

RELEVANSI ADOPSI MANAJEMEN JEPANG DALAM KERANGKA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN INDUSTRIALISASI DI INDONESIA

Pendekatan Proses dan Keterkaitan Ekonomi

Akhmad Muhadi

Abstract

The Japanese transplants in Indonesia have been playing an important role on the process of industrialization in Indonesia. As the "world class" plants, they support to the establishment of the Indonesian's industrial performance. They characterized by their best production system based on the technology and the high quality and productivity based on the human resource development system. It is proved that those systems created such value chain by producing product in high competitive advantages in the world market.

By adopting the Japanese Management, Indonesia which has low-cost labor, will create strategic advantages perform in "technology with low-cost production". As for Indonesian Government, the competitive advantages are the important aspects for anticipating the Free Trade Market system in 2003 according to AFTA agreement, and also APEC agreement in 2020.

Nowadays, Indonesian Government's Second Long-run Development Program has been holding the key concept: Human Resource Development. Here, the discussion about the human resource development strategy on the Japanese transplants in Indonesia will come up, especially in the process of adoption of the Japanese Management.

Para penulis manajemen Jepang telah sepakat bahwa sejarah eksistensi manajemen Jepang dimulai sejak tahun 1950-an, dengan ditandai oleh dua kejadian penting. *Pertama*, aspek hubungan manusia Jepang dan pasar tenaga kerja (*Japanese human relation and labor market*) menjadi studi khusus, yang kemudian dipolakan menjadi studi hubungan industri (*Industrial relations*). Meskipun para penulis berbeda pendekatan di dalam memformulasikan manajemen Jepang, tetapi mereka mempunyai kesamaan pandang bahwa faktor kunci manajemen Jepang adalah sumber daya manusia (*human resource*).¹

Beberapa aspek sumber daya manusia kemudian menjadi topik pembahasan yang mendalam dan kelak menjadi karakteristik manajemen Jepang, seperti konsep bekerja seumur hidup (*life-time employment*), konsep senioritas (*seniority*), konsep periodisasi penarikan lulusan sekolah (*periodic recruitment of school leavers*), konsep promosi intern (*internal promotion*), dan serikat pekerja perusahaan (*enterprise unions*). *Kedua*, pada tahun 1950-an merupakan titik awal pencapaian pertumbuhan ekonomi Jepang yang sangat dramatis di tahun 60-an, dimana Jepang mulai memper-

1 Kimbara, T. and N. Kawabe (1991), *Review of Studies on Japanese Style Management. In Transfer*

Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries. Edited by S. Yamashita, Tokyo, Tokyo University Press, p. 123-133.

timbangkan posisi persaingan di pasar dunia dan liberalisasi investasi. Para penulis menganalisis bahwa penampilan ekonomi (*economy performance*) tersebut merupakan pengaruh peranan aspek hubungan manusia dalam industri Jepang.

Kedua, tanda kelahiran manajemen Jepang tersebut selanjutnya menjadi aliran studi tentang manajemen Jepang. Dari kedua aliran tersebut selanjutnya manajemen Jepang mengalami perluasan sudut pandang dan cakupan yang mendasari konsep dan subyek dengan dimensi yang berbeda, meliputi: hubungan industri, sistem ketenagakerjaan, hubungan antar organisasi, strategi dan struktur, hubungan antar manusia, budaya dan sistem nilai, dan manajemen internasional. Pada kenyataannya, manajemen Jepang merupakan bidang studi yang multi-dimensi.

Prof. T. Kimbara dan Prof. N. Kawabe dalam tulisannya tentang Tinjauan Kembali Studi Manajemen Jepang (*Review of Studies on Japanese Style Management*), mengungkapkan bahwa dewasa ini manajemen Jepang menjadi pokok pembicaraan oleh masyarakat dunia, baik di kalangan usahawan (*businessmen*), pendidikan (*education*), dan birokrat pemerintah (*government bureaucrats*) didasarkan pada empat aspek pokok.

Pertama, karena prinsip dasar manajemen Jepang yang sangat memperhatikan aspek sumber daya manusia. *Kedua*, karena manajemen Jepang mengandung aspek praktis. *Ketiga*, keunggulan manajemen Jepang dibandingkan dengan manajemen Barat dalam hal kemampuan pencapaian penampilan (*performance achievement*); dan *keempat*, karena bisnis Jepang tersebar luas di seluruh dunia, dan mereka berhasil mentransfer nilai-nilai khas manajemen Jepang di dalam operasinya, disamping

teknologi dan ketrampilan (*technology and skills*).

Di Indonesia, eksistensi manajemen Jepang masih bersifat internal, artinya masih terbatas dikembangkan bagi kepentingan intern bisnis Jepang. Meskipun banyak pengamat menulis tentang manajemen Jepang di surat kabar atau majalah, tetapi belum ada upaya menjadikannya sebagai bidang studi yang melihatnya sebagai "ilmu". Tulisan ini akan menganalisis faktor-faktor keterkaitan dan signifikansi proses adopsi manajemen Jepang di Indonesia.

STRATEGI PEMBANGUNAN DAN FAKTOR KETERKAITAN

Memasuki tahun 2000, para ahli perekonomian dunia telah mengamati tanda-tanda ke arah perubahan yang berdasar peta dan struktur kekuatan perekonomian dunia. *Pertama*, struktur pasar persaingan bebas akibat globalisasi akan menjadi model perekonomian dunia. *Kedua*, bahwa peta kekuatan perekonomian dunia akan bergeser ke Asia Timur, dimana Jepang akan memimpin perekonomian di kawasan ini.

Pengaruh globalisasi terhadap sistem kehidupan suatu bangsa telah disadari oleh setiap bangsa di dunia sebagai kekuatan yang tidak bisa dihindari. Globalisasi bagaikan gelombang besar yang menyeret seluruh bangsa untuk mampu hidup bersaing dalam dunia tanpa batas.² Prof. Kenichi Ohmae mengidentifikasi sebagai pengaruh dari kekuatan makro-ekonomi Triad (Amerika Serikat, Eropa, dan Jepang) dalam bentuk kekuatan ekonomi yang saling mengait (*Interlinked Economy*), yang

2 Ohmae, K. (1991). *Dunia Tanpa Batas*. Terjemahan FX. Budiyo, Jakarta, Binarupa Aksara. p. viii

diikuti oleh negara-negara industri baru (*Newly Industrializing Countries* = NICs).

Prof. K. Akamatsu menggambarkan pola pembangunan ekonomi bagi negara-negara di kawasan Asia Timur (Jepang dan NIEs), serta negara-negara ASEAN (kecuali Singapura) yang dikenal sebagai pendatang baru (*latecomers*), sebagai "pola burung bangau buas terbang" (*a wild-geese-flying pattern*). Analisis ini berdasarkan pada observasi jangka panjang pembangunan industri Jepang dan pengaruhnya terhadap pembangunan industri di kawasan Asia Timur dan Asia Tenggara.³

Menurut Prof. S. Yamashita, pengaruh Jepang dalam proses pembangunan industri di kedua kawasan tersebut dapat dianalisis melalui dua indikator, yaitu indikator investasi modal langsung (*foreign direct investment* = FDI), dan indikator transfer teknologi (*technology transfer*).⁴

Sebagai bangsa yang sedang membangun, Indonesia menyadari bahwa pengaruh globalisasi dan pengaruh Jepang ini tidak bisa dihindarkan. Kekuatan globalisasi telah membawa Indonesia turut aktif di forum perundingan pasar bebas ASEAN (AFTA) dan pasar bebas Asia Pasifik (APEC), dengan segala konsekuensinya berupa sikap menaati kesepakatan pemberlakuannya pada tahun 2003 (kawasan ASEAN) dan pada tahun 2020 (kawasan Asia Pasifik untuk Negara-negara Berkembang).

Sedangkan terhadap kekuatan pengaruh Jepang, pemerintah Indonesia telah bertekad untuk melanjutkan tahapan pembangunan yang mencerminkan tahapan proses industrialisasi, sejak Repelita I - V.

Artinya, setelah pada PJPT I sektor industri telah membuktikan peranannya sebagai mesin pendorong pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi, kini pada PJPT II Pemerintah tidak ragu-ragu lagi melangkah ke "era industrialisasi".

Keputusan penting pemerintah ini dinilai sangat mendasar dengan menyadari bahwa sektor industri memiliki nilai-nilai strategis. *Pertama*, sektor industri menjadi kunci untuk mengantisipasi efek globalisasi sebagai konsekuensi suatu negara yang berorientasi pasar (*market-oriented*). *Kedua*, pada sektor industri ini titik-titik singgung negara kita dengan negara lain baik dalam hal investasi asing (PMA) dan perdagangan internasional (ekspor-impor) terbentuk.

Kedua aspek strategis tersebut selanjutnya menjadi pendekatan yang relevan terhadap pemikiran perlunya mengadopsi konsep pembangunan suatu negara yang memiliki konsep dasar mikro yang kuat, seperti Jepang. Studi empirik telah menemukan pengaruh yang besar dari industri-industri Jepang, baik dari segi jumlah industri dan nilai investasi, serta pengaruh terhadap penampilan ekonomi dan industri Indonesia. Satu prinsip dasar yang telah membawa industri Jepang sukses di seluruh dunia - dan relevan dengan prinsip negara kita - yaitu prinsip pengembangan sumber daya manusia. Prinsip dasar ini sebenarnya merupakan faktor kunci manajemen Jepang sejak awal kelahirannya.

Analisis keterkaitan ini pula setidaknya merupakan benang merah dari nafas strategi pembangunan yang telah dihembuskan sejak Repelita VI pada PJPT II ini, yaitu sebagai "era pembangunan sumber daya manusia". Strategi pembangunan yang dinilai sangat bijaksana dan taktis, karena tidak menyebutnya sebagai "era industrialisasi".

3 S. Yamashita. (1994), *Foreign Direct Investment and the Process of Technology Transfer. The Hiroshima Studies*. Volume 15 March p. 18 -19.

4 *Ibid*, p. 15.

PROFIL DAN PERANAN SEKTOR INDUSTRI

Memasuki Repelita VI yang merupakan periode lima-tahun pertama dari Pembangunan Jangka Panjang Tahap II (PJPT II), peranan sektor industri menjadi penting. Banyak pihak menilai Repelita VI ini sebagai tahap tinggal landas (*take off*). Dan sektor industri telah berhasil menopang tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi.

Berdasarkan data BPS dalam Indikator Ekonomi, Februari 1995, sumbangan sektor industri pada tahun 1993 terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku adalah 21,7%. Angka tersebut telah melampaui sumbangan sektor pertanian pada tahun yang sama yaitu 19,5%. Dalam hal penyerapan tenaga kerja, sektor industri juga telah memperlihatkan perkembangan daya serap rata-rata tiap tahun sebesar 10%. Jika dilihat dari jumlah angkatan kerja, daya serap sektor industri memang masih kecil, yaitu sekitar 4%.

Sampai dengan 1992, angka perkembangan jumlah industri rata-rata 5% pertahun. Sementara indikator yang lain seperti, Nilai Tambah Industri (*Manufacturing Value Added*), Produktivitas, dan Tingkat Upah sejak tahun 1987-1992 menunjukkan perkembangan yang sangat berarti (lihat Tabel).

Indikator sumbangan sektor industri terhadap posisi ekspor-impor, berdasarkan data tahun 1993, dari total nilai ekspor 36.823 juta US \$, sebesar 22.944 juta US \$ atau sebesar 62% merupakan sumbangan sektor industri. Dari sisi impor, sektor industri menyedot devisa 20.034,8 juta US \$ atau sebesar 70,7% dari total impor sebesar 28.327 juta US \$. Dari data ekspor-impor ini dapat dikatakan bahwa surplusnya neraca

perdagangan merupakan sumbangan sektor industri.

Dari sisi investasi, pada tahun 1994 (sampai dengan Nopember) terdapat sejumlah 279 proyek industri baru di sektor industri yang telah beroperasi, dengan nilai investasi sebesar 18.668,9 juta US \$. Sehingga secara akumulatif dari 1 Januari 1967 - 30 Nopember 1994, sektor industri memiliki sejumlah 2.043 proyek, dengan investasi sebesar 60.263,3 juta US \$.

MASALAH INDUSTRIALISASI DAN PERANAN JEPANG

Sejak Konsep Pembangunan Lima Tahun dicanangkan pertama kalinya pada tahun 1969, Pemerintah Indonesia secara bertahap meletakkan dasar-dasar pembangunan yang mengarah kepada peranan sektor industri sebagai mesin pendorong pertumbuhan ekonomi. Upaya mendasar yang dilakukan pemerintah Orde Baru ketika itu adalah membangkitkan kembali kepercayaan masyarakat industri Internasional terhadap citra industri Orde Lama yang "mudah menasionalisasikan" industri modal asing. Dengan menata kembali Undang-undang tentang Penanaman Modal Asing (UU PMA) tahun 1967, pemerintah berhasil menarik investor asing untuk membangun sektor industri.

Sejalan dengan kondisi bahwa struktur perekonomian negara masih didominasi sektor pertanian, maka kebijakan Pemerintah tentang industrialisasi ditekankan pada industri yang dapat menggantikan ketergantungan impor, yang dikenal sebagai strategi industri pengganti impor (*import substitution industry*). Fokus strategi industri tahap pertama ini bersifat "melihat-ke dalam" (*inward-looking strategy*). Kebijakan industri ini diharapkan dapat mengembangkan industri padat tenaga

Tabel 1
Daftar Indikator Industri Indonesia
1987 - 1992

Indikator	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Produktivitas (000 Rp)	18.903	21.327	25.326	26.615	28.832	33.191
Penyerapan Tenaga Kerja (Orang)	1.788.325	2.064.689	2.259.170	2.662.804	2.993.979	3.312.882
Jumlah Industri (Buah)	12.778	14.664	14.676	16.536	16.494	17.648
Nilai Tambah (Milyar Rp)	11.279	13.882	19.046	25.171	29.926	41.438
Tingkat Upah (000 per Th.)	1.227	1.382	1.531	1.739	2.084	2.669

Sumber: Biro Pusat Statistik (1995)

kerja (*labor intensive*) daripada industri padat modal (*capital intensive*). Tetapi yang terjadi justru sebaliknya, dimana industri padat modal berkembang sangat pesat, sementara industri padat tenaga kerja berkembang lambat. Sehingga sektor industri mempunyai dua ciri, *pertama*, daya serap tenaga kerja lambat, dan *kedua*, terjadi kapasitas menganggur terutama pada industri padat modal.

Pada 1970-an Pemerintah mulai memikirkan langkah perluasan pasar industri melalui ekspor. Terlebih sejak Repelita IV (1980-an), ketika sektor MIGAS tidak bisa lagi diandalkan sebagai sumber dana pembangunan, sejak itu pula sektor industri ditugaskan menggantikannya menjadi mesin pendorong pembangunan. Tahap kedua industrialisasi, selanjutnya berubah fokusnya menjadi strategi "melihat-ke luar" (*outward-looking strategy*), yang diharapkan bahwa produk ekspor memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) di perdagangan internasional. Strategi industri yang berorientasi ekspor (*export-oriented industry*) ini dalam perjalanannya banyak menghadapi masalah-masalah yang ber-

sumber pada ketidaksiapan prasarana lunak (*software*), seperti kualitas ketrampilan dan produktivitas sumber daya manusia.

Masalah berikutnya adalah tuntutan penggunaan teknologi modern sebagai konsekuensi menghadapi persaingan internasional. Masalah teknologi modern ini disamping menurunkan penyerapan tenaga kerja, juga menjadi beban industri dengan menanggung biaya pendidikan dan pelatihan (*education and training*) tenaga kerja secara luas, dari tingkat pekerja (*workers level*) sampai tingkat manajer (*managers level*). Kondisi ketenagakerjaan ini oleh para pengamat disebut sebagai ciri kualitas sumber daya manusia di tahun 1990-an yaitu jumlah tenaga kerja tidak berketrampilan melimpah, tetapi manajer langka di segala bidang.⁵

Menghadapi kondisi kualitas sumber daya yang rendah, masing-masing industri merasa perlu untuk memikirkan pola pengembangan sumber daya manusianya. Disini perlu dicatat, bahwa keunggulan

5 Yaptenco, M. C. *The AFTA Monitor*. Volume 1 No. 8 September (1993). p. 3.

strategi pengembangan sumber daya dari industri Jepang dengan penekanan program pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dalam rangka penerapan konsep senioritas dan tenaga kerja seumur hidup (*concepts of seniority and lifetime employment*).

Demikian pula negara-negara ASEAN lainnya: Thailand, Malaysia, Brunei, dan Pilippina berusaha mengejar Singapura, dengan menerapkan masing-masing strategi dan kebijakan industrialisasi. Pengalaman-pengalaman negara-negara NICs dalam mengadopsi industrialisasi Jepang mengandung relevansi bagi Indonesia, bukan hanya untuk membangun sektor industri sebagai sistem permintaan (*demand system*) SDM, tetapi juga untuk membangun sistem pendidikan sebagai sistem penawaran (*supply system*) SDM kita.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Prof. S. Yamashita, industri Jepang tidak hanya melatih pekerja lokal yang berorientasi pada pelatihan petunjuk operasional (*operational know-how*), tetapi telah melibatkan mereka ke dalam bentuk pelatihan reparasi mesin (*machine repair*), kontrol kualitas (*quality control*), dan manajemen produksi (*production management*), bahkan di bidang riset dan pengembangan (R&D). Meskipun menurutnya, ada keterbatasan kedalaman pelatihan terutama pada sistem otomatisasi dan robot, karena adanya fenomena keterbatasan ruang gerak manusia yang disebutnya sebagai "fenomena kotak hitam" (*black-box phenomenon*)⁶

Aspek kedua dari keunggulan industri Jepang adalah kemampuan beradaptasi dengan kondisi lokal, disamping kondisi lokal sendiri memiliki daya dukung yang

tidak kecil, seperti sikap mudah menerima dan faktor kesamaan budaya timur. Akar budaya sebagai aspek lain dari aspek stabilitas politik negara dan pengaruh apresiasi nilai Yen, tentunya sedikit banyak telah menunjang meningkatnya investasi Jepang di Indonesia.

Sebagai gambaran empirik dapat dilihat data perbandingan investasi dan ekspor-impor menurut negara asal: Jepang dan Amerika Serikat. Menurut angka-angka statistik BPS, nilai akumulatif investasi Jepang (1 Januari 1967 - 30 Nopember 1994) adalah 15.622,9 juta US \$ yang ditanamkan pada sejumlah 648 proyek. Sementara investasi akumulatif Amerika adalah 4.650,1 juta US \$ dengan 175 proyek. Dalam daftar proyek baru yang telah disetujui Pemerintah sampai dengan Nopember 1994, investasi Jepang tercatat 69 proyek baru dengan nilai investasi 1.520 juta US \$, dan investasi Amerika tercatat 18 proyek baru dengan nilai investasi 977 juta US \$.

Di sektor ekspor-impor, data BPS tahun 1993 menunjukkan bahwa nilai ekspor Indonesia ke Jepang adalah 11.172,2 juta \$, atau sekitar 31% dari total nilai ekspor 36.823 juta US \$. Sementara nilai ekspor Indonesia ke Amerika Serikat pada tahun yang sama, adalah 5.229,7 juta US \$, atau sekitar 14%. Di sisi impor, nilai impor Indonesia dari Jepang adalah 6.248,4 juta US \$, dan dari Amerika Serikat adalah 3.254,5 juta US \$. Dari angka-angka ekspor-impor ini dapat dikatakan bahwa sumbangan terhadap pembentukan surplus neraca perdagangan yang terbesar adalah berdagang dengan Jepang.

Meskipun perlu kita siasati kembali dari angka-angka statistik ini, yaitu ditemukannya data nilai impor menurut jenis barang, nilai impor suku cadang dan perlengkapan pada tahun yang sama

6. *Op. Cit.* p. 29.

mencapai 5.247 juta US \$. Jika dibandingkan dengan nilai impor dari Jepang sebesar 6.248,4 juta US \$, maka nilai impor berupa suku cadang dan perlengkapan ini, apabila diasumsikan barang tersebut merupakan material industri Jepang (industri otomotif), mencapai 84%. Berdasarkan angka ini perlu dipikirkan strategi baru pengembangan industri otomotif kita untuk mengurangi ketergantungan impor suku cadang dan perlengkapan.

RASIONALISASI PENILAIAN SUMBER DAYA MANUSIA

Masalah pengembangan sumber daya manusia merupakan masalah yang dihadapi berbagai bangsa yang bersifat menyeluruh dari setiap aspek kehidupan, karena berkaitan erat dengan peningkatan kualitas hidup. Dan dari kualitas hidup inilah, ukuran kinerja (*performance*) suatu bangsa dari seluruh aspek kehidupannya akan ditentukan.

Hubungan antara aspek kehidupan dan kualitas hidup ini bersifat sebab akibat (*causality*) dan saling memberikan efek balik (*feedback effect*). Karena itu dalam menganalisis masalah kehidupan sehari-hari terasa sulit mencari faktor determinan (*determinant factor*). Meskipun beberapa hubungan tersebut dapat dimengerti, seperti pada contoh berikut ini: (1) Kualitas kesehatan mencerminkan semakin panjangnya usia harapan hidup (*life expectancy*). Sebaliknya, semakin panjangnya usia harapan hidup mencerminkan kualitas kesehatan. (2) Kualitas pendidikan mencerminkan tingginya mentalitas dan produktivitas. Sebaliknya, tingginya mentalitas dan produktivitas mencerminkan kualitas pendidikan. (3) Kualitas sosial-ekonomi mencerminkan tingginya ekonomi dalam berbagai skala produksi yang diimbangi oleh tingginya daya beli. Sebaliknya, tingginya kegiatan ekonomi dalam berbagai skala produksi

yang diimbangi tingginya daya beli mencerminkan kualitas sosial ekonomi.

Dari ketiga contoh di atas dapat ditarik beberapa pengertian dasar. *Pertama*, manusia sebagai subyek sekaligus sebagai obyek pembangunan. Pengertian ini akan mereduksi pandangan bahwa jumlah penduduk merupakan beban pembangunan, menurut konsep pendapatan per kapita (*income per capita*).

Kedua, pandangan baru manusia sebagai sumber daya akan merubah sistem penilaian (*assessment system*) dan strategi pengembangan (*development strategy*) manusia dalam kerangka hubungan antara aspek kehidupan dan kualitas hidup. Konsep produktivitas dan indeks pengembangan manusia (*human development index*=HDI) menjadi penting sebagai sistem penilaian baru.

Rasionalisasi penilaian baru tersebut telah pula diperkenalkan oleh UNDP sejak 1990. Nilai yang mendasar dari konsep HDI adalah bahwa penilaiannya didasarkan pada tiga komponen kunci: panjangnya usia (*longevity*), pengetahuan (*knowledge*), dan pendapatan (*income*). Konsep HDI merupakan konsep terpadu yang lebih manusiawi. Menurut laporan UNDP tahun 1993, berdasarkan penghitungan HDI, Jepang menduduki posisi tertinggi diantara negara-negara industri. Dan Indonesia berada pada urutan ke 108 berdasarkan urutan HDI (*HDI rank*), dan jika berdasarkan urutan Produk Nasional Bruto (*GNP rank*), Indonesia berada pada urutan ke 122.⁷

7 UNDP (1993), Tokyo, *Human Development Report 1993*. Oxford University Press.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

(1) Berdasarkan angka-angka statistik, kiranya dapat dimengerti bahwa pemerintah merasa optimis menjadikan sektor industri sebagai trend baru pembangunan nasional. Pada PJPT II ini pemerintah telah bertindak arif dengan menonjolkan "kunci" di balik industrialisasi itu sendiri, yaitu pembangunan sumber daya manusia. *Political will* pemerintah sangat penting untuk menyatukan arah dan motivasi nilai-nilai strategis pembangunan sumber daya manusia. (2) Strategi pembangunan sumber daya manusia memiliki nilai-nilai strategis di dalam mengantisipasi pengaruh globalisasi dan membangun keterkaitan dan daya dukung investasi asing, khususnya investasi Jepang yang telah berpengaruh terhadap proses industrialisasi di Indonesia. (3) Pengaruh Jepang baik dari aspek investasi dan teknologi telah memberikan dampak yang besar terhadap sektor industri dalam bentuk kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi dan penampilan industri, disamping Jepang merupakan pasar terbesar bagi produk ekspor kita. Aspek keunggulan industri Jepang dalam hal teknologi dan sistem pengembangan

sumber daya manusia, serta riset dan pengembangan (R&D) di Indonesia dinilai mampu meningkatkan kualitas ketrampilan dan produktivitas tenaga kerja kita. Apabila kekuatan tersebut membentuk sinergi (*synergy*), akan melahirkan suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang berupa teknologi yang murah (*low-cost technology*) yang pada gilirannya akan menunjang daya saing di pasar bebas, baik di kawasan ASEAN maupun Asia Pasifik.

Sebagai penutup, kiranya perlu dipikirkan bahwa tekad membangun sumber daya manusia dan bukti peranan Jepang Pada industri kita mengandung nilai-nilai strategis berupa pentingnya dilakukan adopsi konsep manajemen Jepang dengan berfilter pada budaya kita. Sebagai suatu proses, tahap yang paling mendasar tentu melalui proses belajar yang memandang manajemen Jepang merupakan "ilmu" (*science*). Manajemen Jepang sebagai pencerminan keseimbangan antara pendidikan dan industri, sudah saatnya dijadikan subyek dalam kurikulum pendidikan Ilmu ekonomi dan manajemen di perguruan tinggi kita, sebagaimana sastra Jepang yang telah lama menjadi subyek, bahkan telah berkembang menjadi setingkat jurusan atau program studi pada pendidikan sastra kita.

DAFTAR PUSTAKA

BPS, (1995), *Indikator Ekonomi. Buletin Statistik Bulanan*, Jakarta, Februari.

—1992. *Indikator Industri*. Jakarta

—1994. *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia*. Jakarta.

Cortazzi S. Hugh (1994), *Modern Japan: A Consice Survey*, London, The Macmillan Press LTD.

- Cole, R. E. (1973). *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*. University of Publication of The Economic Growth Center, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. Homewood. California Press. Berkeley, Los Angeles, London.
- Denison E. F and W.K. Chung. (1976). *How Japan's Economy Grew So Fast: The Sources of Postwar Expansion*. *the Brookings Institution*. Washington D.C.
- Fei, John C. H. and G. Ranis. (1964). *Development of the Labor Surplus Economy: Theory and Policy*, A Publication of *The Economic Growth Center*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- Merlie C. Yantenco, (1993) *The AFTA Monitor*. Volume I September.
- Ohmae, K. (1991). *Dunia Tanpa Batas*. Terjemahan FX. Budiyanto, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Osman-Gani, A. A. M. (1996). *International Human Resource Development*. Edited by Gregory Thong Tin Sin, Singapore, Addison-Wesley Publishing ompany.
- Steven, M., (1994) "Theoretical Model of On-the Job Training with Imperfect Competition". *Oxford Economic Papers*. Volume 46 Number 4 October.
- Sakuma M. (1989). *A Proposal for Transferring A Japanese Management System Overseas: Applying the Information-sharing System Approach in the UK*. Edited by Shibagaki K., M: Trevor, and T. Abo, Tokyo, University of Tokyo Press.
- Tatsuo Kimbara and Nobuo Kawabe (1991). *Review of Studies on Japanese Style Management, in Transfer Japenese Technology and Management to the ASEAN Countries*. Edited by Soichi Yamashita, Tokyo, Tokyo University Press.
- UNDP (1993). *Human Development Report 1993*, Tokyo, Oxford University Press.
- Yamashita S., (1994) "Foreign Direct Investment and the Process of Technology Transfer". *The Hiroshima Economic Studies*. Volume 15 March.