nama : Qomarudin
NIM : 09110015
Program Studi : Sastra Jepang
Judul : “ Konsep Gagasan Manajemen Matsushita Konosuke
Dalam Budaya Jepang”

Skripsi ini membahas tentang konsep manajemen bisnis Matsushita Konosuke. Ia menjadi salah satu tokoh bisnis yang terkenal di Jepang. Konsep manajemen Matsushita Konosuke menjadi perhatian semua orang di dunia. Perusahaan yang ia dirikan Matsushita Electric (sekarang Panasonic Co.Ltd) sangat di minati oleh banyak orang sampai sekarang. Matsushita Konosuke tidak memiliki pendidikan yang tinggi tetapi kenapa bisa menghasilkan hasil yang sangat luar biasa seperti ini, itu karena sejak kecil Matsushita Konosuke sudah terbiasa hidup dengan manajemen bisnis, Matsushita mengaplikasikan pengalaman dan budaya Jepang untuk memhuat konsep manajemen bisnis Matsushita. Untuk bukti nyata konsep manajemen Matsushita adalah konsep manajemen ini bisa mengembangkan bisnis perusahaan Matsushita dengan waktu yang sangat singkat. Oleh sebab itu banyak orang yang tertarik dengan konsep manajemen Matsushita.

Hasil penelitian ini memaparkan tentang kesuksesan Matsushita dengan gaya manajemen bisnis yang berbeda dan penjelasan mengenai penggunaan konsep gagasan manajemen bisnis Matsushita dalam budaya Jepang.

Kata kunci:

Matsushita Konosuke, Konsep gagasan Manajemen Bisnis Matsushita Konosuke dalam budaya Jepang.

概要

名前 コナルライヴ

番号 :09110015

方向 :日本文学

テーマ :「日本文化に関して松下幸之助経営管理方法」

この論文は松下幸之助の経営管理方法を明確して、今、彼は日本の有名な企業家である。彼の経営管理が世の人に注目されている。彼の創立した松下電器「現・パナソニック株式会社」は現在とても人気がある、松下幸之助は学歴が高くはないが、どうしてこんなに素晴らしい業績があるのか。それは松下幸之助が小さい時からずっと経営管理の波に生活しているからである。そして松下は経験と日本文化を使用して、松下経営管理に形を成させた。事実に証明されたように、この経営が松下の会社を短い時期に大きく成長させた。だから、松下の経営管理方法に興味を持つ人が沢山現れている。

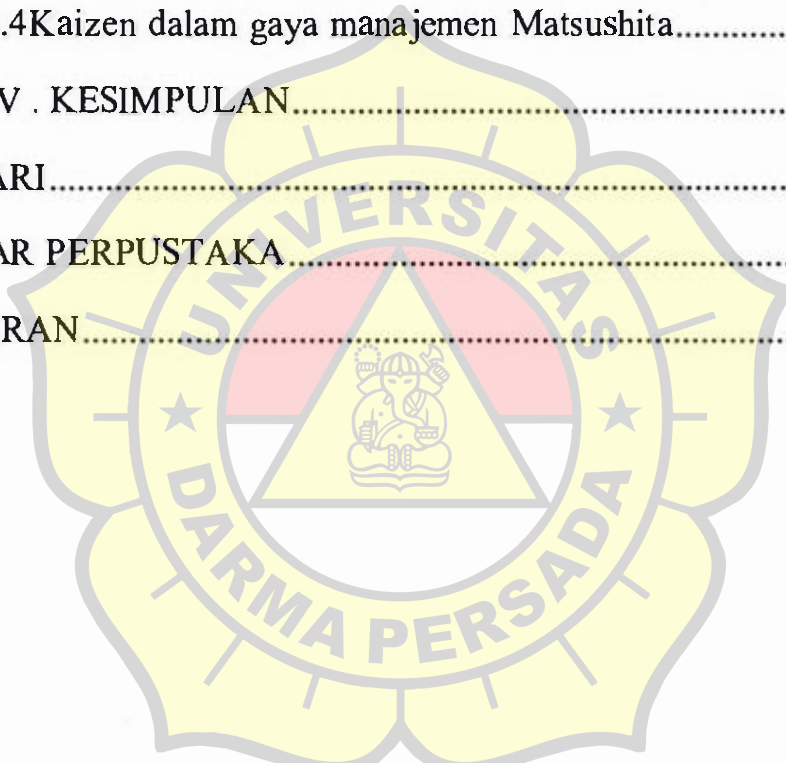
この研究の結果には松下が成功したのは経営管理方法に特色のあると表現した。そして、日本文化に関して松下幸之助が経営管理方法を解説することができる。それこそ松下の成功した理由である。

キーワード：松下幸之助、日本文化に関して経営管理方法

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
LEMBAR PENGESAHAN.....	II
LEMBAR PERNYATAAN.....	III
KATA PENGANTAR.....	IV
ABSTRAK BAHASA INDONESIA.....	VI
ABSTRAK BAHASA JEPANG.....	VII
DAFTAR ISI.....	VIII
BAB I.	
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang masalah.....	1
1.2 Identifikasi masalah.....	7
1.3 Pembatasan masalah.....	8
1.4 Perumusan masalah.....	8
1.5 Tujuan penelitian.....	8
1.6 Landasan teori.....	9
1.7 Metode penelitian.....	16
1.8 Manfaat penelitian.....	16
1.9 Sistematik penulisan.....	17
BAB II. KONSEP – KONSEP BUDAYA JEPANG.....	18
2.1 Struktur Masyarakat Jepang.....	18
2.2 Shudanshugi.....	22
2.3 Onjooshugi.....	24
2.4 Ringi Seido.....	26
2.5 Kaizen.....	27
2.6 Gaya Manajemen Matsushita Konosuke.....	29

BAB III. KONSEP BUDAYA MASYARAKAT JEPANG DALAM GAYA MANAJEMEN MATSUSHITA.....	32
3.1 Struktur perusahaan berlandaskan struktur masyarakat Jepang.....	32
3.2 Sistem ringi dalam pengambilan keputusan perusahaan....	37
3.3 Penanaman spiritual pekerja dengan konsep shudanshugi dan onjooshugi supaya tidak ada demo atau mogok kerja	40
3.4Kaizen dalam gaya manajemen Matsushita.....	44
BAB IV . KESIMPULAN.....	48
GLOSARI.....	51
DAFTAR PERPUSTAKA.....	53
LAMPIRAN.....	54



BABI

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Hakekat manajemen bukanlah suatu yang bersifat mutlak, tetapi ia ditentukan oleh masyarakat dan budaya. Apabila manusia berkumpul untuk melakukan sesuatu secara bersepakat, maka akan menghadapi masalah – masalah umum yang berkaitan dengan penentuan arah, penyelarasan dan motivasi. Ini berlaku dalam semua budaya dan masyarakat. Budaya memberi pengaruh terhadap cara masalah ini ditanggapi dan diselesaikan. (Anthony G. Athos, Richard T. Pascale 1998;4)

Pada tahun 1946 Jepang memang sungguh – sungguh mengalami struktur kemiskinan yang luar biasa hebatnya. Tetapi sebaliknya, yang mendapat mendukung bangkitnya kembali ekonomi dan industrinya dalam kurun waktu yang sangat cepat adalah justru karena bangsa Jepang tidak mengalami apa yang disebut sebagai kemiskinan terstruktur. Jelasnya bangsa Jepang masih memiliki jati dirinya, masih memiliki spirit tinggi, masih memiliki keyakinan atas sifat partikularistik yang mengantar Jepang kearah berperilaku eksklusif serta yang dilandasi oleh pola dasarnya yaitu *Shudanshugi* (kebersamaan) dan *Onjooshugi* (kekerabatan) yang bersifat subordinatif dan yang kemudian melahirkan konsep tentang *Oyako Kankei* (hubungan orang tua dan anak) yang merupakan hubungan poros intinya serta yang kemudian melahirkan pula konsep tentang paternalisme, yaitu proteksi dan pemberian kehidupan oleh superior terhadap subordinatnya serta sebaliknya loyalitas dan pengorbanan yang wajib dilakukan oleh subordinatnya. (Budi Saronto, 2005; 311,312)

Struktur masyarakat Jepang terdiri atas *Kazoku* atau keluarga batih (*nucleus family*), *Dozoku* atau keluarga luas (*extended family*) serta pemujaan leluhur (*ancestor worship*) dan keyakinan akan pentingnya arti loyalitas. *Kazoku* sebagai keluarga batih terdiri atas ayah, ibu dan anak – anaknya memiliki tatanan yang

dikenal dengan sistem kekerabatan yang juga disebut sebagai unit kekerabatan (*kinship unit*) dan sistem ekonomi atau sistem kegiatan usaha yang juga disebut unit korporasi (*corporate unite*). Sistem kekerabatan atau unit kekerabatan sebagai unit korporasi (*corporate unit*). Sistem kekerabatan atau unit kekerabatan sebagai struktur sosial atau ideologi kultur (*cultural ideology*) yang didalamnya melekat sistem aturan maupun sistem nilai. Sistem aturan itu sendiri mengandung aturan – aturan tentang *patrilineal*, *primogenitural* (*patrimoni*) pemujaan leluhur dan pengertian tentang lokalitas. Sedangkan sistem nilai mengandung pengertian tentang *amae*, *on*, *giri* dan *ninjo*. Sebaliknya unit korporasi yang sering juga disebut sebagai organisasi sosial atau *instrumental activity* berfungsi untuk melakukan kegiatan usaha dengan tujuan utamanya adalah melanggengkan atau melestarikan nama keluarga dan kegiatan usaha itu sendiri. Jadi jelasnya bahwa apa yang disebut sebagai Keluarga Jepang memiliki fungsi ganda yaitu fungsi kekerabatan dan fungsi ekonomi, untuk mendukung fungsi ganda tersebut harus didukung oleh pola dasar yang dikenal dengan *Shudanshugi*(kebersamaan) dan *Onjooshugi*(kekerabatan) sesuai dengan konsep tentang poros inti *Kazoku* yang dikenal dengan *Oyako Kankei*(hubungan orang tua anak) atau yang *Chie Nakane* disebut sebagai *paternalisme*. Kedua pola dasar inilah yaitu *shudanshugi* dan *onjooshugi* yang kemudian mewujudkan sikap dan perilaku orang – orang Jepang bersifat *partikularistik* yang kemudian melahirkan pola industri Jepang yang bersifat *Preferensial*.

Dalam perkembangan selanjutnya baik pola dasar, struktur maupun mekanisme kerja yang ada dalam *Kazoku* juga diekstensikan kedalam seluruh kehidupan bangsa Jepang. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila kegiatan – kegiatan bisnis orang Jepang mengadopsi pola dasar, struktur maupun mekanisme kerja yang melekat dalam pranata –pranata *Kazoku*. oleh karena itu kegiatan – kegiatan bisnis orang Jepang pun akhirnya juga memiliki fungsi ganda yaitu disatu sisi sebagai unit kekerabatan atau yang merupakan struktur sosialnya dan disisi lain sebagai unit kegiatan ekonomi atau unit kegiatan usaha atau yang merupakan organisasi sosialnya.(Budi Saronto, 2005; 312,313)

Shudanshugi yang mengandung value orientasi dan sekaligus objective orientation mengilhami apa yang disebut *Ringi Seido*. *Ringi Seido* ini adalah suatu pengambilan keputusan dari suatu usulan rencana, yang dibahas terlebih dahulu pada lapisan bawah dan dari setiap fungsi – fungsi manajemen. Apabila setiap lapisan bawah dari setiap fungsi – fungsi manajemen telah menyetujuinya, maka usulan rencana tersebut didarkan lebih lanjut kelapisan pimpinan dari semua fungsi – fungsi manajemen pada tingkat *herarki* yang lebih tinggi. Proses ini berlangsung terus sehingga puncak pimpinan akhirnya tinggal menyetujui dengan membubuhkan tanda persetujuannya.

Ringi Seido ini memperlihatkan beberapa keunggulan dari sistem manajemen Jepang:

- Keputusan dilakukan dengan kombinasi “*bottom up*” dan “*top down*”
- Keputusan diambil dari bawah yaitu yang dilakukan tenaga pimpinan muda usia karena mereka inilah yang baru mendapatkan ilmu yang paling mutakhir.
- Seluruh pimpinan dari setiap fungsi – fungsi dalam manajemen ikut dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini memiliki dua makna yaitu pertama, pengambilan keputusan dilakukan setelah diberi *feed-back* terlebih dahulu atau disebut sebagai *decision making after feed-back*. Kedua memiliki makna bahwa manajemen Jepang disamping masih melaksanakan sistem *vertikal* tetapi juga sekaligus melaksanakan sistem *horizontal*, yaitu setiap tingkatan atau lapisan melakukan *feed-back* secara berbarengan. Manajemen semacam ini disebut sebagai *cross functional management*.

Sedangkan *Buddhisme* yang meyakini adanya “kesempurnaan” dari ajaran *dharma* yang mengilhami manajemen Jepang tentang selalu berupaya untuk memperbaiki (*improvement*) hasil – hasil produknya. *Improvement* dalam produksi dikenal dengan istilah “*kaizen*”. *Kaizen* pada hakekatnya merupakan upaya untuk meminimalkan biaya (*minimizing cost*). Seperti keyakinan orang Jepang tentang *value orientation* dari *shudanshugi*.

Upaya meminimalkan biaya ini dikenal dengan istilah “*Triple Zero*” atau merupakan bagian dari apa yang disebut “*Total Quality Control*”. *Triple Zero* ini terdiri dari:

- *Zero Inventory* artinya mengupayakan bahwa persediaan barang baik berupa bahan baku, bahan setengah jadi maupun barang setengah jadi, ditekan ke tingkat yang paling minimum. Hal ini disebabkan karena manajemen Jepang menganggap bahwa persediaan barang adalah “*cost*” dan bukan merupakan “*asset*” seperti konsep pada manajemen barat.
- *Zero Defect* yang artinya mengupayakan seminimalis mungkin agar supaya produk yang dihasilkan tidak mengalami kerusakan atau cacat.
- *Zero Downtime* artinya harus diupayakan agar supaya mesin – mesin pabrik berhenti berfungsi atau rusak ketingkat serendah mungkin. Kalau hal ini terjadi berarti akan mengakibatkan “*cost*” sekaligus akan menimbulkan apa yang disebut kapasitas yang mubazir (*idle capacity*). (Budi Saronto 2005; 267,269)

Manajemen sebagai ilmu, merupakan sebagian besar sumbangan dari barat, baik yang datang dari AS atau Eropa. Dari konsep manajemen tersebut kemudian disistematisasikan menjadi cabang ilmu ekonomi yang disebut ekonomi manajerial. Membahas manajemen tidak bias terlepas dari membahas tentang ekonomi. Ekonomi itu sendiri menurut *Aristoteles* berasal dari kata “*oikonomos*” atau dalam bahasa Jepang 經世済民 「経済」 yang artinya aturan – aturan yang ada dalam rumah tangga untuk mengupayakan kebutuhan dalam rumah tangga.

Konsep manajemen pertama – pertama adalah hasil sumbangan pemikiran Adam Smith (1776). pada waktu mulai produksi massal perlu dipikirkan tentang produktivitas ekonomis. Untuk mencapai produktivitas ekonomis tersebut perlu adanya pembagian kerja dalam bentuk *division of labour*. Hal ini memerlukan “*unity of command*” yang menyangkut masalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Taylor (1911), mengetengahkan konsep tentang apa yang disebut

"*Scientific Management*" yaitu menyangkut tentang produktivitas melalui *e efisiensi*. Sedangkan Follet (1915) yang dianggap sebagai bapak manajemen, memberikan sumbangan apa yang dikatakannya "*Getting thing done through other people*". Makna dari konsepnya ialah bahwa tidak semua pekerjaan dapat atau perlu diselesaikan sendiri, tetapi justru harus mampu mendelegasikan pekerjaan tersebut kepada orang lain. Itulah yang disebut hakekat manajemen. Pareto (1917) menjelaskan tentang apa yang disebut "*cost and effect*". Artinya segala sesuatu adalah hasil dari sesuatu lainnya. Konsep Weber (1917), adalah tentang birokrasi, dimana dalam sebuah perusahaan besar, paling baik apabila ada sistem *hierarki* dan sistem otoriti yang kemudian diikuti dengan pendelegasian wewenang (*delegation of authority*). Konsep Pareto dan Weber ini merupakan konsep "*sociology school*". Khususnya konsep weber, memiliki kaitan erat dengan konsep Fayol dan Follet. Konsep Gilberth (1915), memikirkan tentang hubungan kerja dan waktu. Oleh karenanya konsepnya terkenal dengan nama "*Time and Motion Study*". Munsterberg (1912), menjelaskan hubungan antara organisasi produksi dengan motivasi manusia. Tujuan organisasi adalah produktivitas. Konsep Bertalanffy (1928), tentang sistem teori, diilhami oleh Aristoteles yang berfikir secara teoristik dan holistik. Menurut Aritoteles untuk mencapai optimalisasi perlu didukung oleh efisiensi yaitu rasio antara input dan output.

Banyak konsep manajemen harat yang dilaksanakan di Jepang, oleh Motofusa Murayama disebut sebagai *Behavioral Management*. Sedangkan konsep – konsep manajemen yang dipengaruhi oleh akar – akar budayanya disebut *Philosophical Behavioral Management*. *Behavioral Management* bersifat dapat diukur atau ditakar (*measurable*) sedangkan *Philosophical Behavioral Management* tidak dapat diukur atau ditakar (*unmeasurable*), tetapi terletak kuat didalam keyakinan diri setiap manusia Jepang. (Budi Saronto, 2005; 263, 265)

Kemajuan industri Jepang dengan cepat dan berhasil menembus pasar dunia pasca perang dunia II. Produk industri otomotif dan elektronik Jepang mampu bersaing dengan negara – negara barat yang merupakan pelopor kedua bidang tersebut. Keberhasilan Jepang adalah lebih dari membuat sesuatu dengan tepat.

Anggapan kita semua sebagian besar dari sesuatu itu mempunyai hubungan dengan teknik –teknik seperti model pengendalian mutu (*quality control circle*) dan pekerjaan seumur hidup. Factor utama yang mendukung superioritas Jepang adalah kemahiran dalam manajemen.

Matsushita Electric Company merupakan salah satu contoh perusahaan yang maju dengan cepat dan termasuk dalam perusahaan raksasa dunia bersama dengan lima raksasa lain dalam industri ini (*General Electric, International Telephone and Telegrap, Siemens, Philips dan Hitachi*). Barang – barang dagangannya dijual di bawah merk dagang *National*. Perkembangannya sangat mengagumkan sehingga menempatkan perusahaan itu di tempat yang begitu tinggi.

Pendirinya adalah *Matsushita konosuke*, ia dilahirkan pada tahun 1894. Pada waktu mulai bekerja di toko sepeda (*Godai*) ditahun 1917, Ia cuma hanya sampai kelas 4 SD, dan tidak punya keahlian khusus, di samping itu juga dia mempunyai penderitaan dalam keluarga karena keluarganya jatuh miskin di saat dia berumur 4 tahun. Tetapi kemampuannya muncul saat di mulai bekerja di sebuah toko kecil. Sekarang dia sudah menjadi orang yang sangat terkenal diJepang. gagasan manajemennya menjadi perhatian orang seluruh dunia. Karena itu ia disebut *dewa manajemen Jepang*.

Saran – s ar an Matsushita berorientasi pasar dan sangat pragmatis “perlakukan orang yang diajak bisnis seperti bagian dari keluarga sendiri, kesejahteraan akan tergantung pada seberapa besar pengertian yang diterima oleh seorang dari rekan bisnisnya, jangan menjual kepada pelanggan barang yang menarik bagi mereka, tetapi jualah barang yang bermanfaat bagi mereka, semua pemborosan meskipun selembat kertas akan menaikkan harga sebuah produk, kehabisan persediaan merupakan buah dari keteledoran, jika ini terjadi mintalah maaf kepada para pelanggan, minta alamat kepada mereka dan katakan bahwa anda akan segera mengirimkan barang – barangnya.”(John P.Kotter 2001 ;6)

Konosuke Matsushita memulai usahanya pada tahun 1917 dengan tabungan sebesar 100 yen, yang sama besar dengan satu bulan gaji yang didapatkan di Osaka Light, dan dengan empat orang pembantu, masing – masing, pertama, Mumeno istrinya, yang kedua adalah Isaburo Hayashi, bekas teman dan rekan kerja di Osaka Elektrik yang sekarang bekerja pada sebuah perusahaan listrik kecil, yang ketiga adalah Nobujiro Morita, bekas teman kerjanya yang lain, yang terakhir adalah Toshio Iue, saudara laki – laki Mumeno yang berusia empat belas tahun.

Tak satu pun dari kelima orang itu mempunyai pendidikan setingkat sekolah menengah keatas. Tak satu pun dari mereka berpengalaman merintis sebuah perusahaan. Tak satu pun dari mereka kaya dan mempunyai banyak koneksi pada sumber – sumber pembiayaan. Dan yang lebih penting, tak satu pun dari mereka mengetahui bagaimana memproduksi stop kontak listrik.(John P.Kotter 2001;70)

Seiring dengan perkembangan pribadi dan perusahaanya, bertambah pula lingkup dan luas gagasan – gagasannya. Misi seorang pengusaha “kata Matsushita kepada karyawannya pada tahun 1932” adalah mengentaskan kemiskinan, menyelamatkan masyarakat secara keseluruhan dari akibat – akibat kemiskinan serta mengusahakan kesejahteraan umum. (John P.Kotter 2001;7)

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas penulis mengidentifikasi adanya konsep gagasan - gagasan manajemen Matshushita Konosuke yang menarik dalam membangun suatu perusahaan yang berlandaskan konsep yang ada dalam struktur masyarakat Jepang seperti *ie* atau *kazoku*, *shudanshugi* (kebersamaan), *Onjooshugi* (kekerabatan), *Bushido*, *Ringgi Seido* dengan menggabungkan hal itu Matsushita berhasil membangun perusahaan dan mampu menghadapi persaingan bisnis di Jepang pasca perang dunia II.

1.3 Pembatasan Masalah

Melihat banyaknya masalah yang akan diterangkan, maka penulis mencoba membatasinya dengan memfokuskan konsep – konsep budaya manajemen Jepang, selanjutnya penulis juga menceritakan tentang aplikasi konsep gaya manajemen Matsushita Konosuke yang merupakan gabungan budaya Jepang tersebut dalam menghadapi persaingan bisnis serta dalam menangani resesi atau krisis ekonomi global.

1.4 Perumusan Masalah

Permasalahan pokok yang dibahas dalam skripsi ini ialah konsep gagasan – gagasan Matsushita Konosuke dalam membangun perusahaan berdasarkan struktur masyarakat Jepang. Untuk itu penjabaran masalah tersebut akan di pandu melalui pertanyaan – pertanyaan utama sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep struktur masyarakat Jepang?
2. Bagaimana Matsushita konosuke mengaplikasikan konsep struktur masyarakat Jepang kedalam manajemen bisnisnya?

1.5 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis ingin menunjukkan adanya gagasan manajemen Matsushita Konosuke yang mengandung struktur masyarakat Jepang yang diterapkan dalam Matsushita Elektrik dan mempunyai peran penting dalam memajukan perekonomian Jepang.

1.6 Landasan Teori

Berdasarkan tema permasalahan dalam penelitian, maka penulis menggunakan konsep - konsep yang berhubungan dengan penelitian ini adalah:

a. Struktur masyarakat Jepang

Salah satu unsur yang menjadi landasan ekonomi dan industri Jepang adalah struktur masyarakat dengan sistem kekerabatan yang dikenal dengan istilah “*ie*” atau “*kazoku*”. Pakar ahli yang mengidentifikasi atau mengartikulasikan *ie* atau *kazoku* adalah Harumi Befu (1971:38) yang mengatakan bahwa *ie* atau *kazoku* atau keluarga inti atau keluarga batih (*nucleus family*), terdiri atas mereka yang tinggal bersama didalam satu rumah atau tinggal dibawah satu atap dan yang secara bersama – sama menanggung kehidupan sosial dan ekonominya. Hal tersebut diatas terutama terdiri atas saudara dekat (*close-kin*) yang bertindak sebagai intinya, tetapi juga terdiri atas saudara jauh (*distant-kin*) atau bahkan juga terdiri atas bukan saudara (*non-kin*) misalnya seperti karyawan atau pembantu rumah tangga. Jadi menurut Harumi Befu secara singkat adalah sebagai berikut:

- Terdiri dari orang yang tinggal bersama.
- Memiliki kegiatan sosial dan ekonomi.
- Mempunyai pertalian kekerabatan langsung atau tidak langsung.

b. Kebersamaan (*shudanshugi*)

Hubungan yang mengikat antara sesama anggota keiretsu sebagai unit – unit perusahaan tidak dapat dilepaskan dari hubungan antara sesama individu yang mewakili unit – unit perusahaan bersangkutan, yang memang sudah sama – sama dikenal dan diketahui baik yang menyangkut kemampuannya, moralitasnya serta jalur koneksinya, sehingga hubungan yang mengikat antara sesama anggota

keiretsu sangat bersifat interpersonal, ketimbang rekan – rekan mereka dari barat yang lebih bersifat impersonal.

Kebersamaan atau shudanshugi kalau ditelaah lebih lanjut mengandung dua komponen yaitu *we-feeling* (rasa kebersamaan antara sesama) dan *Goal Achievement* (tujuan dari kebersamaan tersebut). *we-feeling* merupakan komponen kebijaksanaan untuk membentuk perilaku bersama atau perilaku grup sedangkan *goal achievement* merupakan komponen motivasi untuk kepentingan pengambilan keputusan oleh kelompok minoritas. Sehingga dapat pula dikatakan bahwa *we-feeling* merupakan *value orientation* orang – orang Jepang, sedangkan *goal achievement* merupakan *objective orientationnya* antara lain dalam bidang politik, ekonomi, sosial, militer dan lain – lainnya.

Shudanshugi secara umum dapat diklasifikasikan kedalam dua bagian yaitu grup primer dan grup sekunder atau grup dalam atau grup luar atau grup formal dan grup informal. Kesadaran bangsa Jepang akan tidak adanya “Tuhan” atau “*No God Consciousness*” ini, justru dapat digantikan oleh adanya perasaan atau pikiran terhadap grup yaitu yang berupa *group-feeling* atau *group mind*. Oleh karena itu sifat dari *shudanshugi* adalah perasaan dan pikiran terhadap kelompoknya sendiri. Perasaan dan pikiran kelompok itu merupakan sarana untuk mendukung terealisasinya kepastian bagi bagi setiap individu dalam mencapai atau mendapatkan kebutuhan hidup baik yang bersifat spiritual maupun material.

Shudanshugi, selain diklasifikasikan ke dalam dua bagian, yaitu grup dalam dan grup luar, terdiri atas dua komponen yaitu sistem dalam (*internal system*) dan sistem luar (*external system*). Sistem dalam lebih menitik beratkan kepada hal – hal yang bersifat abstrak, emosional serta irrasional. Sedangkan sistem luar, lebih menitik beratkan kepada hal – hal yang bersifat konkrit dan rasional. (Budi Saronto, 2005; 279)

c. Kekerabatan (*onjooshugi*)

Kekerabatan (*onjooshugi*) atau *Paternalisme* adalah paham yang ada dalam konsep *ie*, yaitu hubungan timbal balik antara orang tua dan anak, dimana orang tua akan selalu memberikan bantuan, bimbingan maupun perlindungan. Sebaliknya anak akan memberikan kepatuhan serta pengorbanan kepada orang tua.

Dalam perusahaan di Jepang yang dikategorikan sebagai *keiretsu*, keakraban hubungan ini nampak jelas. Hubungan diantara anggota – anggota keiretsu ini seperti hubungan anggota – anggota keluarga yang bergabung dalam apa yang disebut *doozoku* dan dimana dalam *doozoku* tersebut nampak adanya struktur *doozoku* yaitu adanya hubungan antara orang tua atau superior yang dianggap sebagai *honke* (*main family*) dan anak atau subordinat yang dianggap sebagai *bunke* (*branch family*). Baik *honke* itu sendiri maupun *bunke – bunke* memiliki sifat kekerabatan dan sekaligus sebagai sebuah korporasi. Demikian juga halnya dengan keiretsu yang anggota – anggotanya pun ada yang dianggap sebagai “orang tua” atau *oyakata* (status sebagai orang tua) dan sebaliknya ada yang dianggap sebagai “anak” atau *kokata* (status sebagai anak) sehingga hubungan kerja atau mekanisme kerja keiretsu juga seperti hubungan kerja atau mekanisme kerja seperti yang terdapat didalam *doozoku*-dan (Budi Saronto, 2005; 271)

d. Spirit bisnis Jepang

Kemajuan industrialisasi Jepang bukan saja karena zaman Meiji telah mengadopsi seluruh ilmu pengetahuan dan teknologi Barat tetapi jauh lagi bahwa meiji sangat sadar, betapapun canggih teknologi Barat, pada akhirnya yang akan mengoperasikan mesin – mesin dengan teknologi canggih yang diimpor dari Barat tersebut adalah orang – orang Jepang sendiri serta bagi kepentingan bangsa dan negara Jepang sendiri.

Untuk itulah pula dicanangkan wacana yang berbunyi “*wakon yosai*” yang artinya ialah “*bentuk barat – jiwa Jepang*”. Lebih rinci lagi artinya ialah bahwa industrialisasi di Jepang diajalkan dengan menggunakan mesin – mesin hasil teknologi Barat, tetapi dioperasikan oleh orang – orang Jepang yang tetap dilandasi oleh spirit asli bangsa Jepang sendiri. (Budi Saronto, 2005; 203)

e. *Ringi seido*

Ringi seido sebenarnya berarti proses pengambilan keputusan gaya manajemen Jepang, meskipun langkah – langkah yang diambil secara umum tidak berbeda dengan langkah – langkah yang dilakukan manajemen Barat. Adapun langkah – langkah dalam proses pengambilan keputusan ialah pertama, mendefinisikan masalah dan peluang, kedua menganalisis masalah dan peluang, ketiga merumuskan alternatif tindakan, keempat memilih tindakan terbaik dan kelima, implementasi dari pilihan terbaik. Pada manajemen barat dari langkah pertama sampai pada langkah ke empat merupakan peranan aktif dari manajemen puncak (top manajemen). sebaliknya di Jepang proses pengambilan keputusan yang melibatkan manajemen puncak hanya terbatas pada hal – hal yang menyangkut tentang pendefinisian masalah dan peluang. Selain itu di Jepang, baik manajemen tengah maupun manajemen bawah pun ikutsertakan dalam dalam proses pengambilan keputusan. Setelah manajemen puncak mendefinisikan masalah dan peluang dari sebuah usulan (proposal) maka proses selanjutnya ialah diteruskan atau diinstruksikan kepada manajemen tengah yang dibantu manajemen bawah beserta stafnya untuk melakukan analisis. Proses berikutnya adalah manajemen bawah menyajikan alternatif yang kemudian memilih alternatif yang baik. Proses pemilihan inilah yang dikenal dengan istilah *Ringi Seido*. (Budi Saronto, 2005; 292)

f. *Kaizen* (konsep kesempurnaan dalam TQC)

Pengertian *kaizen* secara sederhana adalah perbaikan atau penyempurnaan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) yang dilakukan dilingkungan pabrik serta melibatkan semua personil dari tingkat atas sampai tingkat paling bawah. Pada intinya *kaizen* juga merupakan bagian dari kegiatan manajemen yang berupa pengendalian mutu (*quality control*)

Pada awal sejarahnya pengendalian mutu ini dirintis di AS oleh W.E. Deming pada tahun 1900. Konsep pengendalian mutu ini kemudian disempurnakan oleh A.V Feigenbau dengan menggunakan saran dari metode statistik. Oleh Deming pengendalian mutu ini dilukiskan sebagai sebuah roda yang berputar tanpa ada habisnya serta yang berlandaskan pada kesadaran akan mutu produksi dan rasa tanggung jawab atas mutu produksi tersebut. Konsep pengendalian mutu dari W.E. Deming maupun A.V. Feigenbau pada dasarnya adalah dalam upaya untuk memperbaiki desain, standar maupun prosedur kerja dengan tujuan untuk mengurangi sejauh mungkin timbulnya produk cacat atau rusak (*defect produk*). Selain itu pengendalian mutu itu harus direncanakan dan dilaksanakan dengan cara yang paling ekonomis yaitu untuk mencapai tujuan perusahaan berupa laba (*profit*) dan untuk mengurangi cost (*minimizing cost*).

Selanjutnya dari pengendalian mutu versi W.E. Deming maupun A.V. Feigenbau muncullah konsep pengendalian mutu khas Jepang yang dirintis oleh Yashushi Fukuda, Kazuo Tsuchiya, Hajime Suzuki yang kemudian dikenal dengan istilah *kaizen*. (Budi Saronto, 2005; 296)

g. Manajemen Jepang

Pada era globalisasi ini yang berubah dengan begitu cepat, justru memerlukan keputusan – keputusan yang cepat pula. Meskipun pendekatan – pendekatan manajemen yang dilakukan oleh Barat pada perusahaan – perusahaan Jepang dirasa baru oleh orang – orang Jepang serta tidak mudah untuk dilaksanakan oleh para manajer – manajer berkebangsaan Jepang yang memiliki keterikatan emosional dengan nilai – nilai kebudayaannya, tetapi nilai hakekat *awaseru* – *awaseru* (adaptasi) orang Jepang dalam upaya untuk mencari harmoni bagi kepentingan kelanggengan usaha atau kelanggengan unit korporasinya. sementara itu para manajer yang terdiri dari orang – orang Barat justru tidak terikat oleh nilai – nilai kebudayaan orang Jepang, sehingga dapat lebih leluasa melakukan kebijaksanaan pengambilan keputusan dengan cepat ketimbang sistem pengambilan keputusan dengan sistem *ringi-seido* yang memakan waktu lama serta yang masih terikat dengan nilai – nilai kebudayaan orang Jepang. Bangsa Jepang telah melakukan “*awaseru*” (penyesuaian) dalam melalui transformasi kebudayaan dan yang dilakukan dengan pertimbangan bahwa proses perubahan kebudayaan berlangsung dengan lamban sekali, sementara perubahan global berjalan dengan sangat cepat. (Budi Saronto, 2005; 318)

h. Gaya manajemen Matsushita

Matsushita Electric yang berorientasi pada misi dan pelanggan, keterlibatan karyawan, produktivitas tinggi dan peningkatan mutu yang berkesinambungan sejak tahun 1950an hingga 1960an memang memperlihatkan model peran yang lebih baik dari pada GM, Philips, Sears, atau perusahaan – perusahaan terkenal lainnya pada periode waktu yang sama. Sebuah pengujian terhadap kepemimpinan yang diterapkan di Matsushita Electric Industry (MEI) yang dimulai dari tingkat CEO sampai keseluruhan lapisan, pembagian organisasi yang pertama didunia,

menunjukkan bagaimana perusahaan dapat tetap adaptif dan mampu mengalahkan pesaing dalam lingkungan yang dinamis, bahkan meskipun para pesaing mempunyai sumber daya yang lebih unggul.

Matsushita Electric Industry menunjukkan betapa strategi bisnis yang hebat jika diimplementasi secara benar, tidak saja hasil dari analisis ekonomi yang rasional, tetapi juga mempunyai komponen tangguh yang berhubungan dengan sejarah kehidupan pribadi. Kisah Konosuke Matsushita menunjukkan betapa kepemimpinan yang hebat bukan kualitas statis, melainkan elemen vital yang terus berkembang, seringkali berdiri diatas penderitaan bukan keistimewaan.(John P.Kotter 2001;15)

i. Filosofi Matsushita Konosuke

Dalam tahun – tahun terakhirnya, Matsushita konosuke tidak banyak menggunakan waktu untuk kegiatan – kegiatan yang pada umumnya dilakukan pada masa pensiun. Ia menulis buku – buku, mendanai berbagai proyek dan bekerja pada lembaga PHP.

Secara resmi PHP didirikan pada bulan November 1946 oleh Matsushita Konosuke sendiri di tengah – tengah situasi penderitaan pasca perang. Tujuan dari lembaga ini adalah untuk mempelajari hakekat manusia dan membantu agar Jepang tidak terseret lagi kedalam tindakan bunuh diri seperti pada Perang Dunia II. Konsep lembaga ini ditunjukkan pada namanya. PHP adalah singkatan dari “*peace and happines through prosperity*” (*perdamaian dan kebahagiaan melalui kesejahteraan*).

Meskipun berkembang, namun inti filosofi PHP, yang cenderung merupakan filosofi Mastsushita.(John P.Kotter 2001;262,268)

1.7 Metode Penelitian

Dalam setiap penulisan diperlukan sumber –sumber untuk dijadikan bahan acuan atau bahan bacaan. sumber yang diperlukan untuk setiap penulisan ada dua macam yaitu : sumber primer dan sekunder. sumber primer adalah sumber asli yaitu kesaksian dari seseorang saksi mata yang menyaksikan sendiri peristiwa atau kejadian yang sebenarnya, baik dengan alat mekanis maupun dengan melihat langsung. Sedangkan sumber sekunder merupakan kesaksian dari seseorang yang bukan saksi langsung dalam peristiwa atau kejadian atau tidak hadir pada saat peristiwa itu terjadi.

Pada penulisan skripsi ini, sumber yang digunakan adalah sumber sekunder. sumber sekunder ini diambil dari buku –buku yang tersedia dipergustakaan . dalam penulisan metode penelitian ini penulis menggunakan metode studi kepustakaan. Bahan –bahan yang dikumpulkan melalui penelitian tokoh Matsushita Konosuke diperoleh dari perpustakaan universitas Dharma Persada. Data yang terkumpul kemudian di analisis dan dirangkai dengan menggunakan metode pendekatan historis. Dalam penulisan ini , penulisan bersifat deskriptif dan analisis.

1.8 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu diharapkan:

- a. Hasil penelitian ini dapat berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen yang mengambil contoh kasus konsep gagasan manajemen Matsushita Konosuke yang berlandaskan struktur masyarakat Jepang.
- b. Bagi peneliti penelitian, yaitu menambah wawasan pengalaman dan pengetahuan dibidang penelitian pada umumnya dan pada bidang manajemen pada khususnya.