

**PENGANGKATAN KARYAWAN JANGKA PANJANG  
PADA PERUSAHAAN JEPANG  
YANG MENGANUT SISTEM *SHUUSHINKOYOO***

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Persyaratan  
Mencapai Gelar Sarjana Sastra  
Jurusan Asia Timur  
Program Studi Bahasa dan Sastra Jepang**

**Oleh**

**ANNA HIDHARNA**

**NIM: 93.111.032**

**NIRM:933123200650029**



**UNIVERSITAS DARMA PERSADA  
FAKULTAS SASTRA  
JAKARTA  
1999**

## KATA PENGANTAR

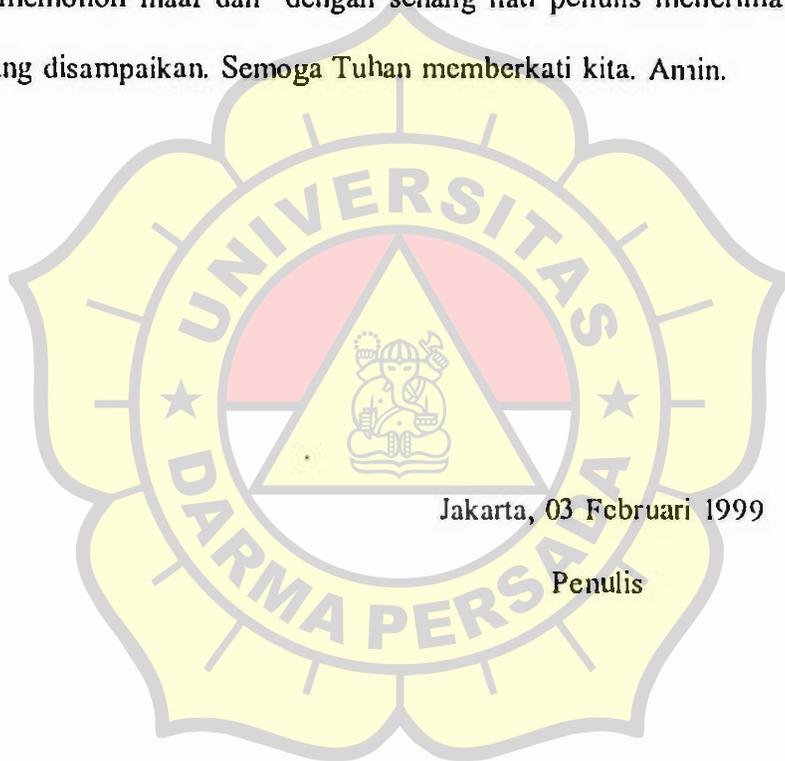
Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas berkah dan kuasanya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sastra di Universitas Darma Persada. Adapun judul skripsi ini adalah **“Pengangkatan Karyawan Jangka Panjang Pada Perusahaan Jepang yang Menganut Sistem *Shuushinkoyoo*.”**

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menghaturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dorongan moril dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, terutama kepada:

1. Ibu Ekayani Tobing, S.S.M.HUM., selaku dosen pembimbing yang penuh kesabaran telah membimbing dan memberikan masukan yang sangat bermanfaat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini;
2. Ibu Irawati Agustine, S.S., selaku dosen pembaca yang banyak memberikan petunjuk dalam penulisan skripsi ini;
3. Ibu Dra. Irma Redjeki, selaku Ketua Jurusan Program Studi Bahasa dan Sastra Jepang Universitas Darma Persada;
4. Ibu Inny, C. Haryono, M.A, selaku Dekan Fakultas Sastra Universitas Darma Persada;
5. Seluruh Staff Pengajar Program Studi Bahasa dan Sastra Jepang Universitas Darma Persada, yang telah mendidik dan mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan kepada penulis;
6. Seluruh staf perpustakaan Universitas Darma Persada serta staf sekretariat Fakultas Sastra Universitas Darma Persada yang telah banyak membantu penulis selama ini;

7. Papa dan mama serta saudara-saudara yang sangat penulis cintai yang telah memberikan rasa cinta kasih dan dorongan moril yang begitu besar kepada penulis selama ini;
8. Dian&Ida (alm), Lastri, Dora, Maya, Emi, Rika, Siwi, Nene'h, Fanda, Endah, Tri, Sion, Hadi, Iwan, Yunus dan rekan-rekan tersayang lainnya yang selama ini telah menjadi teman baik penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini banyak terdapat kesalahan dan kekurangan, untuk ini penulis memohon maaf dan dengan senang hati penulis menerima segala saran dan kritik yang disampaikan. Semoga Tuhan memberkati kita. Amin.



Jakarta, 03 Februari 1999

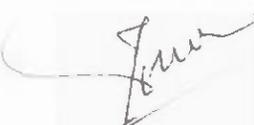
Penulis

SKRIPSI INI TELAH DIUJI PADA HARI: KAMIS  
TANGGAL: 11 FEBRUARI 1999

PANITIA UJIAN

Ketua,

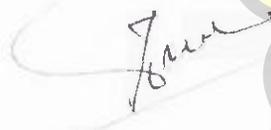
Pembimbing,

  
( Dra. Purwani Purawiardi)

  
( Ekayani Tobing, S.S.M.HUM.)

Panitera,

Pembaca,

  
( Dra. Irma Redjeki)

*Gundari Sukarini*  
PDI

  
( Irawati Agustine, S.S.)

DiSahkan Pada Hari *Selasa* Tanggal *22/3-99* Oleh:

*yh*  
Ketua Jurusan Program Studi  
Bahasa dan Sastra Jepang,

  
( Dra. Irma Redjeki)

*Gundari Sukarini*  
PDI



Dekan  
Fakultas Sastra,

  
FAKULTAS SASTRA  
(Inny, C. Haryono, M.A.)

**HALAMAN PERSEMBAHAN:**



**Kepada yang Tercinta:**

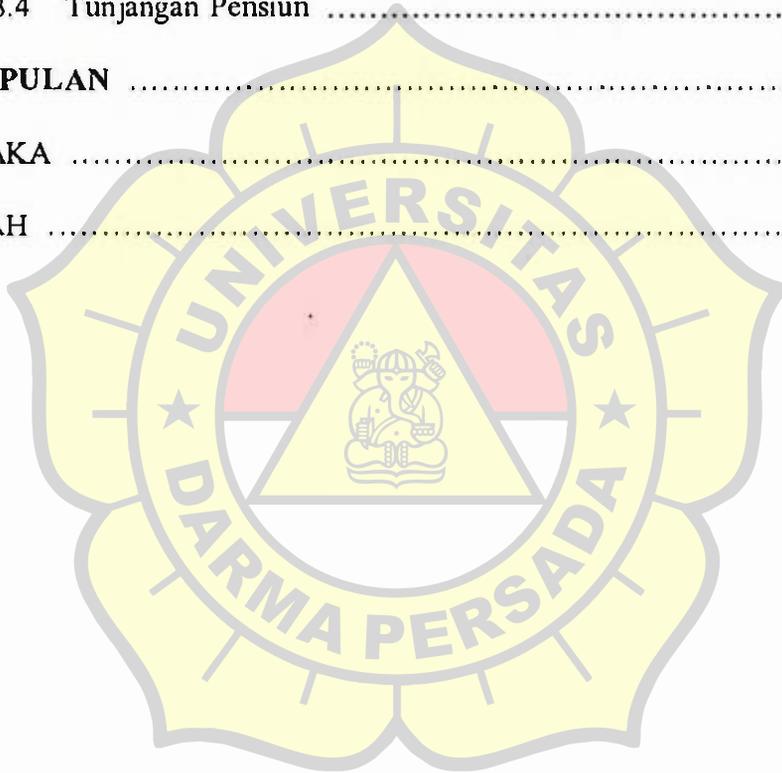
- Ayah dan Bunda
- Kak Wendy
- Kak Herry
- Kakak Santy

**Semoga persembahan ini diterima sebagai ucapan terimakasihku atas pendidikan yang saya dapatkan selama ini. Semoga Tuhan menyertai kita selalu. Amin.**

# DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Kata Pengantar .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
Daftar Isi .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	3
1.3 Tujuan Penulisan .....	3
1.4 Metode Penulisan .....	4
1.5 Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II BUDAYA <i>SHUUSHINKOYOO</i> SECARA UMUM</b> .....	<b>6</b>
2.1 Pengertian <i>Shuushinkoyoo</i> .....	6
2.2 Tujuan <i>shuushinkoyoo</i> .....	6
2.3 Moralitas Dasar Pelaksanaan Sistem <i>Shuushinkoyoo</i> .....	9
2.3.1 Mentalitas dari konsep <i>amae</i> .....	10
2.3.2 Semangat Kelompok dan Loyalitas .....	12
2.3.3 Masyarakat Hirarki .....	18
<b>BAB III SISTEM PELAKSANAAN PENGANGKATAN KARYAWAN</b> ..	<b>22</b>
3.1 Cara Pengangkatan Karyawan Baru .....	22
3.1.1 <i>Merekrut</i> dari Lembaga Pendidikan .....	23
3.1.2 <i>Amakudari</i> .....	25

3.2	Pangkat dan Promosi .....	27
3.2.1	Kesadaran Orang Jepang Terhadap Kedudukan .....	27
3.2.2	<i>Nenko Joretsu</i> : Promosi Menurut Tahun Kerja .....	32
3.3	Sistem Upah .....	36
3.3.1	Gaji Permulaan .....	39
3.3.2	Gaji Pokok .....	41
3.3.3	Tunjangan Musiman .....	43
3.3.4	Tunjangan Pensiun .....	44
<b>BAB IV KESIMPULAN .....</b>		<b>46</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>50</b>
<b>DAFTAR ISTILAH .....</b>		<b>51</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di Jepang, kata *kaisha* adalah kata yang berarti “perusahaan,” dan dapat juga berarti “masyarakat.” Sedangkan kata *uchi* mempunyai arti “di dalam,” tetapi dalam hubungan dengan pekerjaan kata *uchi* dipakai untuk sebutan tempat kerja orang Jepang. Secara tidak langsung mereka merasa ikut memiliki perusahaan itu, sehingga berarti “perusahaanku.” Oleh sebab itu, makna ini lebih dalam dari sekedar pengertian “tempat saya bekerja.” Bila ditanya apa yang mereka kerjakan untuk mencari nafkah, orang Jepang umumnya tidak akan mengatakan bahwa mereka bekerja sebagai guru, insinyur, tukang kayu, penjual dan sebagainya. Mereka hanya akan mengatakan bahwa mereka adalah staf Sekolah Menengah Atas Chiyoda atau perusahaan Elektrik Sanyo, dan seterusnya. Maka ada kesan pekerjaan (*shokugyoo*) selalu berada di bawah lingkungan tempat kerja.<sup>1</sup>

Orang Jepang sering berkata perusahaan adalah manusia yang berarti sebuah perusahaan tidak dapat dipisahkan dari orang-orang yang bekerja di dalamnya. Orang Jepang tidak yakin seorang karyawan bisa atau akan bekerja sepenuhnya bagi perusahaan bila ia tidak sepenuhnya mengabdikan kepada perusahaan dan memiliki kesetiaan

---

<sup>1</sup> Boye De Mente, *Bisnis Cara Jepang*, Terj. Chandra Hasan. 1986. Hal.65

tertinggi kepada perusahaan. Hal ini merupakan salah satu penyebab mengapa perusahaan-perusahaan besar Jepang lebih suka menerima karyawan yang baru tamat dari sekolah; karena mereka masih muda dan lebih mudah bagi perusahaan untuk menanamkan filsafat perusahaan itu kepadanya.<sup>2</sup>

Menurut Ryushi Iwata, ada satu sisi yang sering dianggap lemah dari sistem perusahaan Jepang yaitu sistem pekerja yang berpola keluarga atau *shuushinkoyoo* yang disebut juga dengan “bekerja seumur hidup,” Ini sebenarnya hanya berlaku terhadap sebagian kecil pekerja Jepang yakni hanya mempengaruhi sepertiga dari keseluruhan angkatan kerja, dan umumnya dilakukan kaum laki-laki.<sup>3</sup>

Namun demikian, adalah suatu tradisi penting dari pola kehidupan perusahaan, industri dan birokrasi pemerintah di Jepang dengan komitmen untuk mempekerjakan karyawannya seumur hidup. Perlembagaan kerja seumur hidup mulai tampak pada tahun 1920-an, yaitu para petani dan pengrajin mengabdikan pada satu klan tertentu, namun sistem ini sempat terhenti pada tahun 1929 ketika memasuki masa industri Jepang modern hingga tahun 1950-an. Pada periode sesudah perang, seseorang yang kehilangan pekerjaan mengalami banyak kesulitan. Oleh sebab itu untuk mencegah pemecatan karyawan, para pemimpin serikat buruh memanfaatkan kekuatan dan posisi industri yang masih lemah untuk memaksa perusahaan-perusahaan di negeri tersebut untuk menerapkan kembali sistem *shuushinkoyoo*.<sup>4</sup>

Dengan sistem kerja jangka panjang ini, dalam kenyataannya semua karyawan tetap dari perusahaan besar dan lembaga pemerintah, dikaryakan seumur hidup. Organisasi tadi umumnya mengambil pegawai hanya setahun sekali, langsung dari lembaga-lembaga

---

<sup>2</sup> Ibid,hal.67

<sup>3</sup>Ryushi Iwata. *Japanese Style Management: Its Foundations and prospects*, Terj. Tokyo: 1982.Hal.70

pendidikan, orang Jepang sangat menyukai kepastian kerja yang disajikan di bawah sistem kerja yang seperti ini, karena menurut mereka dapat menarik dan melahirkan karyawan yang setia dan kreatif.<sup>5</sup>

## 1.2 Pokok Permasalahan

Masalah yang akan penulis bahas dari judul “Pengangkatan karyawan jangka panjang oleh perusahaan Jepang yang menganut sistem *shuushinkoyoo*.” *Shuushinkoyoo* adalah suatu kebudayaan yaitu sistem manajemen perusahaan Jepang yang memperkerjakan karyawannya dari mulai *direkrut* sampai masa pensiun, atau disebut juga karyawan jangka panjang. Dari pernyataan permasalahan ini penulis ingin memberi jawaban kenapa perusahaan Jepang cenderung menganut sistem *shuushinkoyoo*, selanjutnya penulis lebih menekankan pada pengangkatan karyawan dan apa faktor pendukung yang membuat perusahaan maupun karyawan sehingga bisa menjalankan sistem *shuushinkoyoo* ini.

## 1.3 Tujuan Penulisan

Penulisan skripsi ini bertujuan memberikan pengetahuan tambahan mengenai salah satu sudut manajemen perusahaan Jepang, terutama yang menyangkut interaksi antara perusahaan dan karyawan dalam menjalankan suatu tugas. Penulis berharap pembaca dapat mengambil sisi positif dari manajemen perusahaan Jepang tersebut, untuk memantau kelemahan manajemen yang umumnya ada di perusahaan Indonesia.

---

<sup>4</sup> Diana Rowland. *Japanese Business Etiquette*, Terj. Sahat Simamora, Jakarta. 1985.Hal.98

<sup>5</sup> Ibid,hal.99

#### 1.4 Metode Penulisan

Penyusunan skripsi ini menggunakan metode pengumpulan data (study literature) dari berbagai perpustakaan, antaranya dari UNSADA, UI, PKJ, CSIS. Dan dalam penulisan ini yang menjadi pedoman utama adalah judul buku "*Japanese Style Management: It's Foundations and Prospects*," karya Ryushi Iwata, yang saat ini telah terdapat terjemahannya dalam bahasa Indonesia.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini sistematika pembahasan diuraikan secara bab per bab dan saling berkaitan.

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada Bab Pendahuluan ini, penulis coba menerangkan hal-hal yang menjadi latar belakang, permasalahan, tujuan, ruang lingkup, metode penelitian dan sistematika penulisan dari skripsi ini.

##### **BAB II BUDAYA SHUUSHINKOYOO SECARA UMUM**

Dalam Bab II ini, penulis mencoba jelaskan mengenai pengertian, tujuan, dan hal-hal yang menjadi moral dasar dari pelaksanaan *shuushinkoyoo*, seperti konsep *amae*, semangat kelompok, loyalitas dan masyarakat hirarki.

##### **BAB III SISTEM PELAKSANAAN PENGANGKATAN KARYAWAN**

Dalam Bab III, penulis mencoba jelaskan mengenai beberapa cara pengangkatan karyawan antaranya *merekrut* dari lembaga pendidikan, atau *merekrut* para pensiunan pejabat (*amakudari*). Selain itu dibahas juga mengenai faktor pendukung dari penganutan sistem *shuushinkoyoo*,

antaranya berkaitan dengan pangkat dan promosi, penekanan pada kuatnya kesadaran orang Jepang terhadap kedudukan, dan hubungan promosi menurut tahun kerja, juga mengenai sistem upah yang di dalamnya tercakup gaji permulaan, gaji dasar, tunjangan musiman dan tunjangan pensiunan.

#### **BAB IV KESIMPULAN**

Dalam Bab Kesimpulan ini, penulis coba menyimpulkan secara keseluruhan hasil pembahasan tentang pengangkatan karyawan perusahaan Jepang yang menganut sistem *shushinkoyo* melalui penguraian dari bab-bab sebelumnya.

