

## NILAI KEADILAN DALAM MANAJEMEN KEBERSAMAAN MASYARAKAT JEPANG

Sri Sudarsih

Fakultas Ilmu Budaya  
Universitas Diponegoro Semarang

Email: [srisudarsih2005@yahoo.com](mailto:srisudarsih2005@yahoo.com)

### Abstract

*(Title: Value Of Justice In Japanese Community Management). The Japanese Revolution brought the glory of the country into a just and prosperous country. The success of several companies in this country has been recognized worldwide. The key to the success of these companies is because they have managed to integrate traditional and modern management. Traditional management that is rooted in a culture that is lived and carried out in daily life in the form of family principles is fully implemented. While to catch up, they are open and adopt modern management. This combination of management in turn provides the place, roles and responsibilities of each family member so that a sense of justice is achieved for all members and companies. Employee loyalty to the company can be accounted for and the stability of the company as a condition of the company's progress is fulfilled so that the company is ready to develop rapidly. The values of justice reflected in Japanese management are individuals who carry out obligations in the interest of groups as a form of commutative justice. Whereas groups that provide justice to individuals are a form of distributive justice. The balance between rights and obligations is a form of legal justice.*

**Keywords:** *management, togetherness, value, justice.*

### 1. PENDAHULUAN

Jepang dikenal sebagai negara maju dan modern sejak pertengahan abad ke-20 hingga kini. Produk-produk industrinya makin hari makin diminati masyarakat di penjuru dunia, baik industri otomotif maupun elektronik. Awal tahun 1950an negara-negara Eropa belum menganggap Jepang sebagai pesaing, namun beberapa tahun kemudian mereka baru menyadari bahwa Jepang telah menggeser pangsa pasar industri motor di kawasan Asia, khususnya Indonesia. Setelah pemerintahan orde baru berkuasa di bawah pimpinan Presiden Suharto, kebijakan politik luar negeri berubah sehingga produk-produk Jepang membanjiri republik ini. Produk-produk otomotif maupun elektronik hingga kini

mendominasi sehingga produk-produk otomotif dari Eropa makin lama makin terkikis.

Kenyataan ini telah menyaadarkan semua orang bahwa Jepang telah berubah. Jepang telah berhasil membawa masyarakatnya menjadi masyarakat yang sejahtera. Akhirnya negara-negara lain ingin belajar kepada Jepang. Manajemen model apakah sehingga Jepang bisa maju pesat seperti sekarang ini. Awalnya orang kagum terhadap manajemen yang dikembangkan di negara-negara barat. Berbagai teori manajemen dipelajari, namun manajemen yang diterapkan Jepang telah membuktikan kehebatannya karena pada realitasnya telah membawa Jepang sejajar dengan negara-negara barat.

## 2. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif bidang filsafat. Objek material dalam penelitian ini adalah manajemen kebersamaan masyarakat Jepang dengan objek formal Filsafat Nilai. Metode yang digunakan adalah deskripsi dan interpretasi. Unsur metodis deskripsi untuk memberikan gambaran yang utuh terhadap manajemen masyarakat Jepang sehingga memperoleh gambaran yang lengkap dan jelas. Unsur metodis interpretasi untuk memahami secara tuntas mengenai manajemen kebersamaan masyarakat Jepang dengan landasan teori aksiologi sehingga ditemukan konsep nilai keadilan di dalamnya.

## 3. PEMBAHASAN

### 3.1. Ciri-Ciri Manajemen Jepang

Ada beberapa ciri khusus yang menjiwai manajemen Jepang sehingga bidang industri berkembang pesat. Seorang pengamat dari Jepang yaitu Susumu Takamiya (1983:9-17) menjelaskan bahwa keberhasilan itu karena ada tujuh unsur:

- a. Semangat *Gemeinschaft* yaitu semangat kebersamaan.
- b. Mengintegrasikan *Gemeinschaft* dengan manajemen modern dan teknik modern.
- c. Inovatif terhadap perkembangan yang bersifat demokratis.
- d. Konsep-konsep manajerial manajemen model Jepang.
- e. Manajemen oleh manajemen profesional.
- f. Ikatan perburuhan atau serikat buruh.
- g. Sistem manajemen pengintegrasian.

Tujuh unsur itulah yang menjadikan kunci keberhasilan Jepang dalam membangun manajemen khas Jepang.

Pertama, kebersamaan dalam *Gemeinschaft* adalah terdapat suasana nyaman hubungan antara pribadi dengan manajer dan karyawan, karyawan dengan karyawan di dalam perusahaan. Hubungan ini terjalin karena adanya keyakinan yang

sama bahwa semua adalah bagian dari perusahaan yang sama (Susumu Takamiya, 1983: 9-10). Sosiolog Jerman Ferdinand Tonnies membuat dua kategori organisasi sosial yaitu *Gesellschafts* dan *Gemeinschaft*. Webster mendefinisikan *Gemeinschaft* adalah hubungan sosial spontan yang ditandai oleh ikatan perasaan yang kuat dan timbal balik dan hubungan persaudaraan dalam suatu tradisi umum. Sedangkan *Gesellschaft* adalah hubungan sosial mekanis, rasional yang ditandai oleh himpunan kontrak impersonal antara dua orang (Kichiro Hayashi, 1983:40). *Gemeinschaft* merupakan bentuk kehidupan bersama yang anggota-anggotanya diikat oleh hubungan batin yang murni dan bersifat alamiah. Dasar hubungan *Gemeinschaft* adalah rasa cinta dan rasa persatuan batin yang sifatnya nyata dan organis. Bentuk *Gemeinschaft* misalnya di dalam keluarga, kelompok kekerabatan, rukun tetangga, persahabatan. Sedangkan *Gesellschaft* merupakan bentuk kehidupan bersama yang memiliki ikatan lahir sifatnya pokok dan biasanya untuk jangka waktu yang pendek. Bentuk *Gesellschaft*, seperti organisasi perdagangan, organisasi dalam suatu industri (<http://sosioab.blogspot.com/2015/12/teori-sosiologi-ferdinand-tonnies.html>).

Susumu Takamiya (1983:10) membedakan dengan manajemen barat. Menghadapi kebutuhan untuk mengorganisasi kegiatan manusia di perusahaan dengan efektif. Manajemen barat telah membentuk sebuah tipe organisasi yang mekanik. Manajemen Jepang sebaliknya menggunakan suatu organisasi yang organis, yang berakar pada *Gemeinschaft* asli masyarakat Jepang. Semangat *Gemeinschaft* sudah berkembang dalam masyarakat Jepang tradisional dan bertransformasi ke dalam masyarakat Jepang modern.

Semangat kebersamaan ini telah mengikis persaingan individu. Tadayoshi Yamada (1983:25) memaparkan bahwa

para pekerja yang menganggap persaingan diri merupakan tindakan yang tidak terpuji. Mereka berpandangan bahwa mencari sesuatu untuk kepentingan pribadi dianggap sebagai tindakan tidak bermoral. Semangat moral menjiwai kebersamaan pada masyarakat Jepang sehingga perusahaan hampir tidak ada persaingan. Para pengusaha juga berusaha menghindari persaingan. Sikap demikian sudah menjadi ciri keseharian kehidupan masyarakat Jepang.

Selanjutnya ciri kedua, mengintegrasikan *Gemeinschaft* dengan manajemen modern. Maknanya adalah semangat kebersamaan harus didukung oleh manajemen dan teknologi modern, oleh karena itu perlu konsep manajemen modern model Amerika yang kemudian dipadukan dengan semangat kebersamaan tadi (Susumu Takamiya, 1983:10-11).

Ciri ketiga adalah manajemen modern yang diserap salah satunya adalah memisahkan pemilik perusahaan dengan pengelola perusahaan. Pengelolaan dilakukan oleh seorang manajer profesional. Istilah mereka adalah demokratisasi manajemen (Susumu Takamiya, 1983:12). Manajemen modern dapat direalisasikan jika pemegang kendalinya adalah manajer profesional.

Ciri keempat adalah manajerial manajemen Jepang. Konsep lama manajemen Jepang, memperlakukan perusahaan sebagai keluarga. Susumu Takamiya (1983:13) menjelaskan bahwa perusahaan adalah *ie* (keluarga). Keluarga memegang kendali perusahaan. Namun konsep ini sudah ditinggalkan dan bergerak maju menuju gagasan *Gemeinschaft* manajerial. Perusahaan merupakan perpaduan modal dan sekelompok manusia yang merupakan kesatuan organis, yang mempunyai sejarah dan perkembangan sendiri. Mempertahankan eksistensi keberlangsungan hidup perusahaan dan karyawan menjadi tujuan utama. Meraih keuntungan semaksimal mungkin bukan tujuan utama, melainkan keberlangsungan

dan perkembangan perusahaan itu sendiri lebih penting.

Ciri kelima adalah manajemen oleh manajer profesional. Susumu Takamiya (1983:13-14) menjelaskan manajer profesional sangat diperlukan untuk mewujudkan manajemen *Gemeinschaft* menjadi kenyataan. Pemilik perusahaan yang kapitalistik lebih cenderung berorientasi kepada profit dari pada keberlangsungan dan perkembangan perusahaan. Manajer profesional telah terdidik untuk lebih mengutamakan perkembangan perusahaan sehingga orientasinya adalah keuntungan jangka panjang. Demikian salah satu ciri manajemen *Gemeinschaft* Jepang.

Ciri keenam adanya organisasi serikat buruh. Serikat buruh berkembang pesat setelah perang dunia. Ini terjadi karena gerakan demokratisasi pasca perang. Filosofi manajemen *Gemeinschaft* juga berperan dalam menstabilkan serikat buruh. Semangat organisasi serikat buruh dalam manajemen *Gemeinschaft* memandang perusahaan adalah sekelompok orang yang merupakan organis bukan mekanis. Perlakuan dan semangat kekeluargaan terhadap para karyawan menjadi roh dalam serikat buruh. Perusahaan Jepang adalah sekelompok organis manusia, meskipun ada perbedaan kepentingan pada tugas dan manajemen. Organisasi Serikat buruh merupakan bagian dari manajemen *Gemeinschaft* perusahaan. Jadi serikat buruh ikut memberikan solusi, maupun kritik yang konstruktif kepada manajemen perusahaan (Susumu Takamiya, 1983:14-16). Anggota organisasi ini adalah seluruh pekerja kasar sampai para manajer. Karena mempunyai semangat yang sama terhadap keberlangsungan, perkembangan perusahaan dan bekerja seumur hidup sehingga serikat buruh pun ikut serta dalam keputusan-keputusan penting perusahaan seperti misalnya otomatisasi terhadap kebutuhan tenaga kerja, efisiensi perusahaan. Serikat buruh ikut mencarikan solusi yang bijak.

Ciri manajemen Jepang yang ketujuh adalah sistem manajemen pengintegrasian. Susumu Takamiya (1983:16) menjelaskan bahwa pengintegrasian dalam pemahaman antara manajemen *Gemeinschaft* tadi dengan teknik dan manajemen modern. Keberhasilan memadukan dua unsur tradisional dan modern ini menjadi ukuran keberhasilan manajemen yang efektif bagi perusahaan. Organisasi kerja di dalam manajemen barat sangat kuat, namun untuk kerjasama antar individu sangat lemah. Sementara di Jepang sebaliknya, manajemen Jepang kuat dalam orientasi kelompok, tetapi lemah dalam tanggung jawab individu. Oleh karena itu sangatlah penting mengintegrasikan kedua manajemen model barat dan Jepang untuk memperoleh manajemen yang efektif. Realitasnya manajemen ini telah membawa Jepang melesat maju menjadi negara kuat khususnya di bidang ekonomi.

### 3.2. Nilai Keadilan Dalam Manajemen Jepang

Nilai artinya a. harga (dalam arti taksiran harga); b. harga uang; c. angka kepandaian; biji; d. banyak sedikitnya isi; kadar; mutu; e. sifat-sifat (hal-hal) yang penting atau bermanfaat bagi kemanusiaan; e. sesuatu yang mampu menyempurnakan manusia sesuai dengan hakikatnya (<https://kbbi.web.id/nilai>).

Dewey (1939:23) menyatakan bahwa suatu objek bernilai bukan karena adanya kepentingan subjek tetapi nilai adalah kualitas yang terdapat dalam suatu objek. Objek mampu menstimulasi seseorang untuk meresponnya. Intinya adalah nilai pada hakikatnya berpusat pada wilayah tindakan memberi nilai. Pemberian nilai berkaitan dengan tindakan akal untuk menghubungkan antara sarana dan tujuan.

Nilai menurut Scheler adalah kualitas *a priori* yang tidak berubah seiring dengan perubahan suatu benda. Nilai tidak berbeda dengan benda, misalnya warna

biru tidak berubah menjadi merah ketika objek yang berwarna biru dicat merah. Nilai adalah tetap, artinya perubahan pada suatu objek yang digabung tidak akan mempengaruhi sifat tetap suatu nilai (Scheler, 1973:66-67).

Keadilan merupakan kata sifat yang artinya perbuatan, perlakuan, dan sebagainya yang adil. Keadilan sosial maknanya adalah kerja sama dalam upaya menghasilkan masyarakat yang bersatu secara organis, oleh karena itu setiap anggota masyarakat memiliki kesempatan yang sama dan nyata untuk tumbuh dan belajar hidup pada kemampuan aslinya (<https://kbbi.web.id/adil>).

Kaelan (2010:83) menghubungkan nilai keadilan dengan sila kelima dari Pancasila. Nilai-nilai yang terkandung dalam sila kelima didasari nilai-nilai Ketuhanan, Kemanusiaan, Persatuan, dan Kerakyatan. Nilai-nilai keadilan harus terealisasi dalam kehidupan bersama yang meliputi a. Keadilan distributif maknanya adalah adanya hubungan keadilan antara negara terhadap warganegara; b. keadilan legal maknanya adalah adanya hubungan keadilan antara warganegara terhadap negara; c. keadilan komutatif maknanya adalah adanya hubungan keadilan antar warganegara secara timbal balik.

Jepang berhasil memadukan budaya tradisional dengan manajemen modern. Manajemen modern cenderung mengedepankan efisiensi dan efektifitas semata. Tapi semangat kekeluargaan tradisional pada manajemen Jepang tetap terpelihara. Namun demikian sifat-sifat demokratis melandasi juga paada manajemen ini.

Bukan tanpa hambatan melaksanakan *Gemeinschaft* dalam perusahaan modern yang terkadang menekankan pada rasionalitas dan efesiensi. Namun keputusan-keputusan perusahaan yang melibatkan serikat buruh mampu memberikan solusi terbaik untuk kedua belah pihak baik karyawan maupun

pihak manajemen. Kichiro Hayashi (1983:40-43) menjelaskan:

Sifat *Gemeinschaft* mungkin tidak dengan sendirinya bertentangan dengan sifat *Gesellschaft* yang menekankan konsep rasionalitas dan efisiensi. Kenyataannya, dua hal tersebut saling melengkapi dan oleh banyak orang dianggap faktor penting dalam perkembangan Jepang sekarang ini.

Artinya menurut Kichiro Hayashi (1983:40-41) bahwa dua kekuatan tersebut berjalan seiring, sekalipun sering terjadi kesulitan namun harus dicarikan solusi yang bijak. Nilai-nilai humanis menyertai dalam keputusan-keputusan strategis dalam perusahaan Jepang, misalnya persoalan promosi jabatan, bukan hanya berdasarkan prestasi kerja namun juga faktor efisiensi dan profesional dalam manajemen modern tetap diperjuangkan. Pendekatan diperlukan untuk mengenal kebiasaan perilaku dan budaya bermasyarakat masyarakat Jepang. Salah satu kebiasaannya adalah lebih menyukai komunikasi informal untuk penyelesaian masalah dari pada komunikasi formal seperti dalam rapat. Keputusan rapat hanyalah seremonial saja setelah semua masalah sudah selesai dalam pembahasan informal.

Kichiro Hayashi (1983:43) lebih jauh menjelaskan kebiasaan yang lain adalah masyarakat Jepang lebih nyaman mengikuti pemimpin dari pada menjalankan peraturan. Orang Jepang lebih mengutamakan peraturan yang sifatnya sederhana dan umum, serta bertindak sesuai konsensus sesuai keadaan yang ada serta bertindak sesuai kewajiban kepada pemimpin. Susy Ong (2017:105-110) menegaskan kampanye terus-menerus dilakukan pemerintah Jepang untuk mengubah pola pikir dan pola hidup. Perilaku individu dibentuk sesuai dengan keinginan pemerintah atau pemimpin misalnya perilaku hidup sehat, cara berdiri, bersalaman menghadiri rapat, menghargai

waktu. Pada tahun 1941 pemerintah Jepang mengeluarkan buku pedoman etiket lengkap dengan ilustrasinya yang berisikan mengenai 21 pedoman perilaku.

Tetapi yang benar-benar perilaku khas orang Jepang adalah tidak dibedakan hubungan bisnis dan hubungan pribadi dalam organisasi bisnis. Para karyawan memiliki bermacam-macam hubungan dalam berbagai segi kehidupan diluar hubungan yang ada dalam bisnis. Akibatnya, berbagai macam saluran komunikasi informal tumbuh berkembang dalam organisasi (Kichiro Hayashi, 1983:43). Berbagai macam bentuk hubungan ini memungkinkan lebih banyak saluran komunikasi informal yang bisa membawa solusi dalam berbagai persoalan.

Jika dilihat dengan teori keadilan, individu yang menjalankan kewajiban untuk kepentingan kepada kelompok semacam ini adalah bentuk dari keadilan komutatif. Sedangkan kelompok yang memberikan keadilan pada individu sebagai bentuk keadilan distributif. Manajemen *Gemeinschaft* Jepang memang mengandung nilai-nilai yang demikian ini. Dan keseimbangan antara hak dan kewajiban itulah keadilan legal. Manajemen Jepang yang berhasil memadukan manajemen tradisional dengan manajemen modern berhasil membawa kesejahteraan karyawan maupun keberlangsungan dan perkembangan perusahaan. Hal ini telah membuktikan nilai keadilan sosial telah terealisasi dalam manajemen ini.

#### 4. KESIMPULAN

Semangat kebersamaan pada masyarakat Jepang adalah semangat kekeluargaan. Kekeluargaan menjadi asas yang benar-benar dilaksanakan secara jujur, ikhlas penuh penghayatan. Sebagai keluarga masing-masing anggota mempunyai tempat, peran dan tanggung jawab. Merekapun menjalankan peran dan tanggung jawab masing-masing dengan penuh keikhlasan dan kejujuran. Karena itulah perusahaan menerapkan semangat

maju bersama, hidup bersama, dan makmur bersama. Atas semangat yang ditanamkan perusahaan maka masing-masing anggota memiliki kesetiaan yang tinggi.

Kesetiaan yang tulus ini didasarkan karena nilai-nilai dalam keluarga diterapkan dengan sungguh-sungguh. Semangat kekeluargaan mengakar kuat di benak sanubari semua anggota keluarga (atau karyawan) karena adanya keteladanan pimpinan keluarga (:direktur, manajer) menjalankan kehidupan keseharian dengan penuh kejujuran dan keikhlasan.

#### DAFTAR PUSTAKA

##### Sumber Buku:

- Dewey, John, 1939, *Theory of Valuation*, dalam International Encyclopedia of Unified Science, Vol. V No. 4, Chicago Press, Chicago.
- Hayashi, Kichiro, 1983, *Perencanaan Perusahaan Dalam Lingkungan Kebudayaan Jepang*, dalam Manajemen Jepang: Antologi Tentang Pertumbuhan dan Posisi Manajemen Jepang Dewasa Ini (B.N. Marbun sebagai Penyunting), Pustaka binaman Pressindo, Jakarta.
- Kaelan, 2010, *Pendidikan Pancasila, Paradigma*, Yogyakarta.
- Ong, Susy, 2017, *Seikatsu Keizen*, Gramedia, Jakarta.
- Scheler, Max, 1973, *Formalism in Ethics and Non-Formal of Values, A New Attempt towards the Foundation*, Northwestern University Press, Evanston.
- Takamiya, Susumu, 1983, *Ciri-Ciri Manajemen Jepang*, dalam

dalam Manajemen Jepang: Antologi Tentang Pertumbuhan dan Posisi Manajemen Jepang Dewasa Ini (B.N. Marbun sebagai Penyunting), Pustaka binaman Pressindo, Jakarta.

Yamada, Tadayoshi, 1983, *Beberapa Ciri Khas Praktek Bisnis Jepang*, dalam dalam Manajemen Jepang: Antologi Tentang Pertumbuhan dan Posisi Manajemen Jepang Dewasa Ini (B.N. Marbun sebagai Penyunting), Pustaka binaman Pressindo, Jakarta.

##### Sumber Internet:

<https://kbbi.web.id/nilai>

<https://kbbi.web.id/adil>

<http://sosioab.blogspot.com/2015/12/teori-sosiologi-ferdinand-tonnies.html>