

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jepang adalah sebuah negara kepulauan yang pulaunya berjumlah kira-kira 4000 pulau besar dan kecil dengan 4 pulau terbesar yaitu pulau Hokkaido, Honshu, Shikoku dan Kyushu. Luas wilayah seluruhnya adalah sekitar 370.000 km² (Hamzon Situmorang, 2008:1). Salah satu negara maju yang masih memegang teguh budaya peninggalan nenek moyang mereka. Ketika bangsa Jepang menerima budaya asing dari luar, mereka tidak serta merta menelan mentah-mentah budaya tersebut. Mereka akan menyesuaikan dengan budaya mereka dan mengubahnya (Yusuke Shindo, 2015:2).

Salah satu contohnya adalah budaya Tiongkok yang masuk ke negara Jepang. Pada zaman dahulu Tiongkok adalah negara yang sudah memiliki peradaban yang tinggi. Ketika itu para pelajar Jepang yang menimba ilmu di Tiongkok, mereka kembali ke Jepang dengan membawa huruf *kanji*, karena pada saat itu Jepang belum mempunyai huruf. Meskipun mereka menerima sebagaimana adanya, tetapi mereka tidak lalu membuat orang Jepang berbicara bahasa Tiongkok. Karena keinginan mereka untuk menjaga bahasa Jepang dengan baik, maka cara baca *kanji* Tiongkok disesuaikan menjadi cara baca Jepang. Kemudian, Jepang menemukan *hiragana* dan *katakana* yang merupakan huruf *kana* khusus Jepang berdasarkan pada *kanji*. Seperti inilah orang Jepang membuat secara khusus susunan huruf bahasa Jepang berdasarkan *kanji* (Yusuke Shindo, 2015:3).

Walaupun Jepang dianggap sebagai negara maju akan tetapi Jepang masih memegang teguh budaya nenek moyang mereka. Hal tersebut dikarenakan Jepang pernah melakukan isolasi dari negara luar dalam waktu yang lama, sehingga budaya nenek moyang mereka tertanam sangat kuat di dalam diri para masyarakatnya.

Jepang adalah negara yang sangat diperhitungkan dimata internasional, terutama dalam bidang industri. Banyaknya perusahaan Jepang yang berkembang

saat ini didalam maupun diluar negeri, menandakan sangat kuatnya Negara Matahari tersebut. Kekuatan suatu perusahaan tidak terlepas dari pengaruh suatu budaya terhadap manajemen perusahaan. Budaya adalah suatu pola pikir, akal budi dan adat istiadat suatu masyarakat memenuhi kebutuhan hidupnya (Hamzon Situmorang,2011:2). Salah satu budaya yang mempengaruhi suksesnya manajemen perusahaan Jepang setelah Perang Dunia ke II ialah budaya senioritas (*nenkoujyoretsu*).

Nenkoujyoretsu adalah sistem jenjang karir karyawan di suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada senioritas, usia, dan jenis kelamin. Sangat berbeda dengan manajemen Barat yang menitikberatkan pada performa kerja dan *top down decision makings* (Culpan,1993:41). Dalam sistem *nenkoujyoretsu* penghargaan kepada karyawannya dilakukan atas dasar pertimbangan masa kerja dan usia dengan istilah *nenkoujyoretsu seido*. Dalam sistem pemberian penghargaan dengan pertimbangan senioritas tersebut terdapat nilai-nilai keadilan, karena setiap anggota akan memperoleh penghargaan, letak perbedaannya hanya pada waktunya saja.

Faktor keberhasilan Jepang bangkit kembali setelah Perang Dunia ke II ialah budaya dan sistem kerja para pekerjanya. Salah satunya adalah *nenkoujyoretsu* yang penilaiannya lebih menitikberatkan pada senioritas. Mereka berlomba-lomba membangun perusahaan tempat mereka bekerja dengan mengharapkan upah yang sesuai dengan apa yang sudah mereka berikan kepada perusahaan.

Semakin lama seseorang bekerja di suatu perusahaan yang sama, maka semakin tinggi pula jabatan atau *level* yang didapat, sehingga memungkinkan seseorang mencapai tingkat upah yang paling tinggi sebelum pensiun. Pada umumnya seorang manajer di Jepang biasanya berkisar antara umur 40 sampai dengan 50 tahunan, atau seseorang yang masa kerjanya sudah lebih dari 20 tahun. Oleh karena itu, semakin lama perusahaan itu berdiri akan semakin banyak karyawan yang mempunyai masa kerja yang lama dan akan semakin besar pula tanggungan perusahaan tersebut untuk membayar upah mereka.

Senioritas tidak akan lepas dari kata senior dan junior. Dalam bahasa Jepang senior disebut *senpai* sedangkan junior disebut *kohai*. Seorang *kohai* diharapkan menghormati dan mematuhi *senpai*, sedangkan *senpai* berkewajiban untuk memandu dan mengarahkan *kohai* dengan sepenuh hati. Relasi *senpai* dan *kohai* biasanya akan berlangsung selama mereka masih ada dalam satu ikatan (perusahaan) walaupun terkadang umur *senpai* lebih muda daripada *kohai*. Pada seni beladiri Jepang, istilah *senpai* biasanya merujuk pada murid di klub yang belum mencapai sabuk hitam. Mereka diharapkan dapat membantu *sensei*-nya untuk mengajari murid yang kurang berpengalaman. Hubungan antara *senpai* dan *kohai* di Jepang sendiri membangun relasi yang baik di dalam masyarakat Jepang sehingga terjadi hubungan baik antara senior dan junior (Fransiska Marpaung, 2014:2).

Sistem *nenkoujyoretsu* dalam dunia kerja di Jepang juga sangat kental. Hubungan *senpai* dan *kohai* memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam hubungan antar individu. Ketika rapat, karyawan junior akan menempati kursi di dekat pintu (*shimoza*) sedangkan karyawan senior akan duduk di sebelah tamu penting (*kamiza*). Bagi orang Jepang status dan pangkat sangat penting, karena status dan pangkat tidak hanya dalam hubungan organisasi, tetapi berlanjut dalam kehidupan sosial, walaupun tidak ada kaitannya dengan kegiatan organisasi. Oleh karena itu, status dan pangkat merupakan suatu kebanggaan bagi orang Jepang, karena dengan status yang dimilikinya maka eksistensinya akan lebih diakui dalam lingkungan masyarakat (Fransiska Marpaung, 2014:5).

Senior dalam suatu organisasi di Jepang lebih condong kearah orang yang lebih dahulu masuk ke dalam organisasi dan dianggap mempunyai banyak pengalaman, walaupun usia senior lebih muda daripada junior. Orang Jepang beranggapan status dan pangkat itu adalah suatu hal yang penting dalam kehidupan organisasi dan bermasyarakat.

Setelah Perang Dunia ke II banyak perusahaan yang menerapkan sistem *nenkoujyoretsu*. Tahun 1960-an hanya 15 tahun setelah berakhirnya Perang Dunia ke II dan kekalahan Jepang tanpa syarat, ekonomi Jepang sudah berubah dari ekonomi yang kurang baik ke arah suatu pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi.

Bahkan pertumbuhan ekonominya begitu tajam sehingga pada tahun 1968 Produk Domestik Bruto (PDB) Jepang merupakan kedua terbesar di dunia, diantara negara-negara bebas. Bahkan kekuatan ekonominya dianggap nomor 3 setelah AS dan Uni Soviet (Tadashi Fukutake,1980:2).

Saat itu adalah tolak balik kesuksesan Jepang, keberhasilan bangkitnya perekonomian Jepang tidak lepas dari sumber daya manusianya. Kemajuan perekonomian tersebut merupakan perpanjangan dan perubahan masyarakat Jepang yang lebih memilih bekerja di dunia industri daripada bertani (Arsi Widiandari,2015:24). Mereka mempunyai etos kerja yang tak lepas dari nilai-nilai budaya yang ditanamkan perusahaan kepada para pekerjanya serta mempunyai tingkat disiplin dan loyalitas yang sangat tinggi kepada perusahaannya. Selain itu mereka juga mempunyai prinsip *life time employment* (Elizabeth Ika,2017:30).

Setelah meletusnya gelembung ekonomi “*economicbubble*” dan krisis berkepanjangan pada tahun 1990-an dikarenakan kesalahan estimasi dalam arah pengembangan diberbagai sektor industri (Budi Saronto Budi,2005:2), sistem *nenkoujyoretsu* ini mulai ditinggalkan oleh banyak perusahaan Jepang. Banyak perusahaan yang tidak sanggup menanggung gaji karyawan yang masa kerjanya sudah lama. Kerugian sistem ini adalah bahwa tidak memungkinkan digabungkannya karyawan baru yang berbakat dengan karyawan yang berpengalaman, serta orang-orang dengan keahlian khusus tidak dapat dipromosikan ke jajaran eksekutif yang sudah penuh.

Sistem *nenkoujyoretsu* dalam manajemen perusahaan saat ini mulai ditinggalkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang. Mereka lebih memilih penilaian pekerjanya menitikberatkan pada performa kerja, karena dengan cara ini perusahaan akan memberi upah sesuai dengan produktivitas para pekerjanya.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk membahas pengaruh budaya *nenkoujyoretsu* terhadap manajemen perusahaan di Jepang karena sistem ini menjadi salah satu faktor bangkitnya perekonomian Jepang dimasa itu. Selain itu, sistem manajemen yang menggunakan *nenkoujyoretsu* tersebut menjadi ciri khas budaya Jepang dan menjadi pembeda dengan perusahaan dari negara lain yang menganut sistem manajemen Barat. Pergeseran

budaya dari sistem *nenkoujyoretsu* dan berkembangnya teknologi saat ini membuat para pekerja yang umurnya sudah tua tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi dalam manajemen perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Budaya senioritas di manajemen perusahaan Jepang muncul setelah Perang Dunia ke II.
2. Budaya senioritas sangat kuat dalam manajemen perusahaan di Jepang.
3. Budaya senioritas terhadap manajemen perusahaan di Jepang pada zaman kontemporer lebih menitikberatkan pada performa kerja.
4. Gaya manajemen Barat bersifat individu, sedangkan gaya manajemen Jepang bersifat senioritas dan kebersamaan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas penulis memberikan batasan masalah terhadap pengaruh budaya senioritas terhadap manajemen perusahaan di Jepang pada zaman kontemporer.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas penulis memberikan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kelebihan dan kekurangan dari sistem senioritas dalam manajemen perusahaan di Jepang ?
2. Apakah sistem senioritas masih cocok diterapkan di manajemen Jepang pada zaman kontemporer?
3. Apakah sistem senioritas dapat dianggap sebagai penyebab hancurnya industri Jepang pada zaman modern?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis kelebihan dan kekurangan dari sistem *nenkoujyoretsu* dalam manajemen perusahaan di Jepang.
2. Menjelaskan penyebab sistem senioritas tidak cocok diterapkan di manajemen Jepang pada zaman kontemporer.
3. Menganalisis sistem senioritas dianggap sebagai penyebab hancurnya industri Jepang pada zaman kontemporer.

1.6 Landasan Teori

1.6.1 Pengaruh

Pengaruh adalah “daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak kepercayaan dan perbuatan seseorang” (Depdikbud, 2001:845). Menurut WJS.Poerwardaminta, pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu, baik orang maupun benda dan sebagainya yang berkuasa atau yang berkekuatan dan berpengaruh terhadap orang lain (Poerwardaminta, 2003:731).

Bila ditinjau dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh adalah sebagai suatu daya yang ada atau timbul dari suatu hal yang memiliki akibat atau hasil dan dampak yang ada. Daya pengaruh pun mempunyai masa dimana pengaruh tersebut bisa hilang karena beberapa faktor yaitu kekuatan baik dari orang maupun benda sudah hilang atau termakan zaman dan dianggap sudah tidak berlaku lagi.

1.6.2 Budaya

Menurut Situmorang Hamzon kebudayaan adalah sesuatu yang kongkrit, sedangkan budaya adalah suatu hal yang semiotik atau tidak ketara (Situmorang Hamzon,2011:2). Ienaga Saburo dalam bukunya membedakan pengertian kebudayaan (*bunka*) dalam arti luas dan dalam arti sempit. Dalam arti luas kebudayaan adalah seluruh cara hidup manusia. Dia menjelaskan bahwa kebudayaan adalah keseluruhan hal yang bukan alamiah. Misalnya ikan adalah suatu benda ilmiah, tetapi dalam suatu masyarakat ikan tersebut dibakar, atau

dipepes atau dibuat *sashimi* tersebut adalah kebudayaan. Pengertian kebudayaan dalam arti sempit, menurut Ienaga adalah terdiri dari, ilmu pengetahuan, sistem kepercayaan dan seni (Ienaga Saburo,1990:1).

Dari kutipan dua pakar tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa budaya adalah hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia.

1.6.3 Senioritas

Senioritas adalah keadaan yang lebih tinggi dalam hal pangkat, usia dan pengalaman atau dalam arti lain senioritas adalah situasi di mana terjadi pemisahan kelompok secara sosial berdasarkan umur dalam lingkup jenjang pendidikan. Yang lebih tua secara umur, mendapat labelisasi secara otomatis sebagai senior. Yang jauh lebih muda, adalah junior. Inilah pola dasar dari situasi senioritas (George Ritzer,2007:158).

Senioritas dapat diartikan sebagai lamanya masa dinas yang diakui oleh sebuah organisasi (Flippo,1984:26). Kesimpulannya senioritas adalah suatu pengakuan oleh sebuah organisasi tentang keadaan yang lebih tinggi dalam hal pangkat, usia dan pengalaman.

1.6.4 Manajemen Perusahaan

Manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya (George R. Terry,1997:44).

Manajemen adalah suatu seni yang produktif yang didasarkan pada suatu pemahaman ilmu dan seni tidaklah bertentangan, namun masing-masing saling melengkapi (Harld Koontz,1961:140).

Dari dua pendapat pakar diatas yang dimaksud manajemen perusahaan adalah proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dalam perusahaan.

1.6.5 Zaman Modern

Modern adalah terbaru, mutakhir atau sikap dan cara berpikir sesuai dengan tuntutan zaman. Zaman modern adalah proses pergeseran sikap dan mentalitas sebagai masyarakat untuk bisa hidup sesuai tuntutan masa kini (Johannes, 1989 : 589)

Zaman modern adalah era proses pembangunan yang memberikan kesempatan kearah perubahan demi kemajuan. (www.edukasinesia.com, Astrid S Susanto, Ahli Sosiologi)

Dari dua sumber di atas dapat diambil kesimpulan bahwa zaman modern adalah era di mana perubahan sikap , cara berpikir atau proses pembangunan yang menuju kemajuan masyarakat hidup sesuai tuntutan masa kini.

1.7 Metode Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat analisis deskriptif. Pencarian informasi dilakukan dengan cara membaca atau mengambil analisa informasi dari buku, makalah, jurnal ilmiah dan internet sebagai sumber informasi. Sebagai sumber referensi utama adalah buku yang berjudul *Gaya Manajemen Jepang Berdasarkan Azas Kebersamaan dan Keakraban* karangan Budi Saronto.

1.8 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian dan penulisan ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak antara lain:

1. Bagi penulis

Manfaat bagi penulis ialah sebagai media penerapan ilmu yang diperoleh selama kuliah serta menambah pengalaman dalam penyusunan karya ilmiah.

2. Bagi pembaca

Diharapkan dari hasil penelitian ini pembaca dapat memperoleh wawasan baru tentang budaya senioritas di perusahaan Jepang.

1.9 Sistematika Penulisan

Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, landasan teori, manfaat penelitian serta sistematika penulisan ini.

BAB II. SISTEM MANAJEMEN PERUSAHAAN DI JEPANG

Menjelaskan tentang kerja masyarakat Jepang, sistem kerja seumur hidup (*shuushin koyou*), senioritas (*nenkoujyoretsu*) dan serikat pekerja perusahaan (*kigyō betsu kumiai*).

BAB III. PENGARUH BUDAYA SENIORITAS TERHADAP MANAJEMEN PERUSAHAAN DI JEPANG PADA ZAMAN KONTEMPORER

Menjelaskan pengaruh budaya senioritas terhadap manajemen perusahaan di Jepang pada zaman kontemporer.

BAB IV. KESIMPULAN

Merupakan benang merah dari semua yang telah dicapai pada masing-masing bab sebelumnya.