

BAB II

BUDAYA KERJA DI PERUSAHAAN JEPANG

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab I, budaya kerja adalah sebuah kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai sebuah tujuan.

A. Latar Belakang Budaya Kerja dalam Perusahaan Jepang

Berdasarkan uraian tentang budaya kerja, dapat dikatakan bahwa budaya kerja adalah suatu kebiasaan kerja yang sudah tertanam dalam suatu masyarakat, termasuk dalam masyarakat Jepang. Budaya kerja dalam masyarakat Jepang dikenal sebagai karakter bangsa Jepang. Karakter bangsa Jepang terbentuk karena adanya nilai moral *Bushido*.

Ada pun adanya nilai moral *Bushido* dilatarbelakangi oleh letak geografis Jepang yang tidak menguntungkan bagi Jepang, di mana sering terjadi fenomena alam seperti gempa, tsunami, dan angin taufan. Adanya fenomena alam, secara langsung membentuk masyarakat Jepang menjadi pekerja keras untuk kelangsungan kehidupannya. Selain itu, dengan banyak pegunungan serta sempitnya lahan yang dapat ditanami di Jepang membuat sumber daya alam di Jepang sangat minim, sehingga dengan sendirinya membentuk karakter masyarakat Jepang seperti pantang menyerah, rajin dan disiplin yang selanjutnya menjadi budaya bagi masyarakat Jepang yang dikenal dengan nilai-nilai *Bushido*. *Bushido* juga mempunyai filosofi yang selalu diterapkan dalam setiap kinerja perusahaan yaitu semangat pantang menyerah dan berusaha keras dalam pencapaian tujuan.

Nilai moral *Bushido* muncul pada zaman *Bakufu* dan tampaknya benar-benar tertanam dalam masyarakat Jepang. *Bakufu* merupakan pemerintahan militer di

Jepang sejak 1192 sampai 1867. Pemerintahan *Bakufu* dipimpin oleh seorang *shogun* dan membawahi *daimyo* serta para *samurai* (*ksatria*). Pada saat itu *Bushido* dapat diartikan menjadi tatacara berperilaku kesatria yaitu golongan *samurai* dan terdiri dari 4 karakter, yakni yang disebut *On*, *Gimu*, *Giri* dan *Ninjo*. Karakter pertama, *On* berarti hutang budi. Dengan prinsip ini seseorang akan merasa berhutang jika ada orang berbuat baik terhadap dirinya. ”Jika seorang berbuat baik, maka harus membalas kebaikan tersebut”.

Yang kedua, *Gimu* berarti kewajiban. Jika seorang berhutang budi ia berkewajiban untuk membayarnya kembali. Yang ketiga, *Giri* yang artinya kebaikan. Dengan prinsip ini, seseorang akan membantu teman dekatnya bila dia butuh pertolongan dan berusaha membantunya dengan cara apa pun. Yang terakhir, adalah *Ninjo* yang artinya rasa kasih sayang. Prinsip ini mengajarkan rasa empati terhadap sesama manusia (<https://anieristyan.wordpress.com/karakter-dan-prinsip-orang-jepang>)

Keempat unsur yang disebut di atas adalah semacam kewajiban sosial atau prinsip moral yang harus dimiliki rakyat Jepang. Keempat prinsip moral ini tidak diajarkan melalui pelajaran agama, baik di sekolah maupun di rumah, namun menjadi mata pelajaran moral di sekolah dan masuk dalam kurikulum. Hal ini karena etika moral dipandang perlu oleh pemerintah Jepang dibandingkan pelajaran agama, sehingga sekolah di Jepang tidak mengajarkan pelajaran agama. Jika etika moral orang Jepang dikaitkan dengan agama, dapat dijelaskan bahwa etika moral orang Jepang hanya mengambil nilai-nilai etika moral yang ada pada ajaran *Shinto*, *Buddha* dan *Konfusianisme* yang tujuan utamanya adalah membentuk hubungan baik didalam komunitas. Kebesaran komunitas bergantung pada situasi, zaman, negara, desa, keluarga, kantor, perusahaan, sekolah dan sebagainya yang tercermin dalam sumber daya manusia Jepang.

Sebenarnya mata pelajaran moral di sekolah hanya diberikan selama satu jam setiap minggunya. Kendati demikian, meski hanya diajarkan selama satu jam setiap

minggunya, etika moral tersebut terbentuk pada setiap anak Jepang, diterima dan dipraktekkan langsung dalam lingkungan. Tak heran kalau melihat dalam realitanya, masyarakat di Jepang saling menghargai. Sebagai contoh, di kendaraan umum, jalan raya, maupun dalam hal bermasyarakat, mereka saling memperhatikan kepentingan orang lain. Rupanya hal tersebut dikarenakan proses dari pelajaran moral tersebut diserap pada seluruh mata pelajaran dan kehidupan, di mana filosofi yang diajarkan pada pelajaran tersebut adalah bagaimana menaklukkan diri sendiri demi kepentingan yang lebih luas. Filosofi ini sangat mempengaruhi serta menjadi inti dari sistem nilai di Jepang.

Sistem nilai adalah aturan-aturan yang memberikan petunjuk yang telah disepakati oleh masyarakat, petunjuk-petunjuk tentang mana yang patut dan mana yang tidak patut, mana yang dianggap baik, mana yang tidak baik, mana yang etis dan mana yang tidak etis, hingga sampai pada mana yang benar dan mana yang tidak dibenarkan.

Etika moral yang diajarkan di sekolah dan yang diperoleh dari rumah atau lingkungan yang disebutkan di atas, juga mempunyai nilai-nilai tentang pantang menyerah, kesetiaan, keadilan, etika, rasa malu, sopan santun, tata krama, disiplin, rela berkorban, kerja keras, kebersihan, hemat, kesabaran, ketajaman berpikir, kesederhanaan, kesehatan jasmani dan rohani. Selanjutnya etika moral tersebut menjadi budaya dalam berbagai bidang kehidupan termasuk dalam pekerjaan sebagai budaya kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa latar belakang budaya kerja masyarakat Jepang terkait dengan letak geografi Jepang yang di antaranya karena lahan yang relatif jarang, karena banyaknya pegunungan, kemudian selain tsunami, gempa, taifu, juga terdapat adanya empat musim, yang membuat orang Jepang dikondisikan untuk bekerja keras. Selain itu, latar belakang budaya kerja Jepang terkait juga dengan kepercayaan agama Budha Zen. Budha Zen mengajarkan bahwa melalui kerja dan kreasi, mereka akan mencapai kesempurnaan pembangunan

watak. Oleh karena itu, bagi orang Jepang pekerjaan mempunyai nilai dan memberikan arti yang mendalam bagi kehidupan.

Aspek lain dari budaya kerja masyarakat Jepang adalah latar belakang sejarah mereka. Dalam sejarah Jepang, sebagaimana disebutkan di atas, etos kerja erat kaitannya dengan keberadaan militer di Jepang pada pemerintahan *Bakufu*, di mana selama berabad-abad Jepang dipimpin oleh kelas militer atau kelompok *Samurai*. Kelompok *Samurai* telah menanamkan pentingnya kerja keras dalam diri orang Jepang. Mereka memberikan penghargaan yang tinggi terhadap aktivitas fisik ketimbang kebanggaan intelektual.

Selain yang disebutkan di atas, budaya kerja Jepang juga dilatarbelakangi oleh adanya konsep *ie, ie* yang berarti keluarga menjadi kerangka utama dalam setiap perusahaan. Dengan semangat kekeluargaan, sering kali karyawan dengan suka rela bekerja melebihi dari waktu jam kerja mereka dikarenakan loyalitas mereka yang begitu besar bagi perusahaan (Okimoto, 1998: 134).

B. Budaya Kerja di Perusahaan Jepang

Salah satu penyebab mundurnya sebuah perusahaan adalah budaya kerja yang dimiliki setiap orang dalam perusahaan tersebut. Budaya kerja yang baik tentu saja menyebabkan perusahaan cepat berkembang maju dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Kemudian perusahaan-perusahaan itu menjadi salah satu yang berkontribusi terhadap kemajuan suatu negara termasuk Jepang. Budaya kerja orang Jepang ditunjukkan pada saat melakukan pekerjaannya. Berikut adalah beberapa contoh budaya kerja dalam perusahaan di Jepang.

1. Mengelola Perusahaan

Dalam sistem pengelolaan perusahaan, dapat dikatakan bahwa organisasi Jepang berbeda dengan sistem pengelolaan organisasi yang dianut oleh bangsa maju lainnya. Dalam organisasi Jepang, pengelola berawal dari posisi

bawahan, oleh karena itu pengelola organisasi Jepang lebih akrab dan memahami bawahannya. Dengan merasa akrab, maka tidak ada jarak antara pengelola organisasi dan bawahan, sehingga dapat berterus terang apabila ada yang harus dibicarakan. Sikap terus terang tersebut, dapat mengurangi konflik antara pihak pengelola dan bawahan, bahkan sebaliknya dapat membuat tim kerja semakin kuat.

2. Kode Etik Bekerja

Kerja di dalam perusahaan ada aturan-aturan atau kode etik bekerja yang harus dipatuhi semua pegawai demi terciptanya suasana kerja yang baik. Sebagai contoh, di industri-industri Jepang umumnya ada aturan yang mengharuskan untuk mengikuti senam kebugaran jasmani atau dalam bahasa Jepang disebut *rajio taiso* (senam radio) selama 5-10 menit setiap pagi secara bersama-sama. Contoh umum lainnya adalah diberikannya waktu khusus pada saat apel siang kepada pegawai untuk saling bertukar pikiran tentang permasalahan atau informasi apa pun.

Selain kedua contoh di atas, ada satu aturan atau kode etik kerja lain yang menjadi *trademark* (ciri) industri Jepang, dan bahkan sampai ada pelatihan khusus untuk mempelajarinya. Prinsip kerja tersebut adalah *kodo yon gensoku*. Secara harfiah *kodo* berarti aktivitas, *yon* berarti empat, dan *gensoku* berarti aturan atau prinsip, sehingga *kodo yon gensoku* bisa diterjemahkan sebagai empat prinsip kerja. Empat prinsip tersebut terdiri dari:

a. Bersuara keras (大きな声で)

Orang Jepang percaya bahwa segala sesuatu yang dilakukan dengan suara yang keras dan tegas akan memberikan manfaat yang baik dalam bekerja. Misalnya, dapat menambah semangat bekerja, mencegah rasa kantuk, bahkan dapat juga menambah kepercayaan diri. Contoh dari aplikasi prinsip ini dapat dilihat pada kegiatan belajar

mengajar di sekolah. Guru yang mengajar dengan suara yang jelas dan keras, hampir pasti semua murid yang hadir akan mendengarkan dengan seksama dan fokus, sedangkan guru yang mengajar dengan suara yang pelan maka suasana kelas menjadi tidak semangat.

Contoh lain adalah dalam grup di mana semua aba-aba dilakukan oleh komandan dengan suara keras dan tegas. Atau saat memberi semangat pada teman yang sedang berlomba, suara keras sangat dibutuhkan. Jadi dengan bersuara keras sebenarnya tidak hanya sedang mengirimkan pesan yang ingin disampaikan, tapi juga menularkan aura semangat kepada lawan bicara. Selain itu, hal ini akan menambah kepercayaan diri. Suara yang keras dan tegas akan terdengar lebih meyakinkan dan benar.

Bersuara keras tentu tidak sampai harus berteriak dan memekik kencang. Volume suara harus tetap disesuaikan dengan situasi dan kondisi, karena jika terlalu keras justru bisa tidak terdengar atau mungkin akan membuat lawan bicara marah karena terganggu.

b. Bergerak Sigap (きびきび行動)

Bergerak sigap dapat diartikan sebagai bekerja dengan cepat, tangkas dan penuh semangat. Meskipun seseorang sedang tidak dalam *mood* atau kondisi yang baik, dia harus tetap bisa berpura-pura bergerak sigap jika masih dalam jam kerja. Dengan demikian diharapkan tercipta suasana kerja yang senantiasa aktif dan progresif. Sebagai contoh, ketika seorang pegawai dipanggil oleh atasan di kantor, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah menjawab panggilan tersebut setangkas dan secepat mungkin. Sepersekian detik setelah suara panggilan terdengar, jawaban “iya!” atau “saya pak!” harus segera diucapkan dengan suara keras dan tegas. Sebaliknya,

sangat tidak baik dan bertentangan dengan prinsip *kibikibi kodo* jika seseorang tersebut tidak cepat menjawab panggilan atasan melainkan berpura-pura tidak mendengar.

Bergerak sigap ala Jepang ini bukan berarti pekerjaan menjadi serba terburu-buru dan tidak mengutamakan keselamatan. Segala pekerjaan harus sesuai prosedur standar (SOP = *Standard Operation Procedure*) yang ditetapkan. Kecepatan bekerja harusnya dapat ditingkatkan untuk pekerjaan-pekerjaan yang sudah sering dilakukan dengan cara melatih diri secara perlahan dan bertahap agar kesiapan dan kecepatan bekerja yang optimal bisa tercapai.

c. Memberi Salam Lebih Dulu (自分から挨拶)

Pada kehidupan sehari-hari kegiatan memberi salam atau menyapa seseorang sudah merupakan hal yang lumrah dan biasa. Demi menciptakan suasana kerja yang indah dan nyaman, cara memberi salam yang baik dan benar pun diatur.

Salam yang dimulai dari diri sendiri atau selalu lebih dulu dari orang lain merupakan kunci dari prinsip kerja yang ketiga ini. Dengan cara ini, orang akan semakin dekat karena keduanya saling berbalas salam setiap hari. Suasana yang sangat hangat dan akrab ini juga direalisasikan secara bersama-sama, maka secara alamiah akan tercipta komunitas impian, yaitu komunitas yang sangat kondusif dan positif.

Sikap ketika memberikan salam juga diatur mengikuti budaya umum orang Jepang. Orang Jepang tidak memberi salam dengan berjabat tangan melainkan dengan membungkukan badan. Cara membungkukan badan ada banyak jenisnya sesuai dengan status lawan bicara yang ingin disapa. Semakin tua dan tinggi status seseorang, maka semakin lama dan semakin membungkuk salam yang diberikan.

Pada kehidupan sehari-hari, menyapa dengan membungkuk 15 derajat merupakan cara yang paling umum. Pada situasi yang lebih santai, menyapa dengan menganggukkan kepala saja sudah dianggap cukup. Namun, pada situasi normal seperti ketika bertemu konsumen atau ketika ingin mengungkapkan rasa terima kasih dan hormat, badan harus membungkuk antara 45 sampai 60 derajat.

d. Melakukan Segala Sesuatu dengan Ceria (明るい笑顔)

Prinsip kerja yang terakhir adalah *akarui egao* yang memiliki makna bekerjalah dengan senyuman yang cerah dan ceria. Prinsip kerja ini merupakan prinsip kerja untuk melengkapi tiga prinsip sebelumnya, sebagai contoh, ketika seseorang sedang memberi salam, maka selain dilakukan dengan suara keras dan jelas serta dimulai dari diri sendiri, senyuman yang ceria juga harus diberikan kepada lawan bicara, dan ketika atasan memanggil, maka datanglah dengan wajah yang ceria dan tersenyum. Masalahnya tidak semua orang pandai memberikan senyuman yang enak dipandang mata. Oleh karena itu, perlu dilakukan latihan khusus. Selain ketiga prinsip sebelumnya, prinsip memberikan keceriaan dan senyuman menjadi sangat penting untuk tetap dilakukan.

3. Loyal terhadap Perusahaan

Sikap loyal dan sabar merupakan dua sifat yang sangat menonjol pada masyarakat Jepang di samping tepat waktu, hati-hati dan juga teliti. Dalam dunia kerja sebagian besar *salary-man* dan *office-lady* akan menetap di satu perusahaan sampai pensiun di usia 60 tahun. Apalagi dalam kondisi resesi ekonomi yang belum diketahui kapan akan berakhir, sangatlah wajar apabila

sebagian besar karyawan lebih memilih untuk *wait and see* dan tidak mengambil resiko untuk berpindah kerja atau *tenshoku* dalam bahasa Jepang.

Di Jepang, pindah kerja bukanlah sebuah batu loncatan untuk berpijak sampai mendapatkan pekerjaan yang diinginkan, bahkan berhenti bekerja dan berpindah ke perusahaan lain dapat memberikan kesan yang kurang baik karena mengindikasikan ketidakmampuan dalam hal beradaptasi di lingkungan kerja ataupun kegagalan dalam mencari solusi dari permasalahan yang ada.

4. Pelatihan Pegawai

Perusahaan Jepang membekali pegawainya dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk bekerja. Perusahaan juga memberi pelatihan mental kepada pegawainya agar memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja. Dengan membekali para pegawainya dengan pendidikan dan pelatihan, perusahaan Jepang mengharapkan agar setiap pegawainya dalam menjalankan perannya masing-masing dapat mandiri dan optimal.

Setiap pegawai diharapkan mampu membaca pergerakan pasar, berani dan mampu mengambil tindakan yang tepat. Selain itu, mereka juga diharapkan untuk dapat saling berkomunikasi dan bekerja sama, sehingga perusahaan itu dapat menjadi suatu organisasi yang kokoh. Pelatihan sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia di perusahaan Jepang ini umumnya berupa pendidikan yang utamanya ditujukan bagi para pegawai baru. Pegawai yang baru naik pangkat pun biasanya diberi suatu pelatihan agar mereka mengetahui kewajiban baru mereka. Bentuk pelatihan dan pendidikan yang diberikan oleh perusahaan secara garis besar bisa dibagi menjadi tiga jenis, yaitu penanaman filosofi dan tujuan perusahaan, kerja lapangan dan pengembangan kemampuan dan keterampilan.

a. Penanaman Filosofi dan Tujuan Perusahaan

Di perusahaan Jepang, seluruh pegawai baru, tanpa memandang jenis pekerjaan mereka, diwajibkan untuk mengikuti orientasi awal perusahaan yang diadakan di satu tempat. Jangka waktu orientasi bervariasi tergantung perusahaan, biasanya berkisar satu sampai tiga minggu. Di orientasi awal ini, setiap pegawai baru akan diberi pendidikan agar mereka memahami filosofi dan tujuan perusahaan, sehingga mereka diharapkan bisa menyadari dan memaknai alasan dasar bekerja di perusahaan tersebut, yaitu tidak hanya sekedar untuk mencari uang, tapi utamanya adalah untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat.

Setelah orientasi awal perusahaan selesai, setiap pegawai baru kemudian akan mengikuti orientasi departemen atau bagian di mana mereka ditempatkan. Jangka waktu orientasi ini pun bervariasi tergantung departemen masing-masing, namun berkisar antara satu bulan hingga satu tahun. Pada masa orientasi ini, setiap pegawai baru akan diperkenalkan dengan sistem yang berjalan di departemen tersebut dan hal-hal pokok yang perlu diketahui untuk bisa bekerja.

b. Kerja Lapangan

Kerja lapangan bagi pegawai baru biasanya dilakukan tidak lama setelah orientasi awal selama beberapa bulan. Beberapa contoh kerja lapangan yang dilakukan oleh perusahaan Jepang adalah *training* penjualan (*marketing*), *training* pembuatan atau produksi dan *training* memperbaiki (*service*).

5. Mengembangkan Kemampuan dan Keterampilan

Perusahaan Jepang memiliki banyak program pelatihan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan para pegawainya. Menurut

Profesor Daniel Katz, keterampilan yang diperlakukan dalam pekerjaan terbagi menjadi tiga jenis, yaitu:

a. conceptual skill

Conceptual skill adalah kemampuan untuk memformulasikan ide, yang bisa terbagi menjadi kemampuan menemukan masalah dan kemampuan memecahkan masalah. Kemampuan menemukan masalah merupakan kemampuan untuk menemukan masalah yang terjadi dalam kehidupan di masyarakat yang bisa dijadikan sebagai sumber awal untuk inovasi produk baru, sedangkan kemampuan memecahkan masalah merupakan kemampuan untuk memproses masalah yang ditemukan dengan pola pikir yang sistematis untuk mendapatkan solusi.

b. technical skill

Technical skill adalah kemampuan spesifik yang diperlukan pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Dalam pelatihan ini seorang pegawai diberikan ilmu-ilmu yang diperlukan, sehingga dengan ilmu tersebut dia dapat menjadi profesional di bidangnya.

c. human skill

Human skill adalah kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Beberapa contoh dari kemampuan ini adalah kemampuan komunikasi, kemampuan presentasi, kemampuan negosiasi, kemampuan berbicara di depan publik, kepemimpinan, dan manajemen organisasi.

6. Memberikan Tanggung Jawab Penuh kepada Manajer dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manajer atau atasan mempunyai tanggung jawab dan peran yang sangat penting dalam “memproduksi manusia sebelum memproduksi barang”. Manajer yang baik akan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka. Dia akan terus mendorong dan membantu mereka untuk terus bermotivasi dan mencapai tujuan mereka. Dia akan menghargai setiap pegawai yang mampu berkembang. Dengan begitu para pegawainya akan menjadi termotivasi dan aktif untuk terus berimprovisasi dalam pekerjaan mereka.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu komitmen perusahaan Jepang yang menekankan pentingnya memproduksi manusia sebelum memproduksi produk. Perusahaan di Jepang memberi banyak kesempatan kepada pegawainya untuk mengembangkan diri dan kemampuannya. Para pegawai yang terlatih dan memiliki berbagai kemampuan serta termotivasi untuk terus berkarya akan membuat perusahaan itu sendiri menjadi maju.

7. Mematuhi dan Melakukan Prosedur yang ditetapkan Perusahaan

Perusahaan mewajibkan para pegawainya untuk mematuhi dan melaksanakan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hukuman pemutusan hubungan kerja (PHK) jika melanggarnya. Di lain sisi perusahaan Jepang memberikan kebijakan tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Hal itu menjadikan perusahaan-perusahaan Jepang dan berkembang pesat menjadi perusahaan kelas dunia.

Hal yang disebutkan di atas dikreasikan oleh perusahaan-perusahaan Jepang dalam bentuk slogan-slogan, seperti :

- a. “*Genba, Genbutsu, Genjitsu*”, yang artinya turun ke lokasi kejadian, melihat langsung bendanya dan melihat kenyataan atau faktanya.

Slogan ini digunakan orang Jepang untuk menyelesaikan atau mengatasi setiap permasalahan yang ada, baik di perusahaan maupun di lapangan.

- b. “*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*”, yang artinya ringkas, rapi, resik, rawat, rajin. Slogan ini diterapkan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan tertib, sehingga kita bisa bekerja secara efektif dan efisien.
- c. “*Anzen Dai-ichi*”, yang artinya utamakan keselamatan dan kesehatan kerja. Slogan ini digunakan untuk menumbuhkan spirit atau semangat *zero accident* untuk menghindari dari kecelakaan kerja selama bekerja dan berada di lingkungan tempat kerja. Tujuan dalam *anzen dai-ichi* adalah:
 - 1) Agar setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial, dan psikologis.
 - 2) Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya selektif mungkin.
 - 3) Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya.
 - 4) Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai.
 - 5) Agar meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja.
 - 6) Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.
 - 7) Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

8. Jam Kerja

Jam kerja di perusahaan Jepang seringkali mendapat kritikan dari dunia internasional karena jumlah jam kerja di Jepang melebihi dari negara pada umumnya seperti Amerika, Inggris dan Perancis. Pada tahun 1986 jumlah jam kerja rata-rata per orang di Jepang adalah 2.097 jam/tahun. Di tahun berikutnya angka ini meningkat menjadi lebih dari 2.200 jam/tahun atau 46 jam/minggu, dimana pegawai di perusahaan besar bekerja selama lima hari setiap minggunya ditambah dua hari Sabtu dalam sebulan dan pegawai di perusahaan yang lebih kecil bekerja selama enam hari setiap minggunya. Pada tahun 1989 jumlah jam kerja berlebihan yang dipraktikan Jepang ini mendapatkan kritik dari dunia internasional sehingga jam kerja pada hari Sabtu dihentikan sejak saat itu dan diawasi keberlangsungannya oleh serikat pekerja yang ada di setiap perusahaan. Jumlah jam kerja per orang per tahun ini terus menurun setiap tahunnya di Jepang

Durasi jam kerja resmi yang diberlakukan di banyak perusahaan Jepang tidaklah jauh berbeda dengan perusahaan-perusahaan lain, yaitu sekitar 7-8 jam/hari. Ada pun jam lembur adalah hal yang sangat umum terjadi di kehidupan sehari-hari masyarakat Jepang. Masyarakat Jepang menganggap bahwa datang lebih awal daripada waktu yang sudah ditentukan menunjukkan semangat dan keinginan yang kuat, sedangkan pulang telat setelah mendahulukan atasan pulang menunjukkan penghormatan dan kesetiaan pada pemimpin.

9. *Horenso* (報連相)

Istilah *Horenso* dalam dunia bisnis Jepang sudah sangat dikenal. *Horenso* adalah pengetahuan wajib dalam kurikulum pendidikan, terutama bagi pegawai *fresh graduate* yang baru saja memasuki dunia kerja. Sebelum mereka diajari

cara bekerja, terlebih dahulu mereka dilatih bagaimana memiliki *horenso* sebagai sebuah keterampilan.

Horenso adalah sebuah sistem yang merupakan satu set dan harus dijalankan secara total. Artinya, fungsi *hokoku* (laporan) tidak akan optimal jika *renraku* (pemberitahuan) tidak dijalankan, *renraku* tidak akan sempurna jika *sodan* (diskusi) tidak dilaksanakan, demikian pula sebaliknya. Ketiga unsur ini adalah satu kesatuan yang saling melengkapi satu sama lain.

10. Hokoku (melapor)

Hokoku adalah kegiatan memberikan informasi secara vertikal dari bawahan kepada atasan, dari staf junior kepada staf senior, dari anggota proyek kepada tim proyek, dan sejenisnya. Yang berbeda dalam konteks *horenso* adalah tata cara pelaksanaan yang terkonsep dengan baik dan memiliki aturan yang sudah disepakati secara umum dan dianggap sebagai norma dalam masyarakat bisnis Jepang.

Dalam konsep *horenso*, *hokoku* (pelaporan) biasanya dilakukan jika salah satu kondisi di bawah ini terjadi, yaitu:

- a. Tugas yang diberikan sudah selesai.
- b. Pelaksanaan tugas memerlukan waktu yang lama sehingga dibutuhkan pelaporan di tengah periode untuk menyelaraskan informasi dengan atasan.
- c. Harus dilakukan perubahan proses kerja.
- d. Ada informasi baru yang diperkirakan bisa berefek pada perubahan cara kerja atau mempengaruhi hasil secara signifikan.
- e. Ditemukan *kaizen* (perbaikan) yang bisa diaplikasikan pada proses kerja
- f. Terjadi kesalahan pada proses kerja
- g. Diprediksi hasil tidak akan tercapai.

11. Renraku (memberitahu)

Yang dimaksud dengan pemberitahuan adalah penyampaian informasi kepada semua orang yang memiliki hubungan dengan informasi itu tanpa memandang jabatan, baik itu kepada atasan, rekan kerja, maupun bawahan.

12. Sodan (diskusi atau konsultasi)

Berbeda dengan unsur pertama yaitu *hokoku* (pelaporan) yang hanya memungkinkan aliran komunikasi secara vertikal, *sodan* ini memungkinkan komunikasi ke semua arah. Komunikasi bukan hanya berifat satu arah seperti unsur kedua, *renraku* (memberitahu/berbagi informasi). *Sodan* ini bisa diolah menjadi ajang latihan komunikasi karena hanya dengan kemampuan komunikasilah yang memungkinkan mengeluarkan ide atau pendapat yang bermutu dari lawan bicara.

13. Semangat Kelompok

Karakteristik di dalam perusahaan Jepang yang menyolok dan merupakan pelajaran yang berharga adalah harmonisnya hubungan antara para pekerja dan manajemen, yaitu semangat yang tinggi dalam berkelompok. Dalam kehidupan sosial, kelompok sangat dijunjung tinggi oleh masing-masing individu yang menjadi bagian dalam kelompok tersebut, bahkan, kelompok menjadi identitas yang disebutkan pertama kali ketika berkenalan dengan orang atau kelompok lain. Kebanggaan terhadap kelompok ini menyebabkan mereka rela mencurahkan segenap perhatian, tenaga, dan pikirannya untuk memajukan kelompok. Begitu juga dengan kelompok kerja, semangat kebersamaan di kalangan pekerja Jepang sangat kuat. Semangat kebersamaan itu antara lain yang membuat Jepang mampu menyaingi negara-negara Barat dan muncul sebagai penguasa ekonomi dunia.

Semangat kebersamaan di kalangan pekerja Jepang juga tercermin dalam kelompok dan organisasi. Semangat ini menjadi alat pemersatu di kalangan

pekerja. Selain itu, semangat itu juga mendorong pekerja untuk bersaing secara sehat, adil, dan positif. Orang Jepang mencoba tidak mengeluarkan pendapat-pendapat pribadi karena dikhawatirkan akan mempengaruhi dan melanggar kepentingan kelompoknya.

Di Jepang tidak ada konflik yang berarti antara buruh dan manajer atau antara perusahaan dengan pemerintah. Ada dua alasan untuk hal ini. Pertama, orang Jepang tidak mengenal perbedaan kelas yang kuat. Secara ekonomi, mayoritas orang Jepang sekitar 69 persen menganggap diri mereka sebagai kelompok berpendapatan menengah atau menengah atas. Kedua, kekuatan buruh Jepang secara umum cukup terdidik, mampu dan mempunyai motivasi yang tinggi dikarenakan tingkat pendidikan yang tinggi di negerinya (Agus Susanto, 2013:149).

Dalam masyarakat Jepang, suatu kelompok sangat penting. Dari kelompok itu akan ada semangat kerja tim, sebuah ide, di mana semangat tersebut telah mengakar begitu dalam pada keluarga orang Jepang dan merupakan hal terbesar dalam kelompok. Ada beberapa keuntungan menggunakan sistem tersebut di atas untuk meningkatkan semangat kerja tim bagi perusahaan, terutama dalam menciptakan basis yang kuat. Fondasi ini dibuat bahkan diperkuat dengan fakta bahwa dalam perusahaan Jepang tidak ada hirarki status atau posisi, di mana manajer, eksekutif, sopir, dan pekerja semuanya makan dengan makanan yang sama di kantin yang sama. Dampaknya adalah keterbukaan secara vertikal antara manajer dan para pekerja dan secara horizontal di antara anggota yang berbeda bagian atau golongan, karena aspek yang paling penting yaitu pendekatan manusia secara total. Hal ini merupakan kebutuhan spiritual bagi orang Jepang karena menambah semangat dalam bekerja.

Kebutuhan spiritual sama pentingnya dengan kebutuhan material. Ini adalah keseimbangan dua faktor yang telah membuat para pekerja Jepang mempunyai produktivitas yang tinggi. Perhatian terhadap faktor manusia dan

semua yang terkait dengannya, seperti budaya, sejarah dan agama sebagai satu unit produksi dalam manajemen orang Jepang.

Di Jepang, para pegawai bersikap seolah-olah merekalah pendiri dan pemilik perusahaan, sehingga mereka akan melakukan apapun untuk bisa membuat perusahaan itu berhasil. Dimensi budaya juga memainkan peran utama dalam bisnis orang Jepang. Hal ini tercermin dari karakteristik masyarakat Jepang secara keseluruhan yaitu keselarasan dan kesatuan. Keselarasan terasa kuat dalam perusahaan dikarenakan filosofi dan nilai-nilai persaudaraan dan perasaan kesetiakawanan yang diterima oleh seluruh anggota perusahaan. Mereka menganggap bahwa dalam perusahaan tersebut merupakan keluarga besar yang hidup bersama secara harmonis.

14. Loyalitas

Loyalitas membuat sistem karir di sebuah perusahaan berjalan dan tertata dengan rapi. Sedikit berbeda dengan sistem di Indonesia, sangat jarang orang Jepang yang berpindah-pindah pekerjaan. Mereka biasanya bertahan di satu atau dua perusahaan sampai pensiun. Ini mungkin implikasi dari Industri di Jepang yang kebanyakan hanya mau menerima *fresh graduate*, yang kemudian mereka latih dan didik sendiri sesuai dengan bidangnya di perusahaan tersebut (<https://aditcj.wordpress.com/2009/08/06/10-rahasia-kemajuan-bangsa-jepang/>).

Sikap loyal dan sabar merupakan dua sifat yang sangat menonjol pada masyarakat Jepang di samping tepat waktu, hati-hati dan juga teliti. Dalam dunia kerja sebagian besar *salary-man* dan *office-lady* akan menetap di satu perusahaan sampai pensiun di usia 60 tahun. Apalagi dalam kondisi resesi ekonomi yang belum diketahui kapan akan berakhir, sangatlah wajar apabila sebagian besar karyawan lebih memilih untuk *wait and see* dan tidak mengambil resiko untuk berpindah kerja atau *tenshoku* dalam bahasa Jepang.

Di Jepang, pindah kerja bukanlah sebuah batu loncatan untuk berpijak sampai mendapatkan pekerjaan yang diinginkan, bahkan berhenti bekerja dan berpindah

ke perusahaan lain dapat memberikan kesan yang kurang baik karena mengindikasikan kekurangmampuan dalam hal beradaptasi di lingkungan kerja ataupun kegagalan dalam mencari solusi dari permasalahan yang ada. Tidak jarang posisi yang diperoleh adalah setara bahkan terkadang lebih rendah daripada yang sebelumnya.

Menurut penasihat karir Nakaya Mitsuhiro (2012, 46), selain melakukan investasi manusia untuk mempertahankan pegawai dan menjaga kualitas dalam sistem pekerjaan di dalam sebuah perusahaan, sebelum merekrut pegawai baru, hampir 60% perusahaan di Jepang menanyakan “apa mimpi anda?” saat wawancara. Hal demikian ditanyakan saat melakukan wawancara bukan berarti perusahaan tersebut ingin mimpi seseorang secara personal, tetapi perusahaan ingin memastikan apakah mimpi seseorang calon pegawai diperusahaan tersebut sejalan atau tidak dengan konten pekerjaan didalam perusahaan tersebut.

Kesetiaan seseorang pekerja akan sangat dihargai oleh perusahaan. Syamsaimun (1992:25), mengatakan bahwa demi untuk kesetiaan perusahaan rela mengeluarkan pengeluaran yang besar pula untuk menjaga kesetiaan setiap pekerja dengan membuat macam macam atribut seperti filsafat, lagu perusahaan, sumpah pekerja, lencana dan pertemuan serta perjamuan pada saat penerimaan karyawan baru.

Hubungan manusiawi ini, menurut Widyahartono (2003:20), merupakan suatu kata yang menggambarkan sistem dari bekerja seumur hidup (life time employment), atau lebih biasa didengar dengan (human investment), saat seminar di bursa kerja perusahaan Jepang, dan sistem senioritas menurut usia kerja dan serikat kerja yang mengabdikan pada perusahaan (enterprise based unions).

Perusahaan-perusahaan di Jepang menciptakan perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas manajemen yang dapat mengikat kreatifitas pekerja demi tercapainya kesuksesan perusahaan dengan cara mempekerjakan pegawai seumur hidup dan terdapat juga sistem gaji

menurut senioritas 年功序列制度 (*nenkoujoretsuseido*). Dengan demikian mereka sebagai pegawai akan mengerahkan tenaganya untuk perusahaan. Karena masyarakat Jepang sebagian besar membidik sasaran untuk bekerja sebagai pegawai di perusahaan sehabis lulus dari bangku perguruan tinggi, konsep yang diajarkan di perusahaan menjadi sebuah sumber budaya kerja bagi Jepang yang kita kenal sebagai budaya kerja orang Jepang, dan penyebab mengapa orang Jepang sangat terkenal dengan sebutan pekerja keras.

15. Inovasi

Inovasi sebagai salah satu budaya kerja Jepang telah berhasil membantu memajukan Jepang. Bangsa Jepang, dimana pun berada selalu mempertahankan identitas dan jati diri mereka, sebagai contoh mereka sangat bangga menggunakan produk buatan mereka sendiri, meskipun awalnya mereka meniru produk Barat, tetapi karena mempunyai inovasi yang tinggi, maka berhasil membuat banyak produk yang menjadi kebanggaan mereka. Hal ini disebabkan oleh minat dan kecintaan bangsa Jepang terhadap ilmu, membuat mereka mau merendahkan diri untuk belajar dan memanfaatkan apa yang telah mereka pelajari dari produk Barat. Mereka menggunakan ilmu yang diperoleh untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan produk Barat, sehingga menjadi produk unggul dari perusahaan-perusahaan Jepang.

16. Disiplin

Sikap disiplin orang Jepang memang tidak ada bandingannya. Disiplin telah membentuk semangat dan sikap kerja keras mereka. Disiplin juga yang membuat mereka patuh dan mau melakukan apa saja demi keberhasilan perusahaan. Orang yang tidak mempunyai sikap disiplin tinggi, tidak layak bekerja dengan mereka, sebab mereka tidak bisa berkompromi dengan hal-hal yang berkaitan dengan

disiplin. Dalam hal pekerjaan, orang Jepang jarang untuk membolos, mereka pulang dan pergi pada waktu yang sama (Imam Subarkah,2013:62).

17. Sistem Senioritas atau 上下関係 (*jouge kankei*)

Hampir semua perusahaan di Jepang membudayakan senioritas karena sistem paternalistik yang dianut masyarakat Jepang. Kesetiaan pekerja kepada atasannya diperkuat dengan berbagai macam fasilitas, pelayanan-pelayanan tambahan yang disediakan perusahaan juga turut andil untuk para pegawai sebagai penghasilan tambahan, sistem ini terlihat jelas pada kenaikan tingkat dan pemberian gaji/upah berdasarkan lamanya ia bekerja di perusahaan itu

The seniority ranking system where promotions and pay are determined by the length of service to the company. The system played an important role at the time of japan's high economics growth period (Hiroyuki, 2009:191)

Sistem senioritas dimana promosi dan gaji ditentukan oleh lamanya pelayanan untuk perusahaan. Sistem ini memainkan peran penting pada waktu pertumbuhan tinggi ekonomi Jepang.

18. Kaizen

Konsep *kaizen* sangat sederhana dan dibentuk dari dua karakter, yaitu “kai” yang artinya perubahan dan “zen” yang artinya baik, sehingga jika kedua kata tersebut digabungkan mempunyai arti “perbaikan”. *Kaizen* adalah sebuah konsep kedisiplinan dalam melakukan perubahan bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. *Kaizen* telah menjadi bagian teori manajemen Jepang di pertengahan tahun 1980-an.

Konsep *kaizen* yang ditempuh Jepang untuk melakukan perubahan mencakup 3 hal. Pertama, mengubah cara kerja karyawan. Kedua, memperbaiki

peralatan dan produk. Ketiga, memperbaiki prosedur dan cara kerja. Tujuannya adalah untuk menghilangkan pemborosan, menerapkan saran aktif.

