

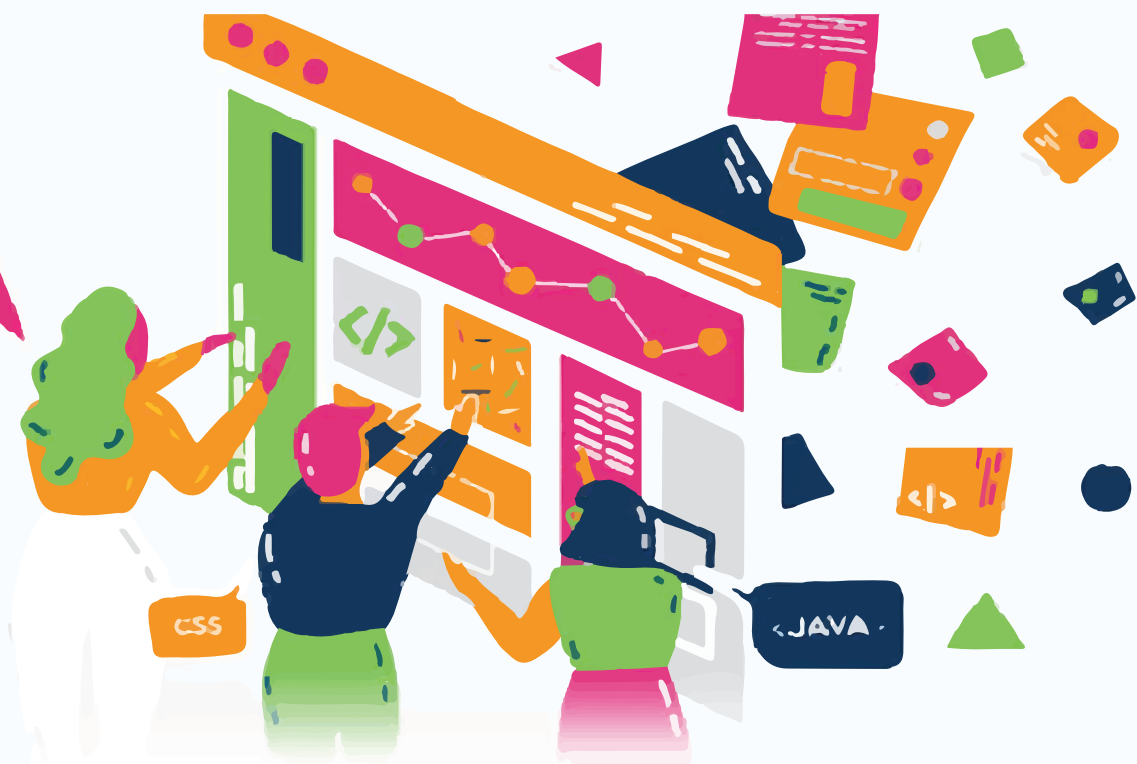
FWM

33
#4

HORISON
Dicari: Bisnis penuh kebaikan

STRATEGI
Teknologi dan MSDM

KINERJA
Persaingan Usaha di Pasar Digital



Organisasi di Era Industri 4.0 dan Sekitarnya

Karoshi: Tentang Gila Kerja di Jepang

Henry Pribadi

Faculty Member Program Magister Manajemen, Universitas Prasetiya Mulya



Satoshi adalah seorang pekerja tetap di sebuah perusahaan konvensional Jepang. Dengan usianya yang sudah tigapuluhan, dia memilih untuk tidak berkeluarga karena merasa tidak mungkin bisa mencukupi nafkah keluarganya, dengan gajinya yang relatif kecil untuk ukuran kota Tokyo. Inilah kisah tentang gila kerja di Jepang.

Weker berbunyi pada jam 6 pagi dan Satoshi pun terbangun. Walau tubuh masih terasa lelah karena waktu tidurnya yang hanya 5 jam, Satoshi merasa bersyukur karena minggu ini masih belum ada perintah untuk lembur yang biasanya sering muncul di akhir bulan. Bergegas keluar apartemennya yang kecil di daerah Shizuoka, Satoshi segera menuju ke stasiun kereta bawah tanah yang akan membawanya ke kantornya di tengah Tokyo, dalam waktu 1,5 jam. Jika beruntung, dia bisa mendapatkan kursi kosong yang berarti tambahan waktu tidur sampai kantornya.

Kantor Satoshi memulai aktivitasnya tepat jam 8 pagi. Hari ini merupakan hari yang sibuk di jadwal Satoshi; dimulai dari *briefing* pagi bersama atasan dan 8 orang rekan kerjanya, Satoshi memiliki jadwal 4 rapat, 2 kunjungan ke klien di kota Tokyo, dan ada 2 laporan yang harus diserahkan dengan tenggat waktu akhir minggu ini. Dengan melihat jadwal itu, dia memutuskan untuk makan siang di dalam kantor yang bisa menghemat waktu 30 menit untuk mengerjakan pekerjaannya.

Tak terasa waktu berjalan cepat dan jam sudah menunjukkan jam 6 sore. Walaupun resminya jam pulang adalah jam 5, namun bagi pegawai level bawah seperti dia, tidaklah

mungkin pulang dahulu sebelum atasannya pulang, karena hal itu akan menimbulkan kesan kurang hormat di dalam kantornya; hal ini juga yang menyebabkan seluruh rekannya juga masih lengkap ada di dalam ruangan mereka.

Musim gugur sudah hampir berlalu, Satoshi sedang memikirkan untuk makan malam ikan Sanma sebelum kembali ke rumah. Sayangnya harapannya kandas, atasannya tiba-tiba mengajak satu tim untuk bersama-sama makan malam di luar. Sambil menghela napas Satoshi mengambil jasanya dan bersiap untuk pergi bersama satu timnya. Tidak ada penolakan di sini karena akan merusak keharmonisan satu tim, dan Satoshi tidak ingin menjadi orang terkucil di dalam kantornya, tidak dengan kondisi ekonomi yang sulit seperti ini.

Sambil menghitung waktu dan melihat jadwal kereta terakhir ke rumahnya melalui Google, Satoshi berdoa entah ke dewa yang mana agar acara makan malam ini tidak berkelanjutan ke karaoke dan bar, sehingga dia masih bisa ikut kereta malam terakhir. Jika doanya tidak terkabul, sepertinya dia harus mampir ke *capsule* hotel langganannya yang ada satu blok jauhnya dari kantor untuk menunggu pagi datang. Sebuah hari yang normal di dalam kehidupan Satoshi.

Kerja Keras, Namun Produktivitas Rendah

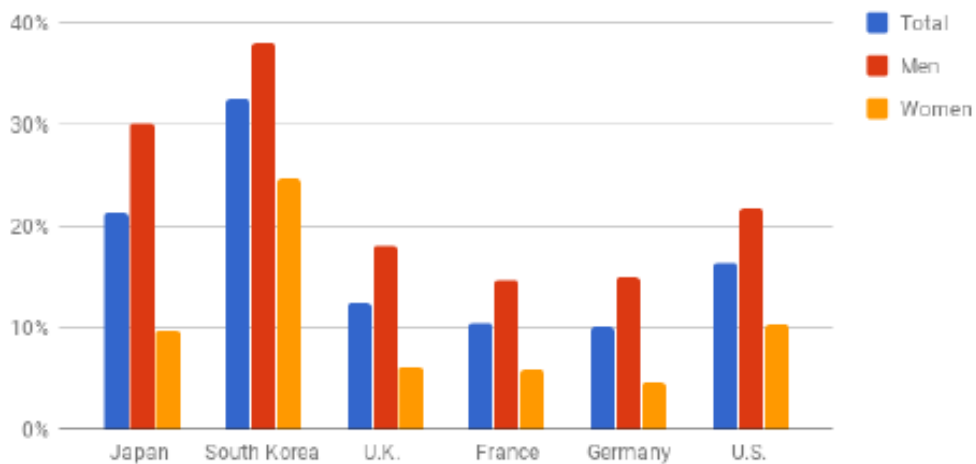
Menjadi seorang pekerja kantoran di Jepang bukanlah sebuah kehidupan yang mudah. Jam kerja panjang, loyalitas penuh pada perusahaan, kepentingan perusahaan mengalahkan kepentingan pribadi, dan kenaikan pangkat berdasarkan senioritas merupakan ciri khas dari kehidupan pekerja di negara Jepang.

Tingginya ritme kerja dan beban yang luar biasa di dalam kehidupan sehari-hari ini sampai memunculkan satu kata khas yang hanya ada di Jepang yaitu “karoshi”, yang diterjemahkan bebas berarti “kematian karena bekerja terlalu keras”. Fakta menunjukkan negara Jepang merupakan negara yang memiliki jam kerja sangat tinggi (rata-rata 80-100 jam perminggu) jika dibandingkan dengan negara-negara lainnya, dan yang mengejutkan, walaupun jam kerjanya tinggi tapi produktivitasnya termasuk rendah (Saiidi, 2018). Hal ini menunjukkan tingkat efisiensi yang rendah yang fokus utamanya ada pada ‘kerja keras’ bukan ‘kerja cerdas’.

Studi menunjukkan kombinasi antara kerja terlalu keras, kurang tidur, kurang istirahat yang terlalu sering menjadi penyebab munculnya serangan jantung, yang kemudian diasosiasikan dengan *karoshi* (Liu et al., 2002). Data menunjukkan, Jepang bersama dengan negara Korea Selatan merupakan negara maju dengan tingkat jam kerja jauh melampaui jam kerja normal yaitu 45 jam per minggu sebanyak 20% dan 30% dari total pekerja mereka.

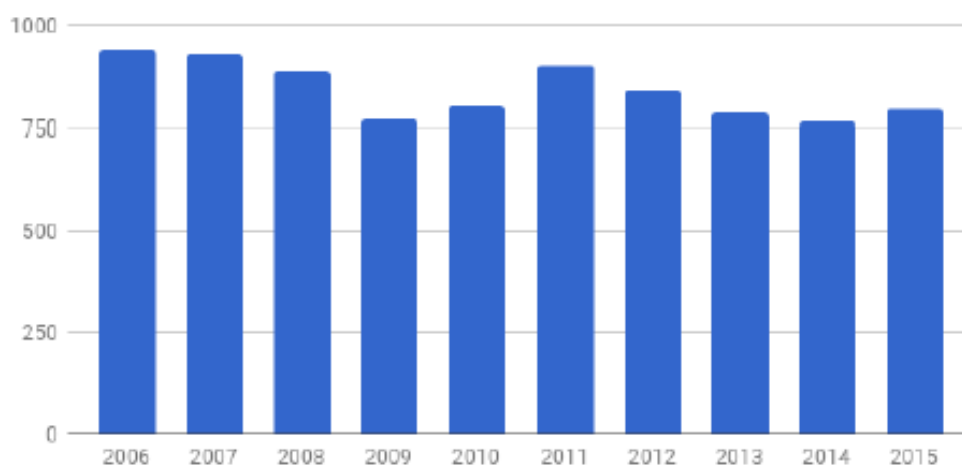
Selain itu data juga menunjukkan kasus kompensasi karena *karoshi* di Jepang rata-rata lebih dari 750 kasus sejak 2006 hingga 2015 (Warnock, 2017).

Employees Working 49+ Hours/Week



Source: ILO

Worker Compensation Claims Due to Brain and Heart Failure



Source: Ministry of Health, Labor and Welfare

Rata-rata jam kerja di berbagai negara dan klaim kompensasi sakit pekerja.
Sumber: ILO, Ministry of Health, Labor and Welfare Japan

Pada malam Natal 2015, seorang karyawan yang masih berusia 25 tahun, Matsuri Takahashi, melakukan bunuh diri dengan melompat dari lantai teratas gedung tempat dia bekerja. Mending bekerja di sebuah perusahaan periklanan ternama di Jepang, Dentsu, yang menerapkan praktik bekerja yang sangat keras dan pada puncaknya mendorong korban untuk melakukan tindakan bunuh diri (Weller, 2016, 2017).

Dari penyelidikan yang dilakukan, ada indikasi korban sampai bekerja selama 105 jam dalam satu bulan; jika dirata-rata dalam 25 hari berarti setiap hari 4.2jam tambahan jam kerja, yang semuanya tidak dikompensasi dalam bentuk uang lembur. Bayangkan, setiap hari bekerja sampai jam 10-11 tanpa jeda selama sebulan.

Dengan tekanan fisik dan mental itu maka korban sampai di titik keputusan dan mengambil tindakan drastis. Setahun kemudian, CEO Dentsu mengundurkan diri karena tekanan publik mengenai parahnya situasi tempat kerja di sana. Alhasil, saat ini Dentsu membuat kebijakan bahwa setelah jam kerja tiba lampu kantor otomatis dipadamkan untuk mencegah orang bekerja lembur.

Kejadian ini menjadi pemicu munculnya gerakan reformasi kebijakan mengurangi jam kerja dan menurunkan tingkat kematian karena kerja yang berlebihan. Pemerintah Jepang membuat kebijakan untuk membatasi jam kerja lembur menjadi maksimal 100 jam per bulan. Selain itu, ada gerakan Premium Friday Plan yang membolehkan pekerja untuk pulang dari kantor pada jam 3 sore setiap minggu ke-4 per bulan. Kebijakan-kebijakan baru yang muncul sejauh ini masih memberikan hasil yang marginal karena masalah *karoshi* sudah menjadi kronis dan melekat dalam budaya kerja Jepang.

Fenomena Kerja yang Aneh

Dari sudut pandang orang luar Jepang, hal ini merupakan fenomena yang aneh. Bagaimana bisa seseorang mau bekerja jauh melampaui waktu kerja yang normal tanpa mengeluh dan berpindah pekerjaan?

Mentalitas “kantor lebih penting dari diri sendiri”

Orang Jepang memiliki pemikiran: jika kepentingan diri sendiri merupakan hal yang terakhir dipikirkan sebelum kepentingan negara dan komunitas, dalam hal ini pekerjaan (Asgari, 2016). Loyalitas merupakan hal yang paling dicari dalam kualitas seorang pekerja. *Life-time employment* menjadi ciri khas Jepang dimana pekerja Jepang cenderung tidak akan pindah ke kantor lain sampai dia pensiun.

Ikatan jangka panjang ini membentuk sikap mental bahwa kantor adalah tempat dia hidup sampai mati dan menjadi keluarga yang kedua baginya (bahkan di banyak kasus menjadi keluarga utama mereka daripada keluarga sebenarnya). Sikap ini mendasari bahwa pengorbanan bagi pekerjaan adalah hal yang wajar dan pemikiran egois yang memikirkan diri sendiri sangat tidak diharapkan.

Keharmonisan dan komunalitas adalah prioritas

Ada pepatah Jepang yang menyatakan “paku yang menonjol akan dipukul duluan”. Hal ini mencerminkan bagaimana sikap orang Jepang yang mementingkan keharmonisan hubungan kerja dan semangat kebersamaan yang kuat. Penolakan terhadap pekerjaan, seperti menolak kerja lembur, merupakan hal yang bisa mengganggu keharmonisan hubungan kerja atasan dan bawahan dan ini pada akhirnya akan memunculkan sikap pengucilan pada orang yang tidak mau menjaga keharmonisan kantor. Hal ini menyebabkan sulit bagi pekerja kantoran Jepang untuk menolak pekerjaan atau proyek, walaupun mereka sudah dalam keadaan tidak memungkinkan menambah beban kerja lagi.

Keengganan mengambil cuti libur

Dalam komunitas pekerjaan, ada norma sosial yang dipegang yaitu dedikasi penuh pada pekerjaan dan menunjukkan semangat kebersamaan. Mengambil cuti untuk liburan, atau bahkan cuti sakit sekalipun dipandang sebagai suatu kelemahan dan memunculkan kesan

tidak setia karena yang lain bekerja keras sedangkan yang bersangkutan cuti. Proses mengambil cuti juga tidak mudah di kantor Jepang. Walaupun secara prosedural ijin cuti relatif sama dengan di negara lain, namun proses prakteknya lebih kompleks. Jika di negara lain tinggal isi form cuti, tanda tangan atasan, serahkan ke bagian SDM; maka di Jepang yang terjadi adalah proses implisit yang panjang.

Jika orang Jepang ingin cuti, pertama dia akan coba utarakan dalam obrolan ringan dengan rekan kerja dan mulai memberikan tanda-tanda halus ke atasan seperti “Wah sudah lama ya saya tidak ambil cuti/Kapan ya terakhir saya ambil cuti/Kok saya pingin ke xxx ya akhir tahun”. Dari sana dia melihat dulu *gesture* dan tanda implisit dari atasan, apakah kira-kira bakal disetujui atau tidak. Jika atasan memberikan tanda “wah kita sedang banyak pekerjaan nih”, maka upaya pengambilan cuti biasanya berhenti di sini; namun jika atasan memberikan tanda positif, barulah beberapa minggu berikutnya prosedur pengambilan cuti mulai dilakukan.

Selama prosedur, yang bersangkutan juga harus mengatur beban pekerjaannya, siapa yang akan membantu dia selama dia cuti, apa yang harus dilakukan dan sebagainya dengan maksud tidak merepotkan kantor selama dia tidak di kantor. Tidak lupa selepas cuti ada buah tangan yang harus dibawa dan diberikan pada atasan dan rekan sebagai ungkapan ‘permohonan maaf’ karena merepotkan mengambil cuti pada saat yang lain bekerja keras.

EAW (Excessive Availability for Work)

EAW adalah suatu kondisi saat kita bisa selalu terhubung dengan pekerjaan berkat perkembangan teknologi yang membuat kita selalu bisa dihubungi kapan pun dan di mana pun di seluruh belahan dunia. Hal ini memberikan dampak negatif dimana terhapusnya batasan antara ranah pekerjaan dan ranah rumah, yang kemudian menghilangkan konsep relaksasi dan istirahat yang biasanya terjadi di rumah menjadi selalu harus waspada dan mengikuti irama kantor (Cooper & Lu, 2019).

Tentu saja bukan berarti tidak ada masa depan dalam upaya menciptakan keseimbangan Quality of Life di Jepang. Pengaruh gaya bekerja internasional mulai mendapatkan fokus yang baik di Jepang, dan ini terwakili dengan satu berita menarik dari kantor Microsoft Jepang, yang baru saja mencoba melakukan proyek “4 Hari Kerja”(The Guardian, 2019). Selama bulan Agustus 2019, sebanyak 2300 orang pekerja Microsoft Jepang mendapatkan 3 hari libur (Jumat hingga Minggu) selama sebulan tanpa ada pengurangan gaji normal.

Hasil dari percobaan ini cukup mengejutkan; produktivitas pegawai meningkat hingga 40%. Efek positif lain yang muncul adalah peningkatan kebahagiaan pegawai karena penambahan waktu libur berarti waktu luang untuk pribadi dan keluarga bertambah. Penggunaan utilitas kantor dan *overhead* juga berkurang yang berarti penghematan juga terjadi.

Walaupun hal ini hanyalah satu contoh kecil dan perlu diteliti lebih lanjut, fakta ini juga membuktikan bahwa pengurangan jam bekerja bukan berarti pengurangan produktivitas. Peran penting dari pemerintah Jepang untuk berani mendobrak praktek bekerja yang berlebihan dan merubah sikap mental budaya pekerja Jepang menjadi fokus utama mereka di era kekaisaran Reiwa Jepang yang baru ini.

Daftar Pustaka

- Asgari, B. (2016). Karoshi and Karou-jisatsu in Japan: causes, statistics and prevention mechanisms. *Asia Pacific Business & Economics Perspectives*, Winter, 4(2), 49–72. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/321361699_Karoshi_and_Karou-jisatsu_in_Japan_causes_statistics_and_prevention_mechanisms
- Cooper, C. L., & Lu, L. (2019). Excessive availability for work: Good or bad? Charting underlying motivations and searching for game-changers. *Human Resource Management Review*, 29(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.01.003>
- Liu, Y., Tanaka, K., Kodama, H., Kono, S., Miyake, Y., Sasazuki, S., ... Yoshida, M. (2002). Overtime work, insufficient sleep, and risk of non-fatal acute myocardial infarction in Japanese men. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(7), 447–451. <https://doi.org/10.1136/oem.59.7.447>
- Saiidi, U. (2018). Japan has some of the longest working hours in the world. It's trying to change. Retrieved December 3, 2019, from www.cnbc.com website: <https://www.cnbc.com/2018/06/01/japan-has-some-of-the-longest-working-hours-in-the-world-its-trying-to-change.html>
- The Guardian. (2019). Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40% | Technology | The Guardian. Retrieved December 3, 2019, from The Guardian website: <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>
- Warnock, E. (2017). Japan by the Numbers: “Karoshi” - Tokyo Review. Retrieved December 3, 2019, from tokyoreview.net website: <https://www.tokyoreview.net/2017/10/japan-numbers-karoshi-overwork/>
- Weller, C. (2016). A 24-year-old's “death from overwork” causes Japan to rethink work-life balance, Business Insider - Business Insider Singapore. Retrieved December 3, 2019, from Business Insider Singapore website: <https://www.businessinsider.sg/japan-rethinks-work-life-balance-after-suicide-2016-12/?r=US&IR=T>
- Weller, C. (2017). Japan is facing a “death by overwork” problem — here's what it's all about, Business Insider - Business Insider Singapore. Retrieved December 3, 2019, from Business Inside Singapore website: <https://www.businessinsider.sg/what-is-karoshi-japanese-word-for-death-by-overwork-2017-10/?r=US&IR=T>