

**REPRODUKSI KEKUASAAN DAN KONVERSI MODAL DI TEMPAT KERJA:
DAMPAK TRANSISI *PERFORMANCE-BASED PAY* DI JEPANG**

Frichicilia Grace Stahlumb¹, Ivandra Solihin², Teddy Chrisprimanata Putra³

(^{1,2,3} Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta)

Email Korespondensi: frichiciliagrace@upnvj.ac.id

Email: ivandrasolihin@upnvj.ac.id; teddycputra@upnvj.ac.id.

ABSTRACT

The transition of the wage system in Japan from seniority-based pay to performance-based pay following the Japanese Economic Bubble is conventionally framed within the discourse of managerial efficiency and economic recovery. However, this research aims to critically deconstruct this phenomenon as a mechanism of power reproduction and institutional discipline within the corporate arena. By employing a Systematic Literature Review (SLR) methodology integrated with a political sociology perspective, this study conducts a structural-thematic analysis of policy documents and labor survey reports. The findings reveal that the dismantling of traditional employment pillars functions as an instrument for the capitalist class to transfer the risks of economic volatility directly onto the working class. This transition forcibly disrupts the workers' cultural habitus, compelling them to execute a radical capital conversion from social capital (institutional loyalty) to short-term productivity capital to preserve their economic bargaining power. Furthermore, managerial hegemony, manifested through ambiguous evaluation criteria and high appraiser subjectivity, evidences a profound power asymmetry that erodes trust and communal cohesion in the workplace. This study concludes that the legitimacy of performance-based pay cannot rely solely on hegemonic imposition; instead, it demands class compromise and negotiation. Corporations must facilitate transparency and avenues for workers' self-actualization to transfigure exploitative practices into an equitable consensus.

Keywords: Capital Conversion, Japanese Economy, Performance-Based Pay, Power Reproduction.

ABSTRAK

Transisi sistem pengupahan di Jepang dari *seniority-based pay* menuju *performance-based pay* pasca *Japanese Economic Bubble* umumnya dibingkai sebagai wacana efisiensi manajerial dan pemulihan ekonomi. Namun, penelitian ini bertujuan untuk membedah fenomena tersebut secara kritis sebagai mekanisme reproduksi kekuasaan dan pendisiplinan institusional di dalam arena korporasi. Melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang dikombinasikan dengan pendekatan sosiologi politik, kajian ini menganalisis dokumen kebijakan dan laporan survei ketenagakerjaan secara tematik struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghapusan pilar tradisional ketenagakerjaan merupakan instrumen kelas pemodal untuk menggeser risiko fluktuasi ekonomi langsung ke pundak kelas pekerja. Transisi ini secara paksa mendisrupsi *habitus* kultural pekerja, mendikte mereka untuk melakukan konversi modal secara radikal dari modal sosial (loyalitas institusional) menjadi modal produktivitas jangka pendek demi mempertahankan posisi tawar ekonomi. Lebih lanjut, dominasi manajemen yang tercermin dari ambiguitas kriteria evaluasi dan tingginya subjektivitas penilai membuktikan adanya asimetri kekuasaan yang merusak nilai *trust* (kepercayaan) dan kohesi komunal di tempat kerja. Kesimpulan dari kajian ini menegaskan bahwa legitimasi *performance-based pay* tidak dapat ditopang murni oleh hegemoni, melainkan menuntut adanya kompromi dan negosiasi kelas; di mana korporasi wajib memfasilitasi transparansi dan ruang aktualisasi diri pekerja agar eksploitasi dapat bertransformasi menjadi konsensus yang berkeadilan.

Kata kunci: Ekonomi Jepang, Konversi Modal, Reproduksi Kekuasaan, *Performance-Based Pay*.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

232

Indexed



SINTA 4



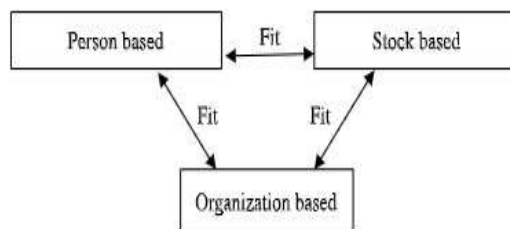
PENDAHULUAN

Membicarakan tentang dinamika ekonomi politik negara maju di dunia, tidak akan bisa dilepaskan dari struktur korporasi di Jepang. Sejarah mencatat bahwa fondasi perekonomian Jepang, yang pernah mencapai puncak keemasan atau *Japanese Economic Miracle* pada dekade 1970-1980, bertumpu pada kontrak sosial informal antara korporasi dan tenaga kerjanya. Selama masa ledakan ekonomi tersebut, stabilitas sosial dijaga melalui pilar ketenagakerjaan yang menjamin pekerjaan seumur hidup, di mana korporasi menaikkan kompensasi pekerja sebagai imbalan atas kesetiaan mutlak kepada institusi. Namun, pasca krisis ekonomi tahun 1990-2000 akibat instabilitas sistem keuangan perbankan yang berujung pada fenomena *Japanese Economic Bubble* terjadi guncangan pada struktur makroekonomi yang memaksa korporasi untuk meredefinisi ulang relasi kuasa antara manajemen dan kerjanya (Asher, 2021).

Penelitian Otsu & Shibayama (2022) menjelaskan bahwa sebelum terjadinya *Economic Bubble*, struktur sosial di dalam perusahaan Jepang didominasi oleh hegemoni sistem penggajian berdasarkan senioritas (*nenkōjoutetsu chingin*). Masyarakat Jepang menyebutnya 'gaji berbasis senioritas' karena sistem secara otomatis mendistribusikan kompensasi (kenaikan upah dan promosi) berdasarkan akumulasi masa kerja. Sistem ini merupakan salah satu dari tiga pilar relasi ketenagakerjaan Jepang, bersanding dengan pekerjaan seumur hidup (*shūshin koyō*) dan serikat pekerja perusahaan internal (*kigyōbetsu kumiai*). Dalam perspektif kelas, struktur ini menciptakan reproduksi kekuasaan di mana otoritas absolut berada pada manajemen tingkat atas, sementara kepatuhan pekerja "dibeli" melalui jaminan stabilitas jangka Panjang (Saito, 2021). Namun, runtuhnya sistem ini pasca-1990an menandai berakhirnya harmoni tradisional; pekerjaan jangka panjang dan upah berbasis senioritas yang dahulu menopang ekonomi, justru diklaim oleh kelompok kapitalis sebagai faktor utama penghambat pemulihan.

Pasca pecahnya *Economic Bubble*, kondisi perekonomian yang fluktuatif memaksa terjadinya transformasi struktural. Mulai tahun 1990, institusi korporasi Jepang melakukan intervensi kebijakan internal dengan menerapkan *performance-based pay* (*seikashugi*). Dalam kebijakan ini, penempatan kerja jangka panjang tidak lagi dijamin bagi seluruh kelas pekerja, dan jenjang promosi berbasis senioritas dimodifikasi secara radikal. Federasi Pengusaha Jepang menyatakan bahwa reformasi ini ditujukan untuk memangkas biaya tenaga kerjasebuah langkah yang merepresentasikan upaya pemilik modal untuk menggeser risiko krisis ekonomi ke pundak kelas pekerja. Kendati sarat akan kendala kultural, hegemoni sistem evaluasi berbasis kinerja ini terus berekspansi di dalam sistem manajemen Jepang.

Gambar 1: Skema sistem *performance-based pay*



Penelitian yang dilakukan oleh Kagami et al. (2023) menjelaskan bahwa secara tradisional, masyarakat Jepang menjunjung tinggi ikatan dan identitas pekerja dengan organisasinya. Sebelum *performance-based pay* diterapkan, kompensasi ditetapkan melalui “kelas kualifikasi berbasis kemampuan” yang menggabungkan evaluasi kompetensi dengan masa kerja. Namun, sistem ini sering kali tidak mencerminkan tingkat kesulitan tugas aktual di lapangan. Sebagai solusinya, *performance-based pay* meredefinisi sistem tersebut dengan membayarkan upah murni berdasarkan kemampuan dan pengetahuan nyata pekerja. Karakteristik utama dari *performance-based pay* kemudian hadir sebagai instrumen pendisiplinan baru, di mana kompensasi ditukar secara ketat berdasarkan kuantifikasi pengetahuan dan kemampuan pekerja dalam memberikan hasil jangka pendek (Ranjan & Edwards, 2022). Berdasarkan gambar 1.2 Pergeseran rezim pendisiplinan ini terbukti masif, di mana 70% perusahaan Jepang tercatat

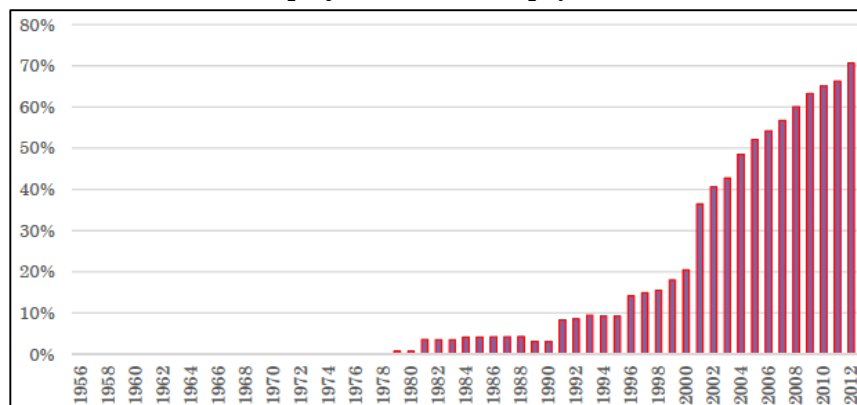
telah mengadopsi sistem *performance-based pay*, meninggalkan 30% entitas yang belum memperkenalkannya.

Gambar 2: Persentase perusahaan Jepang yang menerapkan sistem *performance-based pay* (data diolah kembali oleh peneliti)



Penelitian yang dilakukan oleh Uchida et al. (2023) bahwa secara tradisional, masyarakat Jepang menghargai sistem yang mensubordinasi individu ke dalam identitas kolektif organisasi tempatnya bekerja. Sebelum hegemoni *performance-based pay*, rezim upah ditetapkan melalui sistem “kelas kualifikasi berbasis kemampuan” yang bersifat bertahap; upah diputuskan melalui evaluasi kemampuan yang disandingkan secara mutlak dengan masa pengabdian pekerja. Namun, kualifikasi ini kerap kali gagal merepresentasikan tingkat kesulitan tugas yang senyatanya dijalankan oleh pekerja (konflik nilai tukar). Karakteristik utama dari *performance-based pay* kemudian hadir sebagai instrumen pendisiplinan baru, di mana kompensasi ditukar secara ketat berdasarkan kuantifikasi pengetahuan dan kemampuan pekerja dalam memberikan hasil jangka pendek (Chen et al., 2023). Faktor struktural yang turut melanggengkan transisi ke *performance-based pay* adalah fakta bahwa sistem senioritas dipandang sebagai disinsentif bagi pekerja muda yang produktif, sekaligus terlalu membebani biaya modal (kapital) seiring menuanya usia tenaga kerja (Mitsuhashi & Nakamura, 2022). Budaya subordinasi seumur hidup ini juga semakin terkikis oleh dinamika kelas pekerja modern; pada tahun 2014, hampir 50% pekerja berusia di bawah 35 tahun teridentifikasi telah memiliki lebih dari satu riwayat pemberi kerja. Kondisi ini membuktikan bahwa pekerja muda memiliki tendensi untuk memutus rantai hierarki senioritas guna mengakselerasi peningkatan modal ekonomi (kapital) mereka secara lebih cepat. Oleh karenanya, narasi dominan yang muncul adalah bahwa *seikashugi* merupakan jalan mutlak untuk mengamankan daya saing dan reproduksi kelas kapitalis korporat Jepang di kancah global.

Gambar 3: Persentase perusahaan Jepang yang sudah mengubah sistem penggajiannya menjadi *performance-based pay*.



Transisi menuju *performance-based pay* pada hakikatnya merupakan tantangan politik yang besar, karena memaksa konversi nilai bagi sekelompok pekerja yang secara historis terbiasa dimanjakan oleh sistem upah dengan kompensasi yang terjamin. Penelitian yang dilakukan oleh (Haraoka, 2026) bahwa kebijakan *performance-based pay* mensyaratkan perusahaan menetapkan sasaran surplus pendapatan yang realistis, yang apabila gagal dicapai, justru akan memicu tingginya tingkat perputaran staf (turbulensi kelas pekerja). Di tingkat makro, reformasi masif yang diusung oleh para elite politik dan ekonomi Jepang untuk melepaskan jerat stagnasi telah memaksa struktur korporasi mengadopsi sistem evaluasi berbasis kinerja, dan mendekonstruksi pilar tradisional senioritas. Kebijakan ini mengundang diskursus sosiologi politik mengenai sejauh mana masyarakat kelas pekerja di Jepang mampu beradaptasi dan melakukan konversi modal (*capital conversion*) dalam sistem baru ini, atau justru teralienasi dan kembali pada dependensi yang konservatif (Owusu-Peprah, 2025). Dekonstruksi sistem upah di Jepang, dari *seniority-based pay* menjadi rezim pendisiplinan *performance-based pay*, merupakan fenomena ekonomi politik yang sarat akan pertarungan relasi kuasa. Dalam rezim baru ini, setiap tenaga kerja didesak untuk terus mereproduksi performa maksimal mereka demi mempertahankan posisi tawar dalam struktur perusahaan.

METODE

Kajian ini dieksekusi melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang dikombinasikan dengan analisis sosiologi politik kritis guna memetakan serta membedah fenomena pergeseran kebijakan upah di Jepang secara komprehensif. Penelitian Ritterbusch & Teichmann (2023) menjelaskan bahwa *Systematic Literature Review* digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis seluruh bukti ilmiah (literatur) yang relevan. Proses pengumpulan data difokuskan pada penelusuran basis data akademik bereputasi (seperti *Scopus*, *DOAJ*, dan *Google Scholar*) serta dokumen sekunder berupa laporan survei ketenagakerjaan dan kebijakan korporasi. Penelusuran ini menggunakan instrumen kata kunci yang berpusat pada transformasi *performance-based pay*, restrukturisasi korporasi Jepang, dekonstruksi sistem senioritas, dan dinamika pasar tenaga kerja pasca krisis ekonomi. Tahapan seleksi literatur dilakukan melalui serangkaian kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Kriteria inklusi difokuskan pada studi-studi yang secara spesifik menyoroti dinamika organisasi, resistensi atau adaptasi pekerja, dan pergeseran nilai kultural dalam kurun waktu pasca pecahnya *Japanese Economic Bubble* hingga dekade terkini. Melalui proses ini, data dari literatur yang terpilih dikategorisasikan bukan sekadar sebagai wacana efisiensi manajerial atau evaluasi sumber daya manusia, melainkan diposisikan secara kritis sebagai teks yang merepresentasikan dinamika struktural dan relasi kuasa di dalam tempat kerja.

Pada tahap interpretasi, kajian ini membongkar sintesis tematik tersebut menggunakan instrumen bedah teori sosiologi politik. Penelitian yang dilakukan oleh (Raintung & Mesra, 2025) bahwa sosiologi politik melihat bagaimana struktur sosial, kelas, budaya, dan institusi memengaruhi kekuasaan, pemerintahan, dan pengambilan keputusan politik, serta bagaimana dinamika politik membentuk kembali tatanan sosial. Pertama, menggunakanacamata kekuasaan dan disiplin institusional, transisi menuju *performance-based pay* dianalisis sebagai bentuk teknologi pendisiplinan baru. Dalam hal ini, pihak manajemen memperkuat hegemoninya dengan mendiktekan normalisasi baru melalui mekanisme evaluasi, kuantifikasi performa, dan pengawasan berbasis target. Kedua, analisis ini memposisikan struktur korporasi sebagai sebuah "arena" sosial yang penuh dengan pertarungan kepentingan, di mana perubahan sistem upah secara paksa mendisrupsi *habitus* tradisional kelas pekerja Jepang.

Dalam arena yang baru ini, pekerja tidak lagi bisa bersandar pada keamanan sistem senioritas, melainkan dituntut untuk melakukan konversi modal secara radikal. Mereka dipaksa mengubah modal sosial yang sebelumnya berwujud loyalitas dan akumulasi masa pengabdian, menjadi bentuk modal kultural dan simbolik yang berorientasi murni pada produktivitas kinerja jangka pendek demi mempertahankan posisi tawar dan kelangsungan ekonomi mereka. Melalui persilangan antara tinjauan literatur sistematis dan dekonstruksi kritis ini, kajian ini berupaya melampaui narasi dominan kelas pemodal yang selama ini membingkai *performance-based pay* sekadar sebagai solusi netral pemulihan

ekonomi. Hasil akhir dari tahapan metodologis ini bermuara pada penarikan kesimpulan yang objektif mengenai dampak laten dari hegemoni sistem penggajian tersebut terhadap potensi alienasi, marjinalisasi, serta mekanisme reproduksi kekuasaan yang beroperasi di dalam lingkungan korporasi Jepang.

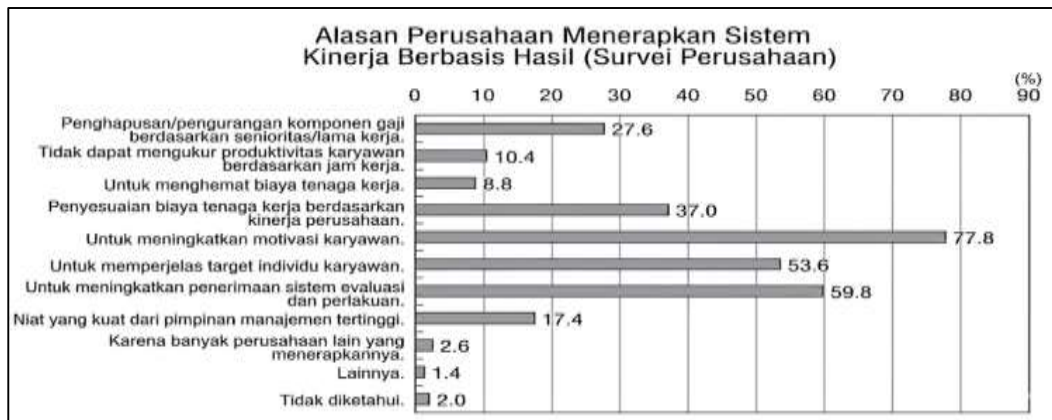
PEMBAHASAN

Rasionalitas Pemodal dan Pendisiplinan Institusional melalui *Performance-Based Pay*

Sistem *performance-based pay* pertama kali diperkenalkan di Jepang, muncul dualisme pandangan yang saling berbenturan di dalam arena korporasi. Dari sudut pandang pemilik modal dan manajemen, sistem ini diklaim sebagai reformasi sistemik yang esensial untuk menghadapi turbulensi perubahan struktural ekonomi makro (Bader et al., 2021). Sebaliknya, terdapat pandangan kritis yang memperingatkan bahwa transisi yang terlalu radikal akan mendekonstruksi manajemen tenaga kerja, merusak relasi sosial, serta menghancurkan sistem pengembangan keterampilan yang telah dibangun secara historis oleh perusahaan.

Penelitian Zeitun & Goaid (2022) menjelaskan bahwa dorongan untuk mengguncang kembali pasar tenaga kerja di Jepang telah diwacanakan sejak awal tahun 1990-an dan semakin menguat berkat intervensi Pemerintah Jepang dalam beberapa tahun terakhir. Perusahaan-perusahaan besar secara perlahan namun pasti mulai mentransformasikan rezim upah senioritas menjadi sistem berbasis kinerja. Transformasi ini pada dasarnya adalah bentuk "pendisiplinan institusional" di mana manajemen menciptakan instrumen baru untuk mengontrol produktivitas

Gambar 4: Grafik alasan diterapkannya *performance-based pay* di perusahaan Jepang pada tahun 2004 (data diolah kembali oleh peneliti).



Merujuk pada survei *The Japan Institute for Labour Policy and Training* (JILPT) pada tahun 2004 terungkap berbagai rasionalitas manajemen dalam menerapkan sistem ini. Tiga motif utamanya adalah untuk memotivasi karyawan (77.8%), meningkatkan sistem evaluasi karyawan (59.8%), dan memperjelas tujuan masing-masing karyawan (53.6%). Dalam kacamata ekonomi politik, "memotivasi" dan "mengevaluasi" adalah eufemisme dari upaya ekstraksi nilai surplus yang lebih besar dari pekerja. Motif ekonomi pemodal semakin terlihat jelas pada alasan berikutnya, yakni penyesuaian biaya personalia dengan kinerja perusahaan (37.0%), pengurangan porsi upah masa kerja (27.6%), dan menekan biaya tenaga kerja (8.8%). Sistem baru ini menguntungkan perusahaan karena besaran remunerasi dapat disesuaikan secara fleksibel, sehingga risiko fluktuasi ekonomi digeser dari pundak korporasi ke pundak pekerja. Jika dibedah melalui kacamata sosiologi politik, istilah "memotivasi" dan "mengevaluasi" sebenarnya merupakan cara halus (*eufemisme*) perusahaan untuk menuntut karyawan bekerja lebih keras demi melipatgandakan keuntungan. Dalam sistem *performance-based pay*, motivasi pekerja tidak lagi berasal dari rasa aman atau loyalitas karena adanya jaminan kerja seumur hidup. Motivasi mereka justru

didorong oleh rasa cemas; pekerja dipaksa untuk terus berproduksi secara maksimal agar penghasilannya tidak merosot. Di sisi lain, "sistem evaluasi" yang diperketat berfungsi sebagai alat pengawasan tingkat tinggi bagi perusahaan. Melalui sistem ini, waktu dan hasil kerja setiap individu diukur secara kaku untuk memastikan mereka tunduk sepenuhnya pada target keuntungan Perusahaan (FebrianaTheresia & Nurita, 2024).

Disrupsi *Habitus* Pekerja dan Hegemoni Evaluator dalam Konversi Modal

Penerapan *performance-based pay* secara paksa mendisrupsi *habitus* (kebiasaan dan nilai kultural yang mengakar) dari kelas pekerja Jepang. Struktur ketenagakerjaan tradisional Jepang dibangun di atas budaya kolektif yang menekankan keharmonisan, kerja sama antarrekan kerja, dan kepedulian terhadap keberhasilan tim secara utuh. Sistem upah kinerja yang bersifat transaksional dan individualistis dilaporkan merusak perilaku kewargaan organisasi (Purwanto et al., 2021). Pekerja dipaksa untuk berkonsentrasi hanya pada indikator kinerja yang paling terlihat dan ditargetkan oleh hadiah, sehingga memicu individualisme, persaingan yang saling menjatuhkan, dan penelantaran *on the job training* bagi pekerja junior yang dianggap sebagai saingan potensial di masa depan (Widarko & Anwarodin, 2022). Dalam arena baru ini, pekerja mengalami krisis konversi modal. Mereka yang awalnya mengandalkan "modal loyalitas dan masa kerja" dituntut untuk mengubahnya menjadi "modal kinerja terukur". Transisi ini memicu kekhawatiran dan alienasi yang mendalam di kalangan pekerja.

Gambar 5. Kekhawatiran karyawan di perusahaan Jepang pada penerapan awal sistem *performance-based pay* (data diolah kembali oleh peneliti).



Survei tahun 2003 (Gambar 3.1) memperlihatkan kecemasan awal pekerja terhadap rezim baru ini. Mayoritas pekerja (79%) khawatir pimpinan tidak akan mengevaluasi mereka secara benar, dan 51% merasa kemampuan mereka sulit dikembangkan karena keterbatasan jenis pekerjaan yang diampu. Ada pula ketakutan akan instabilitas pendapatan (38%) dan kekhawatiran membesarnya kesenjangan upah (6%). Ketakutan ini terbukti valid dan berlanjut hingga bertahun-tahun kemudian. Hegemoni kekuasaan di dalam sistem ini dipegang secara mutlak oleh evaluator (manajemen).

Gambar 6: Ketidakpuasan karyawan dalam sistenn *performance-based pay* (data diolah kembali oleh peneliti).



Validitas atas ketakutan pekerja di masa awal transisi ini terbukti tidak berlebihan. Bertahun-tahun setelah sistem ini dinormalisasi, survei dari PR Times pada tahun 2021 (Gambar 3.4) membuktikan bahwa ketidakpuasan yang bersifat struktural masih mendominasi secara luas di kalangan pekerja Jepang. Data tersebut menyingkap tabir bahwa sistem berbasis kinerja kerap kali gagal memberikan keadilan yang dijanjikannya, dan justru mempertegas dominasi kuasa manajemen atas kelas pekerja. Ketimpangan kekuasaan ini terefleksi dengan sangat jelas dari alasan utama ketidakpuasan, yakni ketidakjelasan kriteria evaluasi yang disoroti oleh mayoritas responden sebesar 48,3%. Dalam analisis sosiologi politik, ambiguitas atau ketidakjelasan aturan main bukanlah sekadar kelemahan administratif, melainkan sebuah instrumen kontrol. Dengan mengaburkan kriteria penilaian, pihak manajemen secara efektif memonopoli otoritas untuk mendefinisikan apa yang disebut sebagai "kinerja yang baik". Kondisi ini memaksa pekerja berada pada posisi subordinat; mereka dituntut untuk terus bekerja keras sambil menebak-nebak standar yang dipegang oleh perusahaan, yang pada akhirnya melanggengkan rasa tidak aman (*insecurity*) di tempat kerja. Lebih lanjut, sebanyak 30,9% pekerja mengeluhkan bahwa hasil evaluasi kinerja mereka yang positif tidak terefleksi secara nyata pada jumlah penghasilan yang mereka terima. Fakta ini secara langsung membongkar ilusi meritokrasi yang sering dianggungkan dalam sistem *performance-based pay*. Ketika peningkatan produktivitas pekerja tidak dikonversi menjadi kompensasi ekonomi yang setimpal, sistem evaluasi ini terbukti lebih berfungsi sebagai instrumen rasionalisasi bagi korporasi untuk menekan biaya tenaga kerja secara legal, alih-alih memberikan penghargaan nyata atas kontribusi individu.

Dominasi struktural ini semakin diperparah oleh besarnya ruang subjektivitas dalam proses penilaian, di mana 28,1% pekerja mengeluhkan tingkat keparahan atau sentimen pribadi dari atasan yang mengevaluasi mereka. Selain itu, ketidakpuasan juga bersumber dari tidak diketahuinya sistem evaluasi dari pihak personalia, adanya pemisahan evaluasi antara karyawan dan pimpinan, serta mekanisme evaluasi yang dianggap terlampau kompleks. Rentetan masalah ini mengonfirmasi terjadinya asimetri kekuasaan yang tajam di dalam arena korporasi. Aturan main sengaja dibuat rumit agar hanya bisa dikuasai dan dipahami oleh segelintir elite personalia dan jajaran manajemen puncak, meninggalkan kelas pekerja dalam kondisi ketidakpastian yang absolut. Dalam rezim pendisiplinan ini, pekerja tidak hanya dihisap tenaga dan hasil kerjanya, tetapi juga dicabut haknya untuk memahami bagaimana nasib, status kepegawaian, dan masa depan ekonomi mereka ditentukan oleh institusi.

Negosiasi Kelas Pekerja dan Adaptasi Relasi Kuasa di Arena Korporasi

Meskipun sistem evaluasi kinerja bersifat hegemonik, kelas pekerja Jepang tidak sepenuhnya tunduk tanpa syarat. Terjadi proses negosiasi dan kompromi yang panjang antara karyawan dan perusahaan agar sistem ini dapat berjalan secara berkeadilan. Penelitian yang dilakukan oleh (Widodo & Zaenuri, 2025) menjelaskan bahwa pekerja menyadari bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk akumulasi gaji semata, melainkan membutuhkan validasi, pengembangan kemampuan diri jangka panjang, serta makna atas eksistensi mereka di tempat kerja.

Gambar 7: Penerapan sistem *performance-based pay* bagi para karyawan perusahaan Jepang (data diolah kembali oleh peneliti).



Hasil dari negosiasi dan adaptasi struktural ini mulai terlihat dari survei Kementerian Kesehatan, Perburuhan, dan Kesejahteraan Jepang pada tahun 2004, sebanyak 46% (di seluruh perusahaan) dan 57% (di perusahaan dengan >1000 karyawan) pekerja menganggap sistem ini berjalan baik meskipun membutuhkan revisi atau pengembangan lebih lanjut. Hanya segelintir kecil (1%) yang menganggap sistem ini gagal total. Hal ini membuktikan bahwa pekerja mampu melakukan konversi modal dan bertahan, asalkan manajemen bersedia memperbaiki transparansi alur kerja dan mengakomodasi kebutuhan aktualisasi diri pekerja.

Sebagai bentuk adaptasi institusional, beberapa korporasi besar melakukan modifikasi sistem agar tidak terkesan eksploitatif murni. Kao Corporation, misalnya, memberlakukan "Sistem Kelompok Pekerjaan" sejak tahun 2000 yang tidak hanya menuntut pencapaian hasil (*top-down*), tetapi juga menambahkan indikator spesifik bernama "*proficiency*" untuk mendukung lingkungan pengembangan kemampuan kreativitas karyawan. Sementara itu, Takeda Pharmaceutical Company Limited merespons krisis kepercayaan pekerja dengan mengadakan pelatihan komprehensif bagi para evaluator (manajemen) melalui metode "*goal setting*" dan "*goal image sharing*" sejak 1997. Takeda juga mengintegrasikan indikator kompetensi perilaku (kerja sama tim, pemecahan masalah) selain sekadar tuntutan hasil akhir (*accountability*). Keberhasilan rezim pengupahan ini pada akhirnya sangat bergantung pada bagaimana otoritas pimpinan (manajemen) memainkan relasi kuasanya. Pekerja mengharapkan pimpinan yang memiliki visi jangka panjang untuk melatih dan mengembangkan modal kultural (keterampilan) stafnya, bukan sekadar memeras hasil jangka pendek. Ketika manajemen mampu memfasilitasi konversi modal ini dengan transparan dan adil, hegemoni perusahaan tidak lagi dirasakan sebagai penindasan, melainkan sebagai sebuah konsensus bersama di tempat kerja.

KESIMPULAN

Transisi sistem pengupahan di korporasi Jepang dari *seniority-based pay* menuju *performance-based pay* pasca pecahnya *Japanese Economic Bubble* merepresentasikan sebuah transformasi radikal dalam mekanisme pendisiplinan institusional dan reproduksi kekuasaan kelas pemodal. Kebijakan ini tidak dapat direduksi sekadar sebagai instrumen efisiensi administratif atau respons adaptif terhadap krisis ekonomi semata. Lebih jauh dari itu, penghapusan pilar tradisional (pekerjaan seumur hidup dan upah berbasis senioritas) menandai keberhasilan kelompok elit korporasi dalam mendekonstruksi kontrak sosial lama, guna menggeser secara masif beban kerugian dan risiko fluktuasi ekonomi langsung ke pundak kelas pekerja. Melalui dalih objektivitas dan meritokrasi, pihak manajemen memperkuat hegemoninya dengan menciptakan teknologi pengawasan baru yang memaksa pekerja untuk terus berproduksi pada batas maksimal di bawah bayang-bayang ketidakpastian struktural.

Dari kacamata sosiologi politik, penerapan sistem ini secara paksa telah mendisrupsi *habitus* kultural kelas pekerja Jepang yang secara historis dibangun di atas fondasi kolektivisme, loyalitas tanpa syarat, dan harmoni komunal. Di dalam arena korporasi yang baru, pekerja mengalami krisis dan dituntut untuk melakukan konversi modal secara radikal. Modal sosial yang sebelumnya berwujud masa pengabdian dan kepatuhan hierarkis kini mengalami devaluasi secara sepihak oleh pemodal. Sebagai gantinya, pekerja dipaksa untuk mengonversi kemampuan mereka menjadi modal kultural dan simbolik yang berorientasi murni pada pencapaian indikator kinerja jangka pendek demi mempertahankan posisi tawar ekonomi mereka. Ironisnya, proses konversi ini diwarnai oleh asimetri kekuasaan yang tajam; ketidakjelasan kriteria evaluasi dan besarnya subjektivitas penilai membuktikan bahwa sistem penilaian kerap dimonopoli sebagai instrumen kontrol elit, alih-alih sebagai alat ukur produktivitas yang berkeadilan.

Implikasi laten dari hegemoni sistem ini adalah terkikisnya elemen *trust* (kepercayaan) di dalam struktur organisasi. Individualisme yang dipicu oleh kompetisi perburuan insentif terbukti merusak perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), memudarkan kohesi sosial antarrekan kerja, dan menumbangkan semangat kolaborasi (seperti pembinaan *on-the-job training* bagi pekerja junior). Hilangnya *trust* antara pekerja dan manajemen akibat hasil evaluasi yang seringkali tidak

terefleksi secara adil pada kompensasi finansial menciptakan alienasi, di mana kelas pekerja merasa dihisap nilai surplusnya namun dicabut haknya untuk memahami aturan main yang menentukan nasib mereka.

Kendati rezim evaluasi kinerja ini bersifat sangat hegemonik, keberlangsungannya tetap membutuhkan negosiasi dan kompromi kelas. Kelas pekerja nyatanya tidak berorientasi murni pada akumulasi kapital (uang) semata. Mereka menyadari eksistensi kemanusiaannya dengan tetap menuntut hak atas pengembangan keterampilan jangka panjang, pemenuhan aktualisasi diri, serta pencarian makna dari pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, masa depan dan legitimasi sistem *performance-based pay* di Jepang akan sangat bergantung pada seberapa jauh otoritas manajemen bersedia mereduksi monopoli kekuasaannya dan membangun kembali *trust* yang sempat runtuh. Hanya ketika korporasi mampu menghadirkan transparansi, memberikan evaluasi yang berkeadilan, dan memfasilitasi proses konversi modal pekerjaannya secara manusiawi, sistem ini dapat bertransformasi dari sekadar alat pendisiplinan kapitalis menjadi sebuah konsensus sosial yang baru.

REFERENSI

- Asher, D. L. (2021). Economic Myths Explained: What Became of the Japanese “Miracle.” In *The Japanese Economy and Economic Issues since 1945* (pp. 199–218). Routledge.
- Bader, A. K., Bader, B., Froese, F. J., & Sekiguchi, T. (2021). One way or another? An international comparison of expatriate performance management in multinational companies. *Human Resource Management, 60*(5), 737–752.
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology, 13*, 1039375.
- FebrianaTheresia, K. F. T. K., & Nurita, W. (2024). DAMPAK KAROSHI PADA KARYAWAN PERUSAHAAN DI JEPANG DEWASA INI. *Jurnal Daruma: Linguistik, Sastra Dan Budaya Jepang, 4*(02), 52–62.
- Haraoka, N. (2026). Japan’s Growth Strategy, with an Emphasis on Distribution. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly, 45*(1).
- Kagami, A., Sekiguchi, T., & Ebisuya, A. (2023). Performance management in Japan. In *Performance Management Systems* (pp. 303–325). Routledge.
- Mitsubishi, H., & Nakamura, A. (2022). Pay and networks in organizations: Incentive redesign as a driver of network change. *Strategic Management Journal, 43*(2), 295–322.
- Otsu, K., & Shibayama, K. (2022). Population aging, government policy and the postwar Japanese economy. *Journal of the Japanese and International Economies, 64*, 101191.
- Owusu-Peprah, N. T. (2025). The influence of country-level social capital on firms’ cash conversion cycle. *Review of Corporate Finance, 5*(1), 245–277.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 9*, 61–69.
- Raintung, A., & Mesra, R. (2025). Hubungan Penguasa dan Pengusaha (Kajian Sosiologi Politik dan Demokrasi). *ETIC (EDUCATION AND SOCIAL SCIENCE JOURNAL), 2*(4), 364–376.
- Ranjan, R., & Edwards, R. (2022). Gaining competitive advantage through performance related pay: Does country of origin matter? *Thu Dau Mot University Journal of Science, 4*(1), 1–19.
- Ritterbusch, G. D., & Teichmann, M. R. (2023). Defining the metaverse: A systematic literature review. *Ieee Access, 11*, 12368–12377.
- Saito, A. (2021). Recentralization of Tokyo: Contradiction and political struggle for regional policy in Japan. *International Journal of Japanese Sociology, 30*(1), 80–93.
- Uchida, A., Nakayama, M., & Uchida, Y. (2023). Cultural psychological processes underlying workplace

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

240

Indexed



SINTA 4

PKP|INDEX



GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 13 Nomor 7 Juli 2026

remuneration in Japanese and European American contexts. *Asian Journal of Social Psychology*, 26(3), 318–332.

Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138.

Widodo, T., & Zaenuri, A. (2025). Dampak Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan: Perspektif Teori dan Praktik. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 667–695.

Zeitun, R., & Goaid, M. (2022). The nexus between debt structure, firm performance, and the financial crisis: non-linear panel data evidence from Japan. *Applied Economics*, 54(40), 4681–4699.