

## MOTIVASI PEKERJA INDONESIA YANG BEKERJA DI PERUSAHAAN JEPANG DI SURABAYA DITINJAU DARI *SHUUSHIN KOYOU SEIDO*

Ayu Nazria Tanjung

Program Sastra Jepang Fakultas Ilmu Budaya Universitas Airlangga

Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286

E-mail: ayu.nazria@yahoo.com

### Abstrak

Penelitian ini mengenai penerapan aspek *shuushin koyou seido* (*nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*) saat ini dan motivasi kerja di perusahaan Jepang di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui metode wawancara dengan beberapa informan (pekerja Indonesia) yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya, dan data diolah secara deskriptif-analitik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) ketiga aspek *shuushin koyou seido* (*nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*) benar-benar diterapkan di perusahaan Jepang di Surabaya, (2) faktor-faktor yang memotivasi pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya adalah gaji yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pokok, adanya jaminan hari tua, kesehatan, kecelakaan, kematian serta jaminan kerja jangka panjang, mereka merasa diterima, dimotivasi, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, merasakan prestise dari tanda pengenal pegawai dan fasilitas yang diterima, adanya kesempatan untuk belajar berbagai macam hal, pengalaman dan pengetahuan baru.

Kata kunci: *shuushin koyou seido*, *nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*

### Abstract

This study examines the dynamics of *shuushin koyou seido* implementation at Japanese company in Surabaya through *nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou* and factors that can encourage Indonesian worker at Japanese company in Surabaya. Author use interview method with several informan (Indonesian workers) that get a job at Japanese company in Surabaya. The results showed that (1) Japanese company in Surabaya where informan working still implementing *shuushin koyou seido* aspect such as *nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*; (2) the factors that can encourage Indonesian workers are salary that used for satisfy any basic needs, pay house's rent, buy any clothes, there are so many guarantee and benefit that they get from company, people in company respect them, they are proud of their job and their pride symbolized by ID worker, company's facilities, chance to learn any new things, experience, and knowledges.

Keywords: *shuushin koyou seido*, *nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*

### 1. Pendahuluan

*Shuushin koyou seido* (終身雇用制度) dilihat dari susunan kanjinya, terdiri dari kata *shuushin* (終身) yang berarti seumur hidup, *koyou* (雇用) berarti pekerjaan dan *seido* (制度) yang berarti sistem. Jadi, *shuushin koyou seido* dapat diartikan sistem pekerjaan seumur hidup. Sistem

ini mampu memotivasi dan meningkatkan loyalitas pekerja dengan pengadaan sistem penentuan upah berdasarkan lama masa bekerja, jaminan kesejahteraan, jaminan kerja jangka panjang.

Sistem ini diterapkan terutama di perusahaan besar Jepang dalam versi orisinil selama tahun 1950-1970an dan

target perekrutan adalah lulusan sekolah. Namun setelah tahun 1970an karena ada krisis, sistem mulai berubah. Target perekrutan berubah menjadi kepada pekerja pertengahan karir untuk menghemat biaya pelatihan (Raj, 2005: 14). Meskipun demikian, saat ini sistem masih ada namun terbatas untuk sejumlah pekerja (Saito, Vaszkun, 2011: 1).

Di era globalisasi dan liberalisasi seperti sekarang, perusahaan asing seperti Jepang dapat beroperasi di negara lain. Saat beroperasi di negara selain Jepang, perusahaan Jepang tentu membutuhkan pekerja berkompeten untuk dapat menghadapi kerasnya persaingan di pasar global yang serba kompetitif. Oleh karena itu, perihal memotivasi dan meningkatkan loyalitas pekerja berkompeten menjadi hal penting yang harus diwujudkan bagi perusahaan Jepang.

*Employer* Jepang terkadang menerapkan *stylenya* untuk dapat mewujudkan hal tersebut, misal dengan menerapkan *style* khas *shuushin koyou seido* yaitu sistem upah berdasarkan lamanya masa bekerja (*nenkoujoretsu*), penyediaan jaminan kesejahteraan (*fukurikousei*) dan jaminan kerja jangka panjang (*choukianteikoyou*). Sebagai bukti, dalam perusahaan manufaktur di Malaysia diterapkan ketiga *style* khas *shuushin koyou seido* tersebut (Wan, 2002).

*Style* dari *employer* Jepang terkadang berbeda dengan *style* yang biasa dilakukan pekerja lokal sehingga menimbulkan gesekan. Misalnya, di perusahaan Jepang di China, *employer* Jepang menerapkan *style* mereka yang cenderung menekankan pada setiap detail dan proses. Ini justru bertentangan dengan *style* pekerja lokal (pekerja

China) yang cenderung hanya mementingkan hasil sehingga dapat memicu terjadinya gesekan (Gamble, 2008: 9).

Sementara dalam perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia pernah terjadi gesekan. Seorang mantan pekerja PT. PAL Surabaya menuturkan bahwa pada tahun 2004 pernah terjadi demonstrasi dalam perusahaan karena pekerja Indonesia tidak bisa menerima budaya disiplin, tidak boleh jongkok saat jam kerja dan perihal kebersihan, yang diterapkan *employer* Jepang (Satria, 2011).

Meskipun sering terjadi gesekan dalam perusahaan Jepang dengan pekerja lokal, saat ini masih banyak orang Indonesia yang bersedia bekerja di perusahaan Jepang. Berdasarkan fakta ini, penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor yang memotivasi pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya sehingga karena adanya motivasi tersebut berbagai peluang terjadinya gesekan dalam perusahaan dapat ditekan.

Selain itu, berdasarkan fakta penerapan *style* khas *shuushin koyou seido* untuk dapat memotivasi dan meningkatkan loyalitas pekerja di perusahaan manufaktur Malaysia dengan diterapkannya *nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*. Penulis juga ingin melihat penerapan aspek *shuushin koyou seido* tersebut di perusahaan Jepang di Surabaya dilihat dari penerapan sistem *nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*.

Penelitian ini menggunakan metode wawancara kepada beberapa informan yang merupakan pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya.

Pertanyaan wawancara berisi mengenai faktor-faktor yang memotivasi mereka dan penerapan sistem upah, ada tidaknya *fukurikousei* maupun *choukianteikoyou*. Dengan demikian, selain melihat faktor-faktor yang memotivasi mereka, dapat juga melihat penerapan aspek *shuushin koyou seido* dilihat dari penerapan sistem upah, *fukurikousei*, dan *choukianteikoyou*.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif karena lebih bersifat deskriptif dengan kumpulan data berbentuk kata-kata (Sugiyono, 2008). Pengumpulan data dilakukan dengan metode studi pustaka dan wawancara, dan diolah secara deskriptif analitik. Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data dengan merujuk pada dokumen, seperti teks berupa bacaan (Maryaeni, 2005: 73). Data yang penulis kumpulkan adalah data mengenai teori ERG Alderfer, definisi dan awal mula *shuushin koyou seido*, kebijakan-kebijakan yang mengikat pekerja di antaranya, *nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*.

Wawancara adalah proses tanya-jawab secara lisan di mana informasi-informasi dapat didengarkan secara langsung. Peneliti menggunakan kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin yang mana disertai pedoman yang memimpin jalannya proses tanya-jawab selama proses wawancara berlangsung (Narbuko & Abu, 2007: 83-84). Peneliti memperoleh informan yaitu tiga orang pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya. Peneliti menentukan perusahaan Jepang yang berlokasi di Surabaya sebagai objek penelitian atas pertimbangan keterbatasan geografis dan adanya koneksi. Ketiga

informan tersebut adalah Ani, Ian, dan Icha (nama samaran).

Data deskriptif dari hasil wawancara mengenai faktor-faktor yang memotivasi pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya akan dianalisis menggunakan teori ERG dari Clayton Alderfer, sebagai berikut:

**Kebutuhan keberadaan (*existence needs*).** Kebutuhan keberadaan (*existence needs*) meliputi upah yang layak untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kebutuhan hidup (sandang, pangan, dan papan) serta kesejahteraan individu. Selain itu, kebutuhan keberadaan juga mencakup kebutuhan keamanan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan serta rasa aman menyangkut masa depan pekerja. Misal, dengan adanya asuransi kecelakaan, asuransi kesehatan, jaminan pekerjaan jangka panjang.

**Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*).** Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*) meliputi kebutuhan sosial, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Jenis-jenis kebutuhan sosial tersebut, di antaranya: (a) kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*), (b) kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Dalam memotivasi bawahan, pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Misalnya: dengan dorongan berupa kata-kata motivasi, (c) kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap

pekerja akan merasa senang jika diikutsertakan dalam berbagai kegiatan perusahaan dalam arti diberi kesempatan untuk mengemukakan saran dan pendapat kepada pimpinan mereka misal pada saat pimpinan akan mengambil sebuah keputusan.

Selain itu, kebutuhan hubungan (*relatedness needs*) juga mencakup kebutuhan penghargaan diri. Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri. Pada umumnya, pemenuhan kebutuhan ini tercermin dalam berbagai simbol status. Misalnya: meja dan kursi yang istimewa atau memakai dasi untuk membedakan pimpinan dengan anak buahnya.

**Kebutuhan kemajuan (*growth needs*).** Kebutuhan kemajuan (*growth needs*) merupakan kebutuhan paling tinggi. Seorang pekerja dapat memenuhi kebutuhan jenis ini dengan adanya kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan memberikan yang terbaik untuk lingkungan kerja tempatnya berada. Kebutuhan ini juga menunjuk pada kebutuhan seorang pekerja untuk meningkatkan jenjang karirnya (Sutan, 1996: 104-107).

### 3. Hasil dan Pembahasan

Penulis akan membahas mengenai definisi dan awal mula *shuushin koyou seido*, *nenkoujoretsu* (sistem penentuan upah berdasarkan lama masa kerja), *fukurikousei* (jaminan kesejahteraan), *choukianteikoyou* (jaminan pekerjaan jangka panjang), profil informan, penerapan aspek *shuushin koyou seido* di perusahaan Jepang di Surabaya, analisis motivasi pekerja Indonesia yang bekerja

di perusahaan Jepang di Surabaya menggunakan teori ERG Alderfer.

**Definisi dan Awal Mula *Shuushin Koyou Seido*.** *Shuushin koyou seido* adalah sistem kerja seumur hidup yang diterapkan di Jepang. Pada dasarnya bentuk sistem kerja seumur hidup sudah diterapkan pada awal dasawarsa 1920an di kalangan *zaibatsu* dan perusahaan besar lain (Kunio, 1992: 130). Akan tetapi, bentuk sistem kerja seumur hidup ini baru dominan dan menjadi kebiasaan di perusahaan-perusahaan besar setelah Perang Dunia II. Pada saat itu mesin-mesin baru dari Jerman dan Amerika Serikat mulai dikenalkan di Jepang sehingga perusahaan besar membutuhkan tenaga kerja terampil yang mampu mengoperasikan mesin-mesin baru ini (Nakane, 1981: 16).

Perusahaan mulai memikirkan untuk merekrut anak yang baru saja lulus sekolah baik SMP, SMA, maupun universitas. Alasannya adalah karena anak lulusan sekolah cenderung mudah dibentuk sehingga dapat menyesuaikan dengan indoktrinasi perusahaan. Para lulusan sekolah ini belum memiliki pengalaman kerja dan belum pernah menempuh pendidikan kejuruan, sehingga perusahaan menyiapkan dana khusus untuk melatih mereka sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan. Para lulusan sekolah ini nantinya akan menjadi pekerja permanen yang mana dapat menikmati semua fasilitas dari sistem. Sementara pekerja di luar sistem ini, yakni pekerja yang sudah berpengalaman dan pekerja wanita termasuk dalam kategori pekerja sementara (Yakabe, 1974: 3).

Sistem ini cenderung menjadi tipikal perusahaan besar (Clark, 1979: 174).

Perusahaan besar tentu memiliki keuntungan yang lebih besar dalam memonopoli pemasaran, keuangan atau teknologi daripada perusahaan kecil. Perusahaan-perusahaan besar ini kemudian berusaha mengembangkan keuntungannya dengan “membeli” tenaga kerja terampil yang bermutu baik, sehingga dapat dikatakan bahwa *shuushin koyou seido* sebagai sebuah sarana mendapatkan tenaga kerja terampil (Kunio, 1992: 130).

Perusahaan dapat “membeli” loyalitas dari para tenaga kerja terampil ini dengan pengadaan jaminan kesejahteraan dan jaminan pekerjaan jangka panjang. Terdapat sebuah motif dibalik pengadaan jaminan kesejahteraan maupun jaminan pekerjaan jangka panjang ini.

Pada masa awal industrialisasi mobilitas pekerja tinggi. Para SDM muda memiliki kecenderungan bergonta-ganti pekerjaan karena mereka baru memiliki keinginan untuk memantapkan karir setelah menyelesaikan program wajib militer. Tidak seperti pekerja *shuushin koyou* yang memantapkan karir setelah lulus sekolah, mereka baru memantapkan karir dalam periode sepuluh tahun pertama setelah lulus sekolah (Koshiro, 1983: 34).

Selain itu, tingginya tingkat mobilitas pada masa awal industrialisasi ini juga disebabkan ketidakmampuan *employer* dalam menyediakan spesifikasi pekerjaan yang jelas bagi pekerja. Karena sebab-sebab inilah, perusahaan mulai memikirkan kebijakan yang dapat mengikat pekerja selama seumur hidup di perusahaan, sehingga mampu memotivasi dan meningkatkan loyalitas pekerja. Kebijakan tersebut adalah *nenkoujoretsu*, *fukurikousei*, *choukianteikoyou*.

## Kebijakan-kebijakan yang Mengikat Pekerja

**Nenkoujoretsu.** Perusahaan menerapkan sistem upah berdasarkan lamanya masa bekerja yang biasa disebut dengan istilah *nenkoujoretsu*. Pada masa awal penugasan, seorang pekerja akan memperoleh upah yang relatif rendah, namun upah akan terus meningkat seiring lamanya masa pengabdian pekerja di perusahaan. Perusahaan memiliki alasan tersendiri dalam memberlakukan sistem penentuan upah berdasarkan senioritas ini. Sebab dalam kondisi di mana seorang pekerja tidak dapat dipecat ataupun diturunkan pangkatnya, maka kenaikan upah yang diatur secara lambat laun adalah solusinya (Kunio, 1992: 129).

Pemberlakuan *nenkoujoretsu* berkontribusi dalam mengikat pekerja. Hal ini disebabkan pekerja akan dihadapkan dengan kerugian berupa kehilangan kesempatan emas untuk memperoleh upah yang semakin meninggi seiring lamanya masa bekerja apabila tetap berniat berpindah perusahaan. Lagipula, sistem upah seperti ini juga dinilai lebih manusiawi karena sesuai dengan kebutuhan ekonomi pekerja yang mana harus melalui berbagai tahapan kehidupan dari tahapan menikah, memiliki anak, membayar pendidikan anak, dan mempersiapkan pensiun (Reischauer, 1988: 324).

**Fukurikousei.** *Fukurikousei* adalah jaminan kesejahteraan. Adapun jenis-jenis jaminan kesejahteraan yang disediakan meliputi fasilitas perumahan, kemudahan pembelian barang dengan adanya diskon, asuransi kesehatan dan kecelakaan kerja, tempat rekreasi keluarga yang dapat digunakan secara bergiliran oleh para karyawan, berbagai

kegiatan yang disponsori perusahaan misalnya kegiatan olahraga, hadiah untuk pernikahan, kelahiran, kematian, bahkan nasihat dari konsultan perusahaan tentang program keluarga berencana (Nakane, 1981: 15-16).

**Choukienteikoyou.** *Choukienteikoyou* adalah jaminan pekerjaan jangka panjang, ini diadakan atas motif tertentu. Para pekerja permanen adalah para lulusan sekolah yang belum berpengalaman sekaligus belum pernah merasakan pendidikan kejuruan, sehingga perusahaan menyiapkan dana khusus untuk melatih mereka. Setelah dilatih, tentu mereka akan menjadi hebat, untuk mencegah terjadinya pengkhianatan berupa pekerja berpindah perusahaan saat sudah hebat, maka perusahaan menerapkan *choukienteikoyou* agar mereka senantiasa mendedikasikan diri pada perusahaan (<http://oshiete.goo.ne.jp/qa/197326.html>). *Choukienteikoyou* tidak dilembagakan dalam bentuk kontrak semata, melainkan hanya berupa *gentlemen's agreement* (perjanjian yang berlaku atas pengertian bersama). Sebab pada dasarnya perusahaan yang menerapkan *shuushin koyou* ingin menyampaikan pesan ideologis kepada para pekerja, sebagai berikut:

*"The Company is honoring your effort and will look after you even if things get worse, until the last moment, we will do our best to keep you in employment."* (Saito, Vaszkun, 2011: 4).

"Perusahaan menghormati usaha Anda dan tetap mempertahankan Anda bahkan saat kondisi memburuk, sampai saat terakhir, kami akan melakukan yang terbaik untuk mempertahankan Anda dalam suatu jabatan. "

Perusahaan berusaha merealisasikan pesan ideologis tersebut dengan menjadikan pemecatan sebagai jalan terakhir yang harus diambil saat bisnis sedang sulit. Pekerja hanya akan dipecat atas kasus-kasus kriminal tertentu seperti penggelapan atau pencurian uang, mencemarkan nama baik perusahaan, pelanggaran peraturan tertulis atau karena sering tidak masuk kerja (Beck & Beck, 1994: 89). Sementara bagi pekerja yang "tidak bisa apa-apa" tidak perlu khawatir akan dipecat, karena perusahaan tidak menetapkan "ketidakmampuan" sebagai alasan memberhentikan pekerja.

Perusahaan melakukan beberapa strategi sebagai upaya menghindari pemecatan saat bisnis sedang sulit, di antaranya mengurangi jumlah pekerja wanita, para pekerja senior dibujuk untuk pensiun secara sukarela meskipun belum mencapai usia wajib pensiun, mempekerjakan pekerja sementara yang baru, dan mentransfer pekerja ke perusahaan afiliasi atau subkontraktor ([http://www.studyworld.com/newsite/reportessay/socialissues/Political%5CThe\\_Japanese\\_Employment\\_System-10.htm](http://www.studyworld.com/newsite/reportessay/socialissues/Political%5CThe_Japanese_Employment_System-10.htm)).

Sehubungan dengan transfer, terdapat dua jenis transfer yakni *shukkou* dan *tenseki*. *Shukkou* adalah transfer dari suatu perusahaan ke perusahaan afiliasi dalam jangka waktu yang singkat. Terkadang suatu transfer sementara (*shukkou*) dapat berubah menjadi penugasan kembali secara permanen yang disebut *tenseki*. Pekerja yang menjalani *tenseki* tidak menerima upah atau jaminan keamanan kerja apapun dari perusahaan yang mengirimnya dan pekerja tersebut resmi menjadi pekerja

dari perusahaan yang menerimanya (Stone, 2009: 22).

**Profil Informan.** Peneliti memperoleh informan yaitu tiga orang yang bekerja di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Ketiga informan tersebut adalah Ian, Ani, dan Icha (nama samaran).

**Ian.** Ian adalah pekerja laki-laki muda berusia dua puluh empat tahun yang bekerja di perusahaan Jepang yang ada di kota Surabaya. Perusahaan bergerak di bidang manufaktur yakni memproduksi komponen otomotif. Pengalaman bekerja di perusahaan ini adalah pengalaman pertamanya bekerja di perusahaan Jepang dan mulai bekerja tidak lama setelah lulus kuliah. Ia telah bekerja sebagai *staff commercial* selama lebih dari tiga bulan. Status kepegawaiannya saat ini adalah sebagai pegawai tetap.

**Ani.** Ani adalah pekerja perempuan muda berusia dua puluh tiga tahun yang bekerja di perusahaan Jepang yang bergerak di bidang perdagangan. Ia telah bekerja selama enam bulan sebagai *translater* (penerjemah). Sama halnya seperti Ian, pengalaman bekerja Ani di perusahaan ini adalah pengalaman pertamanya bekerja di perusahaan Jepang dan statusnya saat itu masih *fresh graduate* karena baru lulus dari bangku kuliah.

**Icha.** Icha adalah pekerja perempuan muda berusia dua puluh tiga tahun yang bekerja di perusahaan Jepang yang bergerak di bidang ekspor sayuran beku ke Jepang. Status kepegawaian Icha adalah sebagai pekerja *training*. Ia telah bekerja selama dua bulan sebagai *accounting staff*. Icha mempunyai latar pendidikan yang berlainan dengan pekerjaan yang dijalannya sekarang karena merupakan lulusan dari jurusan

sastra Jepang dari sebuah universitas negeri yang ada di Surabaya.

**Penerapan Aspek *Shuushin Koyou Seido* dilihat dari Penerapan *Nenkoujoretsu*, *Fukurikousei*, *Choukianteikoyou*.** Dari hasil wawancara, penulis menemukan beberapa aspek dari *shuushin koyou seido* yang diterapkan di perusahaan Jepang tempat informan bekerja.

**Perusahaan Jepang tempat Ian bekerja.** Dari pernyataan Ian dapat diketahui bahwa perusahaan Jepang tempatnya bekerja menerapkan beberapa aspek yang sama dengan *shuushin koyou seido* yakni aspek penentuan upah berdasarkan lamanya masa bekerja (*nenkoujoretsu*) dan berdasarkan riwayat pendidikan. Persamaan ini tercermin dari deskripsi Beck & Beck (1994: 80) yang menjelaskan bahwa sistem penentuan upah dalam *shuushin koyou seido* berdasarkan pada tanggal pekerja masuk ke sebuah perusahaan dan riwayat pendidikan.

Selain itu, aspek yang sama berikutnya adalah penyediaan jaminan kesejahteraan (*fukurikousei*), asuransi kesehatan, kecelakaan kerja, jaminan pekerjaan jangka panjang (*choukianteikoyou*) yakni hingga usia pensiun sekitar 55 tahun. Persamaan ini tercermin dari deskripsi Yakabe (1974: 4, 60, 64) yang menjelaskan bahwa perusahaan yang menerapkan *shuushin koyou seido* memberikan jaminan pekerjaan jangka panjang, berbagai jaminan kesejahteraan dan fasilitas asuransi yang dibutuhkan pekerja yaitu asuransi kesehatan, kecelakaan, kematian, dan sebagainya.

**Perusahaan Jepang tempat Ani bekerja.** Perusahaan Jepang tempat Ani bekerja juga menerapkan aspek yang sama dalam *shuushin koyou seido* yakni adanya sistem pengalihan tugas untuk sementara waktu ke cabang perusahaan (*shukkou seido*). Persamaan ini tercermin dari deskripsi Hikoki Sato, 1996 (dalam Stone, 2009: 22) yang menjelaskan bahwa dalam *shuushin koyou seido* terdapat *shukkou seido* yaitu sistem pengalihan tugas dari suatu perusahaan ke perusahaan afiliasi dalam jangka waktu yang singkat sebagai upaya menghindari pemecatan dan bentuk jaminan kerja jangka panjang bagi pekerja.

**Perusahaan Jepang tempat Icha bekerja.** Sama seperti Ian dan Ani, perusahaan Jepang tempat Icha bekerja menerapkan beberapa aspek yang sama dalam *shuushin koyou seido* yakni adanya jaminan kesejahteraan (*fukurikousei*) berupa jaminan kesehatan dan jaminan kecelakaan saat bekerja dan aspek pengalihan tugas untuk sementara waktu ke cabang perusahaan (*shukkou seido*).

Selain itu, aspek yang sama berikutnya adalah sistem pengalihan jabatan yang mana Icha tidak terus menjabat sebagai *accounting staff* namun ada kemungkinan dialihkan ke jenis pekerjaan lain. Persamaan ini tercermin dari deskripsi Kunio (1992: 128) yang menjelaskan bahwa selama masa menjabat dalam suatu perusahaan yang menerapkan *shuushin koyou seido*, pekerja akan sering dipindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Sistem ini dikenal dengan istilah *haiten seido*.

**Analisis Motivasi Kerja Menggunakan Teori ERG Alderfer.** Para informan menggunakan gaji pokok perbulan mereka untuk memenuhi kebutuhan pokok yakni kebutuhan pangan, papan, sandang antara lain untuk makan, membayar biaya kos, membeli pakaian, tas, sabun, bedak serta kebutuhan lain seperti biaya transportasi, *refreshing*, membantu perekonomian keluarga dan selebihnya ditabung. Sementara kesejahteraan pekerja terpenuhi karena perusahaan bersedia menanggung kebutuhan makan dan biaya transportasi, menyediakan jaminan hari tua, jaminan kesehatan, kecelakaan, kematian serta jaminan kerja jangka panjang. Unsur-unsur yang penulis sebutkan di atas tercakup dalam kebutuhan keberadaan (*existence needs*).

Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*) dalam teori ERG Alderfer mencakup kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kebutuhan hidup, kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan serta rasa aman menyangkut masa depan pekerja. Dalam lingkup dunia kerja kebutuhan akan keberadaan terdiri dari upah yang layak untuk mencukupi kebutuhan pangan, sandang, papan, dan kesejahteraan serta adanya asuransi kesehatan, kecelakaan dan jaminan pekerjaan jangka panjang yang disediakan perusahaan untuk pekerjanya (Sutan, 1996: 114).

Melihat hasil wawancara dengan para informan dan definisi dari kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*) di atas, maka dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang memotivasi pekerja ditinjau dari *existence needs* adalah gaji pokok perbulan untuk makan, membayar biaya kos, membeli pakaian, tas, kebaikan hati

perusahaan untuk menanggung kebutuhan makan dan transportasi pekerja, adanya berbagai jaminan mulai dari jaminan hari tua, kesehatan, kecelakaan, kematian serta jaminan pekerjaan jangka panjang.

Para informan merasakan kenyamanan dengan mendapat dukungan sosial di lingkungan kerja sebab mereka sangat diterima, dibimbing dengan baik, diberi motivasi oleh atasan, dihargai pendapatnya dengan dilibatkan saat atasan akan mengambil keputusan serta ada prestise yang tersimbol dari tanda pengenalan pegawai dan fasilitas yang diterima. Unsur-unsur yang penulis sebutkan di atas tercakup dalam kebutuhan akan hubungan (*relatedness needs*).

Kebutuhan akan hubungan (*relatedness needs*) dalam teori ERG Alderfer mencakup kebutuhan sosial untuk berteman, diterima, dihargai, diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, serta kebutuhan yang menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan keyakinan pada diri sendiri yang tercermin dalam berbagai simbol status. Adapun simbol status yang dapat menghasilkan kepuasan pekerja misalnya meja yang istimewa (Sutan, 1996: 114).

Melihat hasil wawancara dengan para informan dan definisi dari kebutuhan akan hubungan (*relatedness needs*) di atas, maka dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang memotivasi pekerja ditinjau dari *relatedness needs* adalah diterima, dimotivasi, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, serta prestise dari tanda pengenalan pegawai dan fasilitas yang diterima.

Para informan merasa mendapat kesempatan di perusahaan Jepang untuk mengembangkan potensi diri di mana mereka dapat banyak belajar hal baru, merasakan pengalaman baru, memperoleh pengetahuan baru, dapat bekerja sesuai dengan bidang yang dikuasai dan memperoleh kesempatan mengembangkan karir dengan adanya promosi kenaikan jabatan. Unsur-unsur yang penulis sebutkan di atas tercakup dalam kebutuhan akan kemajuan (*growth needs*).

Kebutuhan akan kemajuan (*growth needs*) dalam teori ERG Alderfer mencakup kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dengan tersedianya kesempatan bagi seorang pekerja untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Selain itu, kebutuhan ini juga menunjuk pada kebutuhan seorang pekerja untuk meningkatkan jenjang karirnya (Sutan, 1996: 104-107).

Melihat hasil wawancara dengan para informan dan definisi dari kebutuhan akan kemajuan (*growth needs*) di atas, maka dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang memotivasi pekerja ditinjau dari *growth needs* adalah kesempatan untuk banyak belajar hal, pengalaman, pengetahuan baru, bekerja sesuai dengan bidang yang dikuasai dan adanya promosi kenaikan jabatan.

#### 4. Simpulan

Dari hasil wawancara dengan para informan, penulis menemukan hasil bahwa ketiga aspek *shuushin koyou* tersebut benar-benar diterapkan di perusahaan Jepang di Surabaya, sebagai berikut: (a) sistem upah yang ditentukan berdasarkan lamanya masa bekerja (*nenkoujoretsu*) dan riwayat pendidikan,

(b) penyediaan jaminan kesejahteraan (*fukurikousei*) yang terdiri dari asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan kerja, (c) jaminan pekerjaan jangka panjang (*choukianteikoyou*) yang mencakup sistem pengalihan jabatan (*haiten seido*) dan pengalihan tugas untuk sementara waktu ke cabang perusahaan (*shukkou seido*). Ketiga *style* khas *shuushin koyou seido* ini adalah upaya *employer* Jepang dalam memotivasi dan meningkatkan loyalitas pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penerapan aspek *shuushin koyou* tersebut adalah salah satu faktor yang dapat memotivasi pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya.

Sementara faktor-faktor yang secara umum dapat memotivasi pekerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang di Surabaya adalah: (1) adanya gaji yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pokok seperti makan, membayar biaya kos, membeli pakaian, serta kebutuhan pelengkap seperti tas, sabun, bedak; (2) adanya jaminan dan tunjangan seperti kebutuhan makan dan transportasi yang ditanggung perusahaan, adanya jaminan hari tua, kesehatan, kecelakaan, kematian serta jaminan kerja jangka panjang; (3) adanya dukungan sosial yang mana membuat mereka merasa diterima, dimotivasi, dan dihargai dengan dilibatkan atasan dalam proses pengambilan keputusan; (4) dapat meraih prestise yang mana dapat mereka rasakan dari tanda pengenalan pegawai dan fasilitas yang diterima dari perusahaan; (5) dapat mengembangkan potensi diri dengan adanya kesempatan untuk belajar berbagai macam hal, pengalaman, pengetahuan baru dan dapat bekerja sesuai dengan bidang yang dikuasai.

## Daftar Pustaka

- Beck, J., Beck, M. 1994. *The Change Of A Lifetime: Employment Patterns Among Japan's Managerial Elite*. United States of America : University of Hawaii Press.
- Clark, Rodney. 1979. *The Japanese Company*. Jepang: Yale University.
- Gamble, Jos. 2008. "The Diffusion of HRM Practices in East Asia: Chinese Workers in Multinational Retail Firms from Japan.", School of Management, Royal Holloway University of London. (Online), ([http://digirep.rhul.ac.uk/file/a54713dd-da59-8e8e-d34a-2a711dc6fc16/1/JG\\_WP\\_0803.pdf](http://digirep.rhul.ac.uk/file/a54713dd-da59-8e8e-d34a-2a711dc6fc16/1/JG_WP_0803.pdf)), 2 Februari 2012).
- Koshiro, Kazutoshi. 1983. "Lifetime employment in Japan: three models of the concept", Yokohama National University. (Online), (<http://www.bls.gov/opub/mlr/1984/08/rpt4full.pdf>, 24 September 2011).
- Kunio, Yoshihara. 1992. *Pembangunan Ekonomi Jepang*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Maryaeni. 2005. *Metode Penelitian Kebudayaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nakane, Chie. 1973. *Masyarakat Jepang*. Terjemahan oleh Bambang Kussriyanto. 1981. Jakarta : Sinar Harapan.

- Narbuko, Cholid., Abu Achmadi. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Raj, Dev. 2005. "Emerging Employment Relations Issues : Life-time Employment, Seniority Based System." National Factors and Employment Relations in Japan, (Online), (<http://www.jil.go.jp/profile/documents/Adhikari.pdf>, 22 Oktober 2011).
- Reischauer, Edwin O. 1988. *The Japanese Today: Change and Continuity*. London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Saito, T., Vaszkun, B. 2011. "What is the lifetime of the 'Lifetime employment'?", Empirical research from Japan supported by JSPS Grants-in-Aid for Scientific Research, (Online), ([http://www.cjs-waseda.jp/research/2011symposium/papers/Saito\\_paper.pdf](http://www.cjs-waseda.jp/research/2011symposium/papers/Saito_paper.pdf), 22 Oktober 2011).
- Stone, Katherine. 2009. "Flexibility in Japan : New Institutions of Work and New Conceptions of The Social Contract", Yale University. (Online), ([http://www.law.yale.edu/documents/pdf/Intellectual\\_Life/Stone\\_FlexibilityinJapan.pdf](http://www.law.yale.edu/documents/pdf/Intellectual_Life/Stone_FlexibilityinJapan.pdf), 22 November 2011).
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sutan, Malayu. 1996. *Organisasi & Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bandung: Bumi Aksara.
- "The Japanese Employment System" dalam [http://www.studyworld.com/news/ite/reportessay/socialissues/Political%5CThe\\_Japanese\\_Employment\\_System-10.htm](http://www.studyworld.com/news/ite/reportessay/socialissues/Political%5CThe_Japanese_Employment_System-10.htm), 22 september 2011.
- Wan, Hooi Lai. 2002. "Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management.", *International Journal of Applied HRM*. (Online), (<http://managementjournals.com/journals/hrm/vol3/2-3-1-3.pdf>, 2 Februari 2012).
- Yakabe, Katsumi. 1974. *Labor Relations In Japan: Fundamental Characteristics*. Tokyo: Tokai University.
- "終身雇用制 - 経済学 - 教えて！" dalam <http://oshiete.goo.ne.jp/qa/197326.html>, 6 Februari 2012.