

PENGARUH SISTEM SENIORITAS ATAU NENKOJORETSU TERHADAP PERKEMBANGAN KARIR KARYAWAN LOKAL BERPENDIDIKAN S1 DI PERUSAHAAN JEPANG DI INDONESIA

Elisa Carolina Marion, Ratna Handayani, Natsumi Koda

Japanese Department, Faculty of Humanities, Binus University
Jl. Kemanggisian Ilir III No. 45, Kemanggisian/Palmerah, Jakarta 11480
emarion@binus.edu

ABSTRACT

Seniority system in Japan known as nenkojoretsu is a culture that influences the management system of Japanese companies operating in Indonesia, including the promotion system for career development of the employees. This study aims to find out more about the seniority system which runs on Japanese companies in Indonesia. This research can also broaden the knowledge of Japanese language students who seek a career in Japan corporates. We use a questionnaire as data collection technique. The result is then analyzed using descriptive analysis. This study finds that there is a position change for respondents who occupy staf positions for more than fifteen years of work since entering work. Though, some of them have not changed position yet.

Keywords: *career employees, Japanese corporate, nenkojoretsusei, seniority*

ABSTRAK

Sistem senioritas di negara Jepang atau yang dikenal dengan istilah nenkojoretsu adalah salah satu budaya yang banyak memberikan pengaruh terhadap sistem manajemen perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia, termasuk sistem promosi bagi perkembangan karir karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih dalam mengenai sistem senioritas yang dijalankan di perusahaan Jepang di Indonesia. Penelitian ini juga dapat membuka wawasan mahasiswa pembelajar bahasa Jepang yang ingin berkarir di perusahaan Jepang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan penyebaran angket yang kemudian hasilnya akan dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif. Penelitian ini menemukan bahwa ada perubahan posisi bagi responden yang menduduki posisi staf sejak masuk bekerja dalam perkembangannya selama lebih dari lima belas tahun bekerja, dan ada pula yang tidak mengalami perubahan posisi.

Kata kunci: *karir karyawan, perusahaan Jepang, nenkojoretsusei, senioritas*

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara yang cukup subur dan memiliki jumlah penduduk yang cukup banyak, menjadi salah satu negara tujuan investasi oleh pihak asing, tak terkecuali Negara Jepang. Berdasarkan artikel “Investasi Jepang di Indonesia Melonjak” dalam *CRI Online* (2012), volume investasi Jepang di Indonesia tahun 2011 tercatat US\$ 1,5 miliar, bertambah lebih dari dua kali lipat dibandingkan pada tahun 2010 yang senilai US\$ 710 juta. Meningkatnya jumlah investasi ini menggambarkan bahwa peluang bagi penduduk lokal bisa bekerja dan mengembangkan karir di perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia juga meningkat.

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 jauh berbeda dengan sistem promosi yang dilakukan oleh 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 (Culpan, 1993:41). Sedangkan pada perusahaan Jepang ditentukan oleh senioritas, usia, jenis kelamin dan status perkawinan. Perbedaan sistem promosi pada kedua perusahaan tersebut yang menjadi alasan bagi peneliti untuk mengadakan penelitian mengenai “Pengaruh Sistem Senioritas atau *nenkojoretsu* terhadap perkembangan karir karyawan lokal berpendidikan S1 di perusahaan Jepang di Indonesia”.

METODE

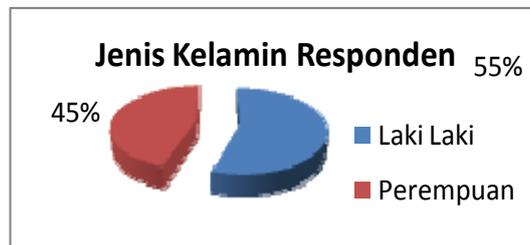
Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan mendapatkan data melalui angket dan wawancara mendalam serta studi literature. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan narasumber dan melakukan studi pada situasi yang alami (Creswell, 1998).

Wawancara dilakukan terhadap manajemen, bagian *Human Resource Development* perusahaan, dan karyawan lokal khususnya yang berpendidikan S1. Wawancara dilakukan hanya kepada beberapa orang saja yang memiliki pengalaman yang lebih lama dan dapat mewakili dari pihak perusahaan. Data angket dan interview yang dikumpulkan adalah mengenai pengaruh *system* senioritas terhadap perkembangan karir karyawan yang berpendidikan S1 di perusahaan tersebut. Selain itu peneliti juga mengumpulkan data melalui angket dan wawancara kepada karyawan lokal, yang bekerja di perusahaan Jepang tersebut. Kuisiner berisi mengenai tanggapan karyawan lokal terhadap sistem senioritas yang dijalankan oleh perusahaan Jepang tersebut, khususnya terhadap perkembangan karir karyawan lokal berpendidikan S1 yang bekerja di perusahaan Jepang tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

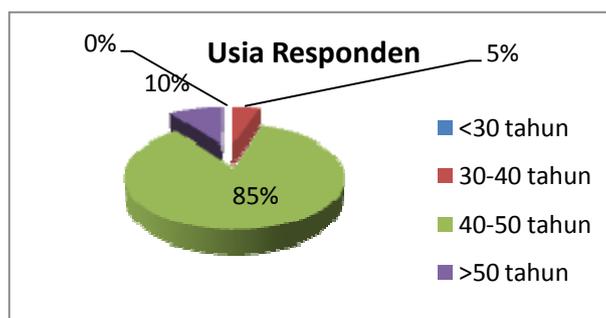
Bagian ini akan menjelaskan hasil dari angket yang disebarkan ke PT KDS Indonesia. Jumlah responden adalah sebanyak 20 orang. Terdapat 7 nomor pertanyaan, yaitu: (1) jenis kelamin responden; (2) usia responden; (3) pendidikan terakhir responden; (4) lama bekerja di PT KDS Indonesia; (5) posisi/jabatan saat ini; (6) posisi awal bekerja di PT KDS Indonesia; (7) urutan

perubahan posisi yang dialami selama bekerja di PT KDS Indonesia. Hasil questioner dianalisis melalui diagram sebagai berikut (Gambar 1 – 7):



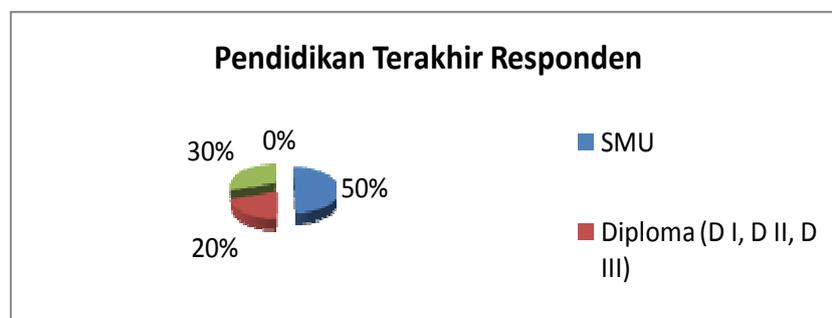
Gambar 1. Diagram jenis kelamin responden.

Dari 20 responden yang dilibatkan dalam penelitian ini, terdapat kombinasi antara responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan. Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 11 orang atau dengan prosentase 55% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 9 orang atau dengan prosentase 45%.



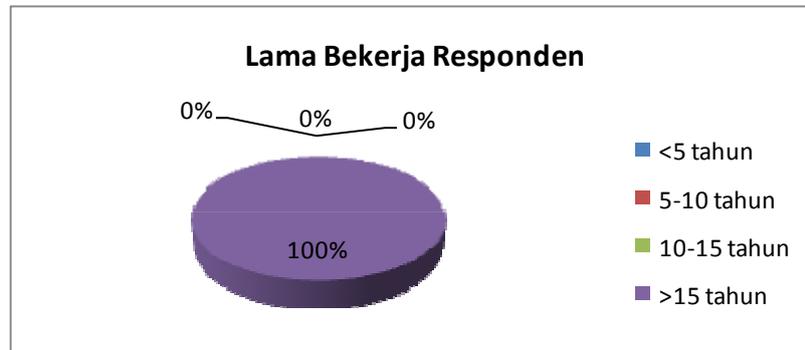
Gambar 2. Diagram usia responden.

Dari Gambar 2 di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berusia antara 40-50 tahun, yaitu sebanyak 17 orang atau 85%. Kemudian dua orang responden berusia di atas 50 tahun, dengan besar prosentase 10 %. Sedangkan hanya terdapat satu orang responden yang berusia di bawah 30 tahun.



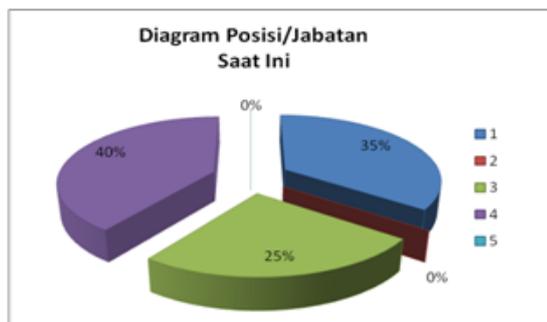
Gambar 3. Diagram pendidikan terakhir responden.

Dari Gambar 3 di atas, terlihat sekali bahwa 50% dari responden hanya berpendidikan SMU, yaitu sebanyak 10 orang. Sedangkan 20% dari 20 responden berpendidikan terakhir diploma, dan 30% dari responden berpendidikan Sarjana. Dan tidak ada seorang pun dari 20 responden yang berpendidikan S2.



Gambar 4. Diagram lama bekerja responden.

Dari gambar 4 di atas, dapat dilihat bahwa 100% dari jumlah responden memiliki lama bekerja di atas 15 tahun di PT KDS Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh responden memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.



Keterangan

- 1 staf
- 2 supervisor
- 3 kepala bagian
- 4 manajer
- 5 tidak menjawab

Gambar 5. Diagram posisi/ jabatan responden saat ini.

Data responden menunjukkan posisi atau jabatan responden di PT KDS Indonesia saat ini adalah staf sebanyak 35%, yaitu tujuh orang; supervisor tidak ada; kepala bagian sebanyak 25%, yaitu lima orang; dan manajer sebanyak 40%, yaitu delapan orang. Semua responden menjawab pertanyaan nomor 5 ini dalam angket. Bila dihubungkan dengan pertanyaan sebelumnya dalam angket, mengenai lamanya responden bekerja di perusahaan tersebut, semua responden telah bekerja di perusahaan tersebut lebih dari lima belas tahun.



Keterangan

- 1 staf
- 2 supervisor
- 3 kepala bagian
- 4 manajer
- 5 tidak menjawab

Gambar 6. Diagram posisi responden pertama kali bekerja di perusahaan ini.

Berdasarkan Gambar 6, jabatan responden ketika pertama kali berkerja di PT KDS Indonesia menunjukkan bahwa, 75%, yaitu 10 orang, adalah staf. Tidak ada yang menduduki jabatan sebagai supervisor saat pertama kali berkerja. Kemudian sebanyak 20%, yaitu 4 orang, menjabat sebagai kepala bagian dan sebanyak 5%, yaitu satu orang menjabat sebagai manajer. Data ini memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan menduduki jabatan pertama kali berkerja sebagai staf, hanya beberapa orang saja yang langsung menduduki jabatan sebagai kepala bagian dan hanya satu orang yang langsung menduduki jabatan sebagai manajer.

Bila dihubungkan dengan latar belakang pendidikan, sebagaian besar responden memiliki pendidikan terakhir SMU, karena itu sebagaian besar responden menduduki jabatan pertama kali di perusahaan tersebut sebagai staf, jabatan karyawan pada umumnya. Posisi pertama kali berkerja terbanyak ke dua adalah kepala bagian dan manajer. Bila dihubungkan dengan data mengenai pendidikan terakhir responden, sebagaian besar memiliki latar belakang pendidikan S1 dan lama berkerja yang rata-rata sama dengan semua responden yaitu di atas 15 tahun. Hanya satu orang yang berlatar belakang pendidikan S1, yang menduduki jabatan pertama kali berkerja mulai dari staf.



Keterangan:

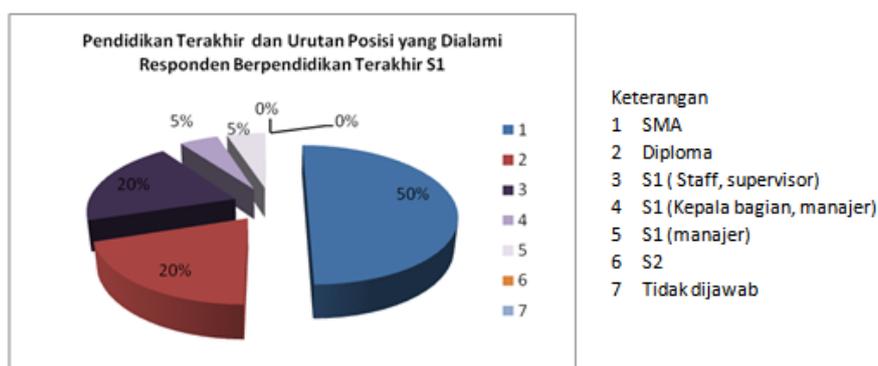
1. Staf, pendidikan terakhir SMA
2. Staf, pendidikan terakhir diploma
3. Staf, supervisor
4. Staf, supervisor. kepala bagian
5. Staf, supervisor, kepala bagian, manajer
6. Kepala bagian, Manajer
7. Manajer.

Gambar 7. Diagram urutan posisi yang pernah dialami responden sampai saat ini.

Berdasarkan Gambar 7, urutan posisi yang pernah dialami responden selama berkerja di perusahaan sampai saat ini ada beberapa macam. Posisi staf dan tidak mengalami perubahan posisi sebanyak 30%, yaitu enam orang. Bila dihubungkan dengan pertanyaan sebelumnya dalam angket, mengenai lamanya berkerja, menunjukkan bahwa semua responden telah berkerja selama lebih dari lima belas tahun. Bila dihubungkan dengan pendidikan terakhir responden yang tidak mengalami perubahan posisi sejak sebagai posisi terendah, yaitu sebagai staf, menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA dan tidak mengalami perubahan posisi sejak pertama kali masuk sebagai posisi terendah, yaitu staf, terdapat sebanyak empat orang dari 10 orang yang berpendidikan terakhir SMA. Berdasarkan data kuisioner dapat diketahui responden yang tidak mengalami perubahan posisi sejak pertama kali kerja yaitu: empat orang (20%) di posisi staf dengan pendidikan terakhir SMA, dan dua orang (10%) dengan pendidikan terakhir diploma. Sementara responden yang berpendidikan terakhir SMA tetapi mengalami perubahan posisi sejak pertama kali masuk sebagai staf sebanyak enam orang dari seluruh responden yang berpendidikan terakhir SMA yang berjumlah 10 orang. Dua dari empat responden berpendidikan diploma mengalami perubahan posisi, baik yang dimulai dari staf maupun yang tidak. Hal ini menunjukkan terdapatnya perubahan posisi pada responden sejak sebagai staf, juga terdapat posisi lebih tinggi di atas staf bagi karyawan baru, meskipun hanya sebagian kecil karyawan yang dapat memiliki langsung memiliki posisi tinggi tersebut. Bila posisi staf yang tidak mengalami perubahan sejak berkerja di perusahaan ini dikaitkan dengan sisten *nenkojoretsu* dalam perusahaan Jepang di Jepang pada umumnya, tentu perlu dilihat kembali kondisi di bagian tempat staf tersebut berkerja. Sesuai dengan konsep *nenkojoretsu*, bahwa

sistem promosi di perusahaan Jepang berbeda dengan di Amerika Serikat yang menitikberatkan pada prestasi individual, sedangkan pada perusahaan Jepang ditentukan oleh senioritas, usia, jenis kelamin dan status perkawinan.

Perubahan posisi dari staf menjadi supervisor dialami 5% responden, yaitu satu orang. Perubahan posisi dari staf, supervisor, hingga kepala bagian dialami 30% responden, yaitu enam orang. Perubahan posisi dari staf, supervisor, kepala bagian hingga manajer dialami 15% responden, yaitu tiga orang. Perubahan posisi dari kepala bagian menjadi manajer, juga dialami 15% responden, yaitu tiga orang. Posisi yang tidak berubah dari manajer sebanyak dialami 5% responden, yaitu satu orang.



Gambar 8. Diagram pendidikan terakhir dan urutan posisi responden.

Berdasarkan Gambar 8, perubahan posisi berkaitan dengan pendidikan terakhir sebagai berikut: empat orang responden atau sebanyak 20% berpendidikan S1 awal bekerja sebagai staf kemudian naik menjadi supervisor; satu orang atau sebanyak 5% responden mengalami perubahan posisi dari kepala bagian menjadi manajer. Responden berpendidikan terakhir S1 yang tidak mengalami perubahan posisi adalah yang langsung menduduki posisi sangat tinggi, sehingga tidak mengalami perubahan posisi sampai saat ini. Responden tersebut sebanyak 5%, yaitu satu orang dari seluruh responden.

Ada responden yang sejak awal bekerja di PT KDS Indonesia menduduki posisi staf mengalami perubahan posisi dalam perkembangannya selama lebih dari lima belas tahun bekerja, dan ada pula yang tidak. Sebagian besar dari responden yang tidak mengalami perubahan posisi berpendidikan SMA. Kondisi mengenai staf berpendidikan terakhir SMA dan belum mengalami perubahan posisi yang lebih tinggi selama lebih dari lima belas tahun perlu diteliti lebih lanjut di bagian responden tersebut bekerja. Bila dikaitkan dengan sistem *nenkojoretsu* pada perusahaan Jepang di Jepang pada umumnya, hal ini bisa terjadi apabila atasan responden di bagian responden bekerja memiliki masa kerja di perusahaan tersebut yang lebih lama dari responden, tanpa mempertimbangkan prestasi maupun pendidikan terakhir. Responden yang berpendidikan terakhir S1 yang sejak awal bekerja di perusahaan menduduki posisi staf, dalam perkembangannya selama lebih dari lima belas tahun bekerja mengalami perubahan posisi yang lebih tinggi. Dengan demikian sistem *nenkojoretsu* pada responden berlatar belakang S1 tidak terdapat di perusahaan ini.

Di samping hasil mengenai responden yang berpendidikan S1, di penelitian ini juga ditemukan hasil yang menarik di mana mayoritas dari responden yaitu sebesar 50% berpendidikan SMA dan 100% dari responden memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu di atas 15 tahun. 50% dari responden yang berpendidikan SMA memiliki jabatan sebagai manajer di perusahaan tersebut. Dari hasil wawancara, diperoleh hasil bahwa perusahaan melakukan pelatihan bagi para karyawan sejak mereka mulai bergabung. Pada akhirnya sesuai dengan rentang waktu lamanya bekerja, para karyawan yang dianggap berkompeten, dipercaya untuk menjabat sebagai manajer meskipun hanya

berpendidikan SMU. Pelatihan dilakukan dalam bentuk On Job Training (OJT) dan training terkait skill bekerja. Bentuk pengiriman training di perusahaan induk yang berada di Jepang sesuai dengan bidang yang ditekuni seperti produksi, Quality Control, Quality Assurance, dll.

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan pada PT KDS Indonesia melalui angket yang disebar ke 20 orang responden. Dari hasil questioner diperoleh bahwa 50% responden hanya berpendidikan SMU, yaitu sebanyak 10 orang; 20% berpendidikan diploma; 30% responden berpendidikan S1. S1 adalah pendidikan tertinggi dari seluruh responden. 100% responden telah bekerja di PT KDS Indonesia lebih dari 15 tahun.

Selama lebih dari lima belas tahun bekerja, ada responden yang sejak awal bekerja di PT KDS Indonesia menduduki posisi staf mengalami perubahan posisi, dan ada pula yang tidak. Sebagian besar dari responden yang tidak mengalami perubahan posisi berpendidikan SMU. Empat dari 10 responden berpendidikan SMU tidak mengalami perubahan posisi sejak pertama kali masuk sebagai posisi terendah, yaitu staf. Dua dari empat responden berpendidikan diploma mengalami perubahan posisi, baik yang dimulai dari staf maupun yang tidak. Responden yang berpendidikan terakhir S1 yang sejak awal bekerja di perusahaan menduduki posisi staf, dalam perkembangannya selama lebih dari lima belas tahun bekerja mengalami perubahan posisi yang lebih tinggi. Dengan demikian sistem *nenkojoutsu* pada responden berlatar belakang S1 tidak terdapat di perusahaan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research design*. Los Angeles: Sage Publication.
- CRI online (2012). Investasi Jepang di Indonesia Melonjak. Diakses dari <http://indonesian.cri.cn/201/2012/01/27/1s124757.htm>.
- Culpan, R. and Kucukemiroglu, O. (1993). A comparison of U.S. and Japanese management styles and unit effectiveness. *Management International Review*, 33 (1), 27 – 42.