

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1.LATAR BELAKANG MASALAH

Jepang adalah salah satu Negara maju yang diperhitungkan oleh dunia terutama dalam bidang ekonomi. Salah satu parameter keberhasilan Jepang dalam perekonomian yaitu dengan banyaknya produk-produk unggulan perusahaan Jepang yang mendominasi kegiatan sehari-hari masyarakat dunia. Dengan keberhasilannya itu, Negara Jepang menjadi Negara dengan struktur perekonomian yang kuat. Kunci keberhasilan ini selain karena kerja keras yang telah dilakukan oleh bangsa Jepang, juga karena sistem budaya kerja yang diterapkan di perusahaan-perusahaan Jepang. Perusahaan Jepang sangat menyadari bahwa untuk mendapat hasil kerja yang sempurna harus diawali dengan budaya kerja yang terencana, konsisten dilakukan dan melibatkan seluruh level pekerja.

Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat. Budaya kerja yang kuat akan terlaksana jika seluruh komponen perusahaan, direksi dan staf, mengamalkan nilai yang telah ditetapkan bersama dan tentunya sebelum diamalkan nilai tersebut harus dipahami, dihayati dan dianut terlebih dahulu oleh seluruh jajaran karyawan perusahaan.

Budaya kerja di perusahaan Jepang ada beberapa macam dan biasanya masing-masing mempunyai istilah sendiri dalam bahasa Jepang diantaranya Horenso (houkoku, renraku, dan Soudan), 5S (seiri, seiton, seisho, seiketsu dan sutsuke), chourei, nemawashi dan kanzen. Namun selain istilah-istilah diatas ada budaya kerja bangsa Jepang yang terkenal dan juga telah menjadi bagian dari pola hidup masyarakat Jepang sehari-hari yaitu disiplin terhadap waktu. Bagi bangsa Jepang ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan menjadi ukuran dalam keberhasilan bekerja.

Budaya kerja Jepang yang lain dan menjadi ciri tersendiri bagi bangsa Jepang dalam bekerja yaitu bekerja dalam satu *team work*, budaya ini sangat

berpengaruh dalam mencapai keberhasilan suatu pekerjaan karena bagi bangsa Jepang berfikir dan bekerja dengan banyak kepala akan lebih baik menghasilkan *output* kerja dibandingkan dengan satu kepala. Oleh Karena itu tidak sedikit perusahaan lain menjadikan sistem budaya kerja Jepang sebagai contoh dalam upaya memajukan perusahaannya.

Sistem senioritas atau yang lebih dikenal dengan istilah *nenkojoretsu* merupakan salah satu budaya yang memberikan ciri khas tersendiri bagi negara Jepang. Sistem ini banyak memberikan pengaruh terhadap sistem manajemen bagi perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia, termasuk dalam sistem promosi bagi perkembangan karir karyawan yang berada di dalamnya. Sistem ini sangat berbeda dengan sistem promosi yang dilakukan perusahaan barat. Sistem manajemen barat menitik beratkan pada *performa* kerja dan *top down decision makings*. Di perusahaan Amerika, karyawan direkrut berdasarkan *skills* dan kompetensi atau keahlian mereka sangat dihargai. Sedangkan pada perusahaan Jepang ditentukan oleh senioritas, usia, jenis kelamin dan status perkawinan. Perbedaan sistem promosi pada kedua perusahaan tersebut yang menjadi alasan peneliti untuk mengadakan penelitian di salah satu perusahaan yang ada di Bekasi Jawa Barat yang belum menerapkan budaya kerja Jepang adalah PT Griyaton Indonesia mengenai “Perbandingan Sistem Manajemen Karir Perusahaan Jepang dan Perusahaan Non Jepang (Studi Kasus di PT Toyota dan PT Griyaton Indonesia)”.

## 1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Melihat kondisi kerja para karyawan di perusahaan Jepang dan perusahaan non Jepang.
2. Mengidentifikasi perkembangan karir karyawan di perusahaan Jepang dan perusahaan non Jepang.

3. Meng penyebab karyawan senior yang tidak dapat mengembangkan karirnya di perusahaan Jepang dan perusahaan non Jepang.

### **1.3 PEMBATAAN MASALAH**

Berdasarkan identifikasi masalah yang terpapar di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus. Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada kondisi kerja dan perkembangan karir karyawan selama bekerja di perusahaan Jepang dan perusahaan non Jepang.

### **1.4 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan pembatasan masalah dan identifikasi masalah maka dapat dirumuskan masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perkembangan karir dan kondisi pekerja yang telah lama bekerja di perusahaan Jepang dan perusahaan non Jepang ?
2. Permasalahan apa sajakah yang menjadi penghambat perkembangan karir karyawan di perusahaan Jepang dan perusahaan non Jepang ?
3. Seberapa jauh perbandingan perkembangan karir dan kondisi kerja di perusahaan Jepang dan perusahaan non Jepang ?

### **1.5 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk meng seberapa banyak karyawan yang sudah lama bekerja namun kondisi kerja dan perkembangan karirnya masih sangat lambat selama bekerja di perusahaan Jepang dan perusahaan non Jepang.

### **1.6 METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengisian angket dan kepustakaan. Hasil angket ini akan digunakan untuk memperoleh data-data mengenai kendala-kendala yang dihadapi karyawan yang perusahaannya dalam menjalankan sistem manajemennya tidak menggunakan budaya kerja Jepang yaitu sistem *Nenkojoretsu*. Adapun target wawancara yang disebar sejumlah 40 orang. Sebagai sumber referensi utama penelitian ini ada buku berjudul "*Bisnis Cara Jepang*" karya "*Boye DeMente*" dan buku berjudul "*Rahasia Bisnis Orang Jepang*" karya "*Seng Wan*". Sebagai sumber referensi penunjang, penulis juga menggunakan data-data yang berasal dari internet serta percakapan dengan karyawan yang bekerja diperusahaan dengan sistem *nenkojoretsu* maupun yang tidak menerapkan sistem *nenkojoretsu*.

## 1.7 LANDASAN TEORI

### 1.7.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual.

Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (kinerja).

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja.

Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktivitas kerja,

sebaliknya yang bersifat negative akan merintangai perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

### 1.7.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja

Menurut pendapat para ahli, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Perilaku Pemimpin  
Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.
2. Seleksi Para Pekerja  
Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkembangkan rasa memiliki dari para pegawai.
3. Budaya Organisasi  
Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.
4. Budaya Luar  
Didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.
5. Menyusun misi perusahaan dengan jelas  
Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.
6. Mengedepankan misi perusahaan  
Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
7. Keteladanan pemimpin  
Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.
8. Proses pembelajaran  
Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

## 9. Motivasi

Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Dengan demikian pemimpin dapat mengembangkan budaya kerja yang adil melalui peningkatan daya pikir pegawai dalam memecahkan masalah yang ada secara efektif dan efisien.

## 1.8 MANFAAT PENELITIAN

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat dan berguna bagi pihak pihak tertentu, yaitu :

1. Bagi penulis, penelitian ini dapat menambah wawasan dan informasi mengenai sistem budaya kerja perusahaan Jepang dan fungsi serta manfaat budaya kerja tersebut.
2. Bagi instansi, sebagai tambahan informasi bagi manajemen perusahaan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti lain, sebagai bahan alternative untuk penelitian selanjutnya mengenai peranan budaya kerja di dalam perusahaan maupun organisasi yang mendorong pada upaya peningkatan kinerja karyawan.

## 1.9 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan yang disusun dalam rangka memaparkan keseluruhan hasil penelitian ini secara singkat dapat diketahui sebagai berikut : **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Pada bab ini, penulis menguraikan gambaran keseluruhan mengenai alasan pengambilan judul yang menggambarkan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian penelitian, landasan teori, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II PERUSAHAAN JEPANG DAN PERUSAHAAN NON JEPANG**

Pada bab ini, penulis menguraikan sejarah dan perkembangan Perusahaan Jepang dan Perusahaan Non Jepang beserta sistem manajemen pada masing-masing perusahaan.

### **BAB III PERBANDINGAN SISTEM MANAJEMEN KARIR PERUSAHAAN JEPANG DAN PERUSAHAAN NON JEPANG**

Pada bab ini, penulis menjabarkan peranan dan perkembangan sistem manajemen karir perusahaan Jepang dan Perusahaan Non Jepang.

### **BAB IV SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini memuat kesimpulan dan saran yang sekiranya dapat berguna bagi pengembangan penelitian selanjutnya.

