



Implementasi teori motivasi pada Toyota Motor Company

Angga G. Argadinata

Universitas Terbuka, Indonesia

Author e-mail: girasandi@gmail.com

ARTICLE INFO

DOI:

10.32832/jm-uika.v9i2.1526

Article history:

Received:

06 Desember 2018

Accepted:

20 Desember 2018

Available online:

25 Desember 2018

Keywords:

Motivation;

Performance

Toyota way;

ABSTRACT

Motivation is an important and indispensable factor for an organization. For an organization, achieving goals, as measured by organizational performance, is a necessity. To meet these needs, employees as organizational actors must have motivation and be goal-oriented. The end result of the motivation process is performance. Well-motivated employees will eventually perform well. Toyota Motor Company is one of the leading car makers in the world. Toyota's achievement is inseparable from the role of employees who work in it. By paying attention to motivational theories related to meeting the needs of its employees, Toyota Motor Company strives to direct and mobilize its employees to provide good performance, which in turn will improve the company's overall performance through the programs that have been created and implemented for its employees.

Motivasi adalah faktor penting dan sangat diperlukan bagi suatu organisasi. Mencapai tujuan bagi organisasi, yang diukur dengan dari kinerja organisasi, adalah suatu keharusan. Untuk memenuhi kebutuhan ini, karyawan sebagai pelaksana dalam organisasi harus memiliki motivasi dan berorientasi pada tujuan. Hasil akhir dari proses motivasi adalah kinerja. Karyawan yang bermotivasi baik pada akhirnya akan berkinerja baik. Toyota Motor Company adalah salah satu pembuat mobil terkemuka di dunia. Prestasi Toyota tidak terlepas dari peran karyawan yang bekerja di dalamnya. Dengan memperhatikan teori motivasi yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan karyawannya, Toyota Motor Company berupaya mengarahkan dan memobilisasi karyawannya untuk memberikan kinerja yang baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui program-program yang telah dibuat dan diterapkan untuk karyawannya.

1. Pendahuluan

Toyota Motor Corporation adalah perusahaan pembuat otomotif Jepang yang berpusat di Toyota di Prefektur Aichi, Jepang. Toyota Motor Corporation didirikan oleh Kiichiro Toyoda pada tahun 1937, sebagai sampingan perusahaan ayahnya Sakichi Toyoda, yaitu Toyota Industries untuk membuat mobil. Pada tahun 2014, perusahaan multinasional tersebut memiliki 338.875 orang karyawan di seluruh dunia, dan pada Februari 2016 merupakan perusahaan terbesar ke-13 didunia berdasarkan pendapatannya menurut majalah Fortune. Toyota merupakan pembuat mobil terbesar di dunia pada tahun 2012, berdasarkan jumlah produksinya, di atas Volkswagen Group dan General Motors. Pada bulan Juli tahun 2012, Toyota melaporkan produksi kendaraannya yang ke 200 juta. Toyota merupakan pembuat mobil pertama didunia yang memproduksi 10 juta kendaraan pertahunnya (“Toyota,” 2018).

Pencapaian Toyota yang luar biasa tersebut tidak terlepas dari peran karyawan yang bekerja di dalamnya. Filosofi Toyota mengenai karyawannya, yang mendukung basis bisnis Toyota yang stabil, telah diorganisasi secara sistematis sebagai Toyota Way. Tujuan dari Toyota Way

dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mewujudkan manajemen yang menunjukkan rasa hormat terhadap orang, yaitu, dengan memungkinkan semua karyawan untuk melatih kemampuan mereka untuk berpikir, menjadi kreatif, dan memanfaatkan kemampuan mereka semaksimal mungkin dengan memberikan mereka kesempatan untuk mencapai kontribusi sosial dan aktualisasi diri melalui pekerjaan mereka (“The Toyota Way,” 2018).

Dari sini muncul pertanyaan bagaimana Toyota Motor Corporation memotivasi karyawannya hingga perusahaan mampu meraih pencapaian yang tinggi menurut teori motivasi yang populer? Karena itu, fokus permasalahan yang dibahas pada tulisan ini adalah pada upaya yang dilakukan oleh Toyota Motor Corporation untuk memotivasi karyawannya.

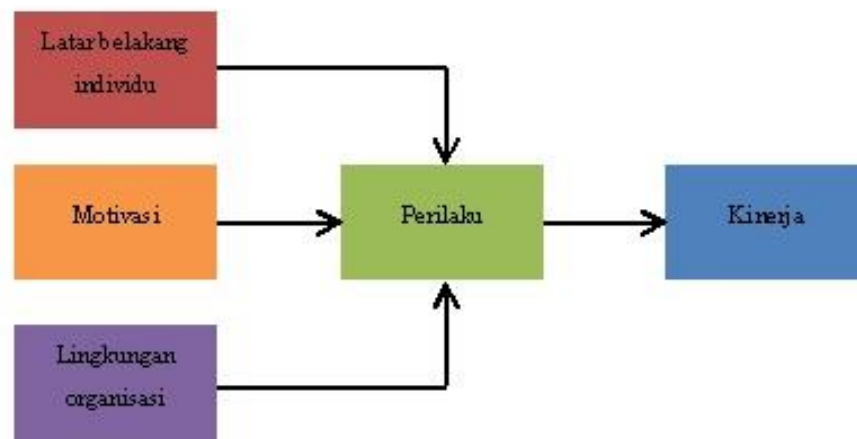
2. Landasan Teori

a. Motivasi dan Kinerja

Motivasi merupakan faktor penting dan sangat dibutuhkan organisasi. Bagi sebuah organisasi, mencapai tujuan, yang diukur dengan kinerja organisasi, adalah sebuah kebutuhan. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, para karyawan sebagai pelaku organisasi harus mempunyai motivasi dan berperilaku yang berorientasi tujuan. Oleh

karena itu, berbagai rekayasa dilakukan organisasi agar karyawan mempunyai motivasi kerja. Namun, harus disadari pula bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang menentukan kinerja.

Sobirin (2015, hlm. 4.43) menggambarkan hubungan antara motivasi dan kinerja sebagai berikut:



Gambar 1 Hubungan antara motivasi dan kinerja

Perilaku seseorang tidak semata-mata dipengaruhi motivasi, tetapi juga dua variabel lain, yakni latar belakang individu seseorang, seperti keterampilan, kepribadian dan persepsi, serta lingkungan organisasi, termasuk lingkungan kerja.

Hasil akhir dari proses motivasi adalah kinerja. Hal ini bisa diinterpretasikan bahwa ketika seorang manajer memotivasi karyawan tujuannya tidak lain agar organisasi bisa mencapai kinerja yang diharapkan. Kinerja sesungguhnya berfungsi sebagai alat ukur, pedoman atau standar untuk mengetahui apakah seorang

karyawan termotivasi dan menunjukkan perilaku kerja yang diharapkan.

b. Teori Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata motif yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang. Setiap karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan, prestasi kerjanya kadang-kadang tidak sama dengan kecakapan yang dimilikinya. Tidak sesuai prestasi kerja dengan kecakapannya itu bagi seorang karyawan barangkali karena tidak mempunyai

kemauan atau faktor lain. Motivasi yang kurang membuat hasil pekerjaan tidak sesuai dengan kecakapannya. Luthan dalam Sobirin (2015, hlm. 4.5) menyebutkan bahwa motivasi adalah sebuah proses yang dimulai dari tidak terpenuhinya (*deficiency*) kebutuhan fisiologis atau psikologis yang memicu perilaku atau dorongan untuk mencapai tujuan atau memperoleh insentif.

Terdapat banyak teori motivasi yang dikenal. Gibson et.al (2011, hlm. 125) menyebutkan bahwa teori motivasi dapat dikategorikan dalam dua kategori, yaitu *content theories* dan *process theories*. *Content theories* berfokus pada faktor-faktor dalam diri orang yang menenagai, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Teori tersebut mencoba menjelaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu yang memotivasi orang. Contoh *content theories* adalah teori hierarki kebutuhan, dua-faktor, ERG. Sedangkan *process theories* mencoba menjabarkan dan menganalisis bagaimana

perilaku ditenagai, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan oleh faktor-faktor yang berasal dari luar orang tersebut. Contoh *process theories* adalah teori *expectancy* dan teori *equity*.

1) *Content theories (Teori Kebutuhan)*

Teori ini berangkat dari satu asumsi bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan dan secara natural manusia akan berusaha dan melakukan berbagai tindakan jika ada sebagian atau keseluruhan kebutuhan tersebut belum terpenuhi.

Perasaan kurang akan direspons dengan tindakan mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan sehingga timbul perilaku berorientasi tujuan. Berdasarkan perilaku tersebut, pada akhirnya kebutuhan akan terpenuhi. Proses ini akan berulang mengikuti siklus yang sama untuk memenuhi kebutuhan yang lain. Sobirin (2015, hlm. 4.10) menggambarkan siklus motivasi berbasis kebutuhan sebagai berikut:



Gambar 2 Siklus motivasi berbasis kebutuhan

2) *Teori Hierarki Kebutuhan Maslow*

Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow (“Maslow’s hierarchy of needs,” 2018). Kebutuhan tingkatan terendah adalah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan tingkatan tertinggi adalah aktualisasi diri. Maslow mendefinisikan kebutuhan manusia sebagai berikut:

- **Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan paling dasar pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik, seperti makan, minum, tempat berteduh, tidur dan oksigen.

- **Kebutuhan akan Rasa Aman**

Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini di antaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti perang, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusakan dan bencana alam. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

- **Kebutuhan akan Rasa Memiliki dan Sosial**

kebutuhan akan persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

- **Kebutuhan akan Penghargaan**

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

- **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

c. *Teori Dua-Faktor Herzberg*

Psikolog dan konsultan manajemen Frederick Herzberg mengembangkan Frederick Herzberg, yang meneorikan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja timbul secara terpisah (“Two-factor theory,” 2018).

Studi Herzberg menghasilkan dua kesimpulan yang spesifik. Pertama, terdapat satu set kondisi ekstrinsik, atau *job context*. Di dalamnya meliputi gaji, status, kondisi kerja. Keberadaan kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak serta-

merta memotivasinya, tetapi ketiadaan faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan. Karena faktor-faktor itu diperlukan untuk menjaga pada tingkatan terendah kepuasan, kondisi ekstrinsik ini disebut faktor *dissatisfier* atau faktor *hygiene*.

Kedua, ada juga set kondisi intrinsik atau *job content*. Kondisi ini meliputi perasaan akan prestasi, meningkatnya tanggung jawab dan pengakuan dari orang lain. Ketiadaan kondisi-kondisi ini tidak menimbulkan ketidakpuasan. Tetapi kalau ada, kondisi itu akan mendorong motivasi yang tinggi yang akan menghasilkan kinerja yang baik. Karenanya, faktor itu disebut *satisfier* atau *motivator*.

Berdasarkan Teori Dua-Faktor, terdapat empat kemungkinan kombinasi:

- *High Hygiene + High Motivator*: Situasi yang ideal di mana karyawan sangat termotivasi dan hanya ada sedikit keluhan.
- *High Hygiene + Low Motivator*: Karyawan memiliki sedikit keluhan tetapi tidak bermotivasi tinggi. Pekerjaan hanya dipandang dari sudut gaji.
- *Low Hygiene + High Motivator*: Karyawan termotivasi tetapi memiliki banyak keluhan. Sebuah situasi di mana

pekerjaan menarik dan menantang tapi gaji dan kondisi kerjanya tidak sesuai.

- *Low Hygiene + Low Motivator*: merupakan situasi terburuk di mana karyawan tidak termotivasi dan memiliki banyak keluhan.

d. Konsep Implementasi Teori Motivasi

Berdasarkan teori motivasi tersebut, konsep yang dijadikan dasar upaya atau tindakan yang diambil perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya adalah sebagai berikut:

- Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, konsepnya adalah dengan memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah dan kemudian menggerakkan karyawan memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi hingga aktualisasi diri.
- Teori Dua-Faktor Herzberg, konsepnya adalah dengan menghilangkan atau mengurangi kemungkinan kurangnya *dissatisfier* (faktor *hygiene*) dan mendesain pekerjaan untuk menciptakan *satisfier* yang positif (*motivator*).

Sobirin (2015, hlm. 4.47) menyebutkan bahwa untuk mencapai kinerja menyeluruh, para manajer perlu memberi perhatian terhadap enam macam pola motivasi yang dianggap esensial sebagai berikut:

1) *Penegakan peraturan*

Agar kesadaran dan budaya taat aturan terjaga, pihak perusahaan harus ikut menjaga aturan tersebut. Setiap aturan yang akan diberlakukan harus secara jelas diungkapkan pada kebijakan dan prosedur perusahaan sehingga semua karyawan mengetahui apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

2) *Sistem penghargaan*

Penghargaan yang diberikan kepada setiap karyawan karena keanggotaannya dalam organisasi disebut sistem penghargaan. Semua karyawan sesuai dengan klasifikasinya dalam perusahaan akan memperoleh penghargaan yang sama, tanpa mempersudikan kinerja mereka.

3) *Sistem penghargaan berbasis individu*

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan bukan karena dia sebagai anggota organisasi, tetapi karena kinerjanya disebut sebagai *individual reward*, penghargaan berbasis kinerja individu.

4) *Kepuasan intrinsik*

Kepuasan seorang karyawan tidak selamanya diukur dari *reward* yang diterimanya, tetapi terkadang juga datang dari pekerjaannya itu sendiri. Seorang karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaan misalnya karena diberi kebebasan untuk berinovasi boleh jadi akan merasa puas.

5) *Internalisasi nilai*

Beberapa karyawan termotivasi untuk melakukan berbagai macam kegiatan bukan karena berharap memperoleh imbalan, tetapi karena mereka setuju dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Jadi mereka bekerja karena komitmen dan loyalitasnya untuk membantu perusahaan mencapai tujuan.

6) *Hubungan antar kelompok*

Kepuasan juga bisa terjadi karena hubungan baik antar karyawan. Hubungan baik menjadi sumber gratifikasi karyawan untuk tetap berada dalam kelompok tersebut.

Gibson et.al (2011, hlm. 129–130) menyebutkan bahwa agar seorang manajer bisa menjadi efektif, berdasarkan *content theories*, mereka harus:

- Menentukan kebutuhan apa yang dapat memicu kinerja, dan perilaku pribadi dan kelompok.
- Mampu memberikan imbalan (*reward*) yang cukup berarti yang dapat membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.
- Mengetahui kapan memberikan imbalan yang memadai untuk mengoptimalkan perilaku kinerja.
- Tidak mengasumsi bahwa tidak terpenuhinya kebutuhan seseorang akan berulang sendiri dalam pola yang rutin. Orang dapat berubah karena

pengalaman, kejadian hidup, penuaan, perubahan kebudayaan dan lingkungan dan faktor lainnya.

3. Metodologi

Metode penulisan yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Penelitian ini akan didasarkan pada *Sustainability Data Book* Toyota Motor Corporation 2017 (Toyota Motor Corporation, 2017).

4. Hasil dan Pembahasan

a. Hasil Survei Kepuasan Karyawan

Survei yang dilakukan pada tahun fiskal 2015 pada karyawan *shop floor* Toyota Jepang menunjukkan tingkat kepuasan 71,9 persen (naik 2,7 persen dibandingkan survei periode sebelumnya tahun 2013). Alasan yang diberikan sama seperti hasil survei sebelumnya pada tahun fiskal 2013: yaitu "Besaran gaji" sebagai alasan yang paling umum, disusul "Hubungan antar manusia di tempat kerja" dan "Kualitas dan tingkat kerja."

Survei kepuasan karyawan yang dilakukan pada tahun fiskal 2016 pada karyawan administrasi dan *engineering* Toyota Jepang menunjukkan tingkat kepuasan 78,0 persen (naik 0,8 persen dibandingkan survei periode sebelumnya

tahun 2014). Alasan yang paling umum diberikan adalah "Kualitas dan tingkat Kerja" disusul dengan " Besaran gaji" dan "Hubungan antar manusia di tempat kerja."

Menurut hasil survei tahun 2016 menunjukkan bahwa karyawan administrasi dan *engineering* Toyota Jepang sejumlah 77,6 persen merasa bahwa mereka mengalami perkembangan (*personal growth*), sedangkan karyawan *shop floor* Toyota Jepang mencapai jumlah yang sama sebanyak 77,6 persen menurut survei tahun 2015.

Sementara hasil survei yang sama yang dilakukan pada tahun fiskal 2016 terhadap karyawan afiliasi Toyota di luar wilayah Jepang menunjukkan bahwa untuk karyawan administrasi dan *engineering* tingkat kepuasannya mencapai 74,0 persen, dan karyawan *shop floor* mencapai 72,0 persen.

Hasil survei yang dilakukan pihak manajemen Toyota menunjukkan bahwa karyawan Toyota mempunyai tingkat kepuasan yang cukup tinggi. Alasan kepuasan karyawan meliputi tiga hal dalam urutan yang berbeda tiap kelompok karyawan yaitu; Besaran gaji, Hubungan antar manusia di tempat kerja, Kualitas dan tingkat kerja. Alasan kepuasan karyawan berupa besaran gaji mencerminkan pemenuhan kebutuhan fisiologis dalam teori hierarki kebutuhan Maslow. Alasan

kepuasan karyawan berupa hubungan antar manusia di tempat kerja merupakan pemenuhan kebutuhan akan rasa memiliki dan sosial. Dalam teori dua-faktor, alasan kepuasan karyawan berupa besaran gaji dan hubungan antar manusia, keduanya merupakan faktor hygiene yang berhasil dipenuhi sehingga mencegahnya terjadinya ketidakpuasan. Sementara alasan kepuasan kualitas dan tingkat kerja serta perasaan bahwa mereka mengalami perkembangan (personal growth) merupakan faktor motivator.

b. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Toyota mengimplementasikan inisiatif untuk meningkatkan kepatuhan (*compliance*) dengan peraturan dasar di mana para eksekutif dan para manajer yang berperan sebagai pimpinan dan semua personil berpartisipasi sehingga para karyawan di tempat kerja menyadari adanya risiko dan mampu mengambil tindakan preventif secara independen. Pada tahun fiskal 2016, tingkat kasus *lost-work day* Toyota secara global mencapai 0,60 persen (turun 0,15 persen dari tahun fiskal sebelumnya).

c. Tindakan Keselamatan Global Toyota

Toyota mempromosikan tindakan keselamatan dan kesehatan di wilayah luar Jepang, terutama melalui kantor pusat regional. Toyota saat ini bekerja dengan

masing-masing region untuk terus mengembangkan sistem manajemen keselamatan (OSHMS - *Occupational Safety and Health Management System*) secara global dengan menciptakan sistem yang tidak hanya melibatkan persyaratan regional yang unik, namun juga persyaratan yang berlaku di seluruh dunia. Dengan menggunakan pendekatan ini, kekurangan juga dapat diidentifikasi melalui *genchi genbutsu* (pengalaman langsung di lapangan) dalam rangka meningkatkan manajemen keselamatan. Toyota juga mengadakan pertemuan keselamatan global tahunan yang dihadiri oleh manajer yang bertanggung jawab pada keselamatan dan kesehatan pada masing-masing region. Dengan mempelajari langkah-langkah untuk menangani masalah umum dan berbagi informasi tentang aktivitas unik dan *best practice* di masing-masing region, para peserta konferensi dapat meningkatkan tingkatan aktivitas keselamatan dan kesehatan kerja.

d. Membina Kesehatan yang Baik (Jepang)

Toyota mengadopsi pengembangan orang dan tempat kerja yang sehat sebagai kebijakan umum perusahaan dan dalam tahun fiskal 2017 mempromosikan dan menerapkan program Health Challenge 8. Program ini dibuat untuk mendorong karyawan untuk melakukan perbaikan

terkait praktik kesehatan mereka di delapan bidang untuk mempertahankan dan meningkatkan mental dan kesehatan fisik, yaitu: (1) berat badan yang sesuai (BMI), (2) makan sarapan, (3) minum, (4) *snacking*, (5) olahraga, (6) tidak merokok, (7) tidur, dan (8) stres.

Langkah-langkah khusus termasuk memberikan laporan hasil individu yang menunjukkan status implementasi mengenai delapan praktik terkait kesehatan tersebut ketika melaporkan hasil pemeriksaan medis dan menggunakan Lembar Implementasi Health Challenge 8 yang mengindikasikan sasaran aktivitas yang sehat dan konfirmasi status mingguan untuk mendorong kesadaran dan tindakan untuk pengembangan kesehatan oleh masing-masing individu.

Selain itu, kafetaria perusahaan menawarkan pilihan makanan yang rendah kalori, bergizi seimbang untuk mendukung perbaikan kebiasaan makan, dan lingkungan tempat kerja yang bebas asap.

e. Memperkuat Perawatan Kesehatan Mental

Untuk secara aktif meningkatkan kesehatan mental yang baik, Toyota melakukan Self-care and Line Care Training di tahun fiskal 2016 dengan tujuan mencegah terjadinya atau berulangnya masalah kesehatan mental.

Self-care Training menasar karyawan baru dan muda dan membantu mengajarkan kepada mereka bagaimana mengidentifikasi tanda-tanda awal dan mengatasi stres. Line Care Training meliputi pelatihan psikologis untuk manajer dan melakukan tinjauan studi kasus untuk *general manager* yang baru diangkat. Sebagai tambahan, Listener Training juga diadakan untuk para supervisor yang secara langsung mengawasi bawahan.

Toyota telah menetapkan pedoman internal tentang konsultasi kesehatan untuk tenaga kesehatan industri dan telah bekerja sejak 2012 untuk melakukan standarisasi dan sistematis perincian konsultasi dan tanggapan.

Pada tahun fiskal 2016, Toyota terus menyediakan pemeriksaan kesehatan untuk personel yang ditugaskan di luar negeri, dengan dokter dan perawat *in-house* yang menyediakan saran kesehatan melalui email untuk menindaklanjuti kesehatan mereka. Status yang berhubungan dengan kondisi kesehatan di daerah setempat dikonfirmasi melalui pertukaran informasi yang rutin dengan personel kontak lokal dan ditindaklanjuti oleh dokter *in-house* dan yang lainnya, dan informasi kesehatan disediakan kepada staf yang ditempatkan secara lokal melalui Internet dan dengan cara lain.

Frekuensi kecelakaan industri Toyota yang rendah mencerminkan perhatian Toyota yang tinggi terhadap keselamatan dan kesehatan kerja. Pendekatan Toyota berupa tindakan Keselamatan Global Toyota, pembinaan kesehatan yang baik, penguatan perawatan kesehatan mental merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan akan rasa aman dalam teori hierarki kebutuhan Maslow. Program-program tersebut dalam teori dua-faktor merupakan faktor hygiene. Pemenuhan faktor ini akan mencegah terjadinya ketidakpuasan karyawan.

f. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1) Pengembangan Sumber Daya Manusia di Tempat Kerja (Jepang)

Dasar dari pengembangan sumber daya manusia di Toyota adalah penerapan Toyota Way. Pelatihan on-the-job training (OJT) menekankan pada *genchi genbutsu*, sementara kesempatan off-the-job training (OFF-JT) untuk pengembangan juga dibuat di bawah bimbingan supervisor atau atasan. Misalnya, Toyota memberikan program pelatihan secara global-bersama, dimana karyawan pertama-tama berpartisipasi dalam pelatihan kelompok mempelajari langkah-langkah untuk pemecahan masalah dan kemudian menerapkannya dalam tugas pekerjaan yang sebenarnya.

Pemenuhan akan pengembangan diri dalam teori dua-faktor merupakan faktor motivator. Keberadaan faktor motivator akan menjadi pendorong motivasi yang kemudian akan menghasilkan kinerja yang baik.

2) Program Belajar untuk Karyawan Muda (Jepang)

Skala kegiatan yang kini berjalan untuk mengirimkan karyawan muda untuk penugasan ke luar Jepang telah diperluas, dan Study Dispatch Program dimulai pada tahun 2014 untuk mempercepat pengembangan dan meningkatkan keterampilan karyawan muda. Karyawan di tahun keempat mereka atau lebih pada perusahaan akan dikirim ke anak perusahaan di luar Jepang, mengikuti program pascasarjana di luar Jepang (termasuk program MBA), atau ke kantor afiliasi Toyota di luar Jepang untuk belajar satu sampai dua tahun, memperoleh keterampilan praktis, memperdalam pemahaman budaya yang berbeda, dan meningkatkan keterampilan bahasa mereka di tempat kerja. 347 karyawan telah dikirim pada tahun fiskal 2017.

Program belajar untuk karyawan muda merupakan faktor motivator dalam teori dua-faktor. Program belajar tersebut dapat pula menjadi pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow.

3) *Program Transfer dari Afiliasi Toyota Luar Negeri ke Kantor Pusat TMC*

Dengan tujuan mempromosikan kemandirian afiliasi Toyota di luar Jepang, Toyota memiliki program di mana karyawan secara sementara ditransfer dari afiliasi Toyota diluar Jepang ke kantor pusat TMC (Toyota Motor Corporation) untuk pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan OJT. Para peserta transfer fokus pada kemampuan belajar, pengetahuan dan Toyota Way pada seluruh periode pelatihan mereka, yang berkisar dari enam bulan sampai tiga tahun. Selain itu, para eksekutif dari afiliasi Toyota bekerja sebagai general manager di Kantor Pusat untuk belajar tentang proses pengambilan keputusan di Toyota dan membangun jaringan dengan karyawan lainnya. Hingga bulan Juni 2017, total 539 peserta transfer dari 55 afiliasi Toyota di 30 negara bekerja di Jepang di bawah program ini.

Program transfer dari afiliasi Toyota luar negeri ke Kantor Pusat TMC merupakan faktor motivator dalam teori dua-faktor. Program transfer tersebut dapat pula menjadi pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow, sebab tentunya bukan sembarang karyawan yang akan mendapatkan kesempatan transfer ke Kantor Pusat TMC.

g. *Keragaman dan Inklusi*

1) *Tindakan Mempromosikan Partisipasi Perempuan di Tempat Kerja*

Langkah-langkah untuk mempromosikan peluang kerja bagi perempuan dilakukan dengan mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang baik termasuk dukungan pengembangan karir, implementasi format kerja yang fleksibel seperti kembali untuk bekerja lebih awal setelah mengambil cuti, dan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pengasuhan anak sehingga Toyota menjadi perusahaan di mana wanita merasa nyaman memiliki dan membesarkan anak saat bekerja.

Perusahaan-perusahaan Toyota Group telah berkolaborasi dalam berbagai langkah seperti mengadakan pertemuan jaringan karyawan perempuan untuk karyawan dari berbagai perusahaan dan memungkinkan karyawan untuk menggunakan fasilitas penitipan anak dari perusahaan lain.

Langkah Toyota untuk mempromosikan partisipasi perempuan di tempat kerja dapat menjadi upaya pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri dalam teori hierarki kebutuhan Maslow. Selain itu dalam teori dua-faktor, langkah tersebut merupakan faktor motivator.

2) *Program Bekerja di Rumah (Jepang)*

Reformasi gaya kerja Toyota dimaksudkan untuk meningkatkan

produktivitas dan mendukung keseimbangan antara melakukan pengasuhan anak atau perawatan keluarga dan bekerja. Pada Oktober 2016, Program Bekerja di Rumah diperluas dan Program Free Time & Location (FTL) diperkenalkan. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan kemampuan masing-masing individu dan memaksimalkan hasil dengan mentransformasi menjadi gaya kerja yang lebih fleksibel. Program Kerja di Rumah sebelumnya hanya ditujukan bagi karyawan yang harus merawat anak-anak atau yang memberikan perawatan kepada anggota keluarga, tetapi Program FTL juga dapat digunakan oleh karyawan lain selama kondisi tertentu terpenuhi, karyawan yang bersangkutan setuju, dan atas persetujuan atasan karyawan. Hingga akhir tahun fiskal 2016, sekitar 13.000 karyawan dinyatakan memenuhi syarat, dan total 2.300 karyawan telah bekerja di bawah program tersebut.

3) *Tindakan Dukungan Work-life Balance (Jepang)*

Dengan latar belakang tingkat kelahiran yang menurun dan populasi Jepang yang menua, Toyota mengambil langkah untuk menjadi perusahaan di mana wanita merasa nyaman memiliki dan membesarkan anak-anak saat bekerja sebagai bagian dari inisiatifnya untuk mendukung peluang kerja bagi perempuan. Tindakan tersebut, yang juga melibatkan laki-laki, termasuk

dukungan untuk mempertahankan work-life balance yang baik dengan mereformasi gaya kerja dan mengurangi beban pengasuhan anak.

Pre-Maternity Leave Seminar diperkenalkan pada tahun fiskal 2015. Seminar tersebut ditujukan untuk pasangan yang sudah menikah di mana kedua pasangan tersebut bekerja untuk Toyota dan dilakukan dari perspektif berbagi beban pekerjaan rumah tangga dan pengasuhan anak. Seminar itu dihadiri tidak hanya oleh karyawan wanita yang berencana untuk mengambil cuti hamil, tetapi juga oleh suami mereka dan masing-masing supervisor mereka. Di seminar, peserta menerima informasi yang berguna dan mendiskusikan bagaimana mereka dapat saling mendukung satu sama lain sebagai satu tim, termasuk cara-cara bagi pasangan untuk secara efisien mengambil cuti pengasuhan anak, metode membagi pekerjaan rumah tangga, dan berbagi informasi tentang jadwal.

Pada tahun fiskal 2017, Toyota secara substansial memperluas pusat penitipan dan memperkenalkan layanan penjemputan menggunakan bus pusat penitipan anak yang melakukan perjalanan antara kantor pusat dan distrik pabrik di beberapa situs. Layanan penjemputan tersebut mengurangi beban mengantar dan menjemput anak-anak difasilitas penitipan anak dan

membuat penitipan anak untuk bayi menjadi memungkinkan.

4) *Inisiatif Utama Kebijakan Perawatan Keluarga (Nursing Care) (Jepang)*

Toyota terus memperluas dan meningkatkan tindakan perusahaan dalam perawatan keluarga sejak 2009, untuk mengurangi kegelisahan dan beban karyawan sehubungan dengan perawatan keluarga dan menciptakan lingkungan dimana karyawan dapat mengabdikan diri untuk bekerja dengan perasaan yang terjamin. Salah satu contoh adalah mengadakan ceramah mengenai keperawatan oleh para ahli dari luar seperti pekerja kesejahteraan sosial berlisensi dan pekerja keperawatan sejak 2009 untuk meningkatkan penyediaan informasi. Pada tahun fiskal 2016, Toyota mengadakan total enam ceramah, masing-masing dua dalam tiga topik: memahami keperawatan keluarga, mempersiapkan perawatan, dan menyeimbangkan perawatan keluarga dan bekerja. Kuliah ini dihadiri oleh total sekitar 530 karyawan dan anggota keluarga mereka.

Program bekerja di rumah, dukungan Work-life Balance dan nursing care yang dilakukan Toyota dapat merupakan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam teori hierarki kebutuhan Maslow dan merupakan faktor hygiene dalam teori dua-faktor. Karyawan tidak perlu khawatir

bahwa keluarganya akan terbengkalai karena ia sibuk bekerja.

5) *Program Penempatan Kerja untuk Karyawan Berusia Diatas 60 (Jepang)*

Menyusul pengenalan *Internal Re-employment Program for Retired Professionals* pada tahun 1991, sebuah *Optional Re-employment Application System* diluncurkan pada tahun 2001 untuk pelamar yang hendak keluar ke kantor afiliasi eksternal dan tempat lainnya, menyediakan kerangka kerja untuk membantu karyawan berusia diatas 60 tahun untuk terus bekerja baik di eksternal maupun internal tempat kerja. Berdasarkan revisi UU Stabilisasi Pekerja Lanjut Usia Jepang di tahun fiskal 2006 dan kemudian pada tahun fiskal 2013, program-program yang ada diperbarui hingga keadaannya pada saat ini, dalam rangka memperluas kesempatan dipekerjakan kembali. Selain itu, mulai tahun fiskal 2016, *Advanced Skilled Partner System* dibuat untuk mendorong karyawan untuk pensiun pada usia 65 tahun dengan mempertahankan jabatan pekerjaan dan gajinya pada saat ini untuk memotivasi karyawan agar tetap aktif sampai usia 65 tahun.

Program penempatan kerja untuk karyawan berusia diatas 60 tahun merupakan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan penghargaan dalam teori hierarki

kebutuhan Maslow dan merupakan faktor hygiene dalam teori dua-faktor.

6) *Mempekerjakan Penyandang Cacat (Jepang)*

Toyota meyakini bahwa para penyandang disabilitas berhak mendapatkan kesempatan untuk menjadi mandiri secara sosial dan membuat aturan untuk memberi mereka kesempatan untuk bekerja sama dengan individu yang bukan penyandang disabilitas.

Hingga April 2017 jumlah penyandang disabilitas adalah 1.785 yang merupakan 2,17 persen dari seluruh angkatan kerja (termasuk anak perusahaan) yang berada di atas persyaratan hukum sejumlah 2,0 persen.

Program penempatan kerja untuk penyandang cacat merupakan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan penghargaan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow dan merupakan faktor hygiene dalam teori dua-faktor.

7) *Lokalisasi Manajemen di Fasilitas Toyota di Luar Negeri*

Toyota melokalisasi manajemen di fasilitas luar negerinya untuk perspektif jangka menengah sampai jangka panjang di bawah struktur di mana alokasi peran didefinisikan dengan jelas: kantor pusat menentukan apa perlu dilakukan, dan afiliasi luar negeri memutuskan bagaimana mereka akan melaksanakan tugas-tugas itu.

Toyota juga aktif mempekerjakan sumber daya manusia setempat. Dari delapan kantor regional, tiga diantaranya saat ini dipimpin oleh pimpinan pejabat non-Jepang. Sejak Juli 2017, Toyota Motor Corporation memiliki tujuh eksekutif non-Jepang.

Promosi lokalisasi manajemen pada kantor-kantor afiliasi di Luar Jepang yang dilakukan Toyota dapat dipandang sebagai penghargaan terhadap karyawan setempat, karena membuka kesempatan untuk berkarir hingga mencapai puncak tertinggi di regionalnya. Pada umumnya di kantor-kantor afiliasi perusahaan multi nasional lainnya, posisi tertingginya diduduki oleh orang yang berasal dari negara tempat perusahaan itu berasal. Lokalisasi manajemen tersebut merupakan pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri dalam teori hierarki kebutuhan Maslow dan merupakan faktor motivator dalam teori dua-faktor.

h. *Menciptakan Tempat Kerja yang Menyenangkan*

Dalam rangka untuk memperdalam loyalitas berdasarkan gagasan "All Toyota," sebuah kampanye internal yang disebut We Love Toyota telah dilakukan sejak tahun fiskal 2009.

Sebagai bagian dari kegiatan ini, seminar *We Love Toyota* diadakan bulan April dan

Juni 2016. Sekitar 400 peserta menghadiri termasuk para eksekutif perusahaan. Teamwork dan hubungan antara peserta diperdalam dengan pembentukan tim yang terdiri dari anggota yang belum pernah bertemu sebelumnya dan mendiskusikan nikmatnya mengemudi dalam “Internal Prius Cup.”

Sekitar 4.400 karyawan dalam 550 tim yang mewakili divisi dan afiliasi di luar Jepang berkompetisi di *70th Toyota Relay Race Competition*, yang diadakan pada

bulan Desember 2016. Lebih dari 30.000 orang datang menonton dan bersorak pada peserta, meningkatkan rasa kesatuan dalam Toyota.

Program penciptaan tempat kerja yang menyenangkan merupakan pemenuhan kebutuhan akan rasa memiliki dan sosial dalam teori hierarki kebutuhan Maslow dan merupakan faktor hygiene yang apabila terpenuhi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan.

Tabel 1 Matriks Implementasi Teori Motivasi Pada Toyota

Teori Motivasi	Konsep	Pendekatan TMC
Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	Memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah dan kemudian menggerakkan karyawan memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi hingga aktualisasi diri.	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil survei kepuasan karyawan mencakup alasan besaran gaji, hubungan antar manusia di tempat kerja dan kualitas dan tingkatan kerja (masing-masing sebagai pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa memiliki dan sosial dan kebutuhan akan penghargaan). • Program tindakan keselamatan global Toyota, pembinaan kesehatan yang baik, serta penguatan perawatan kesehatan mental (kebutuhan akan rasa aman). • Program Transfer dari Afiliasi Toyota Luar Negeri ke Kantor Pusat TMC (kebutuhan akan penghargaan). • Promosi Partisipasi Perempuan di Tempat Kerja (kebutuhan akan penghargaan). • Program bekerja di rumah dan Nursing Care dan dukungan work-life balance (kebutuhan akan rasa aman). • Program Penempatan Kerja untuk Karyawan Berusia Diatas 60 (kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan penghargaan). • Program penempatan kerja untuk penyandang cacat (kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan penghargaan). • Promosi Lokalisasi Manajemen pada Kantor Afiliasi di Luar Jepang (kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri). • Program penciptaan tempat kerja yang menyenangkan (kebutuhan akan rasa memiliki dan sosial)

Teori Dua-Faktor Herzberg	Menghilangkan atau mengurangi kemungkinan kurangnya dissatisfier (faktor hygiene) dan mendesain pekerjaan untuk menciptakan satisfier yang positif (motivator).	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil survei kepuasan karyawan mencakup alasan besaran gaji, hubungan antar manusia di tempat kerja dan kualitas dan tingkatan kerja (masing-masing sebagai merupakan faktor hygiene, faktor hygiene dan faktor motivator). • Program tindakan keselamatan global Toyota, pembinaan kesehatan yang baik serta perkuatan perawatan kesehatan mental (faktor hygiene). • Program Pengembangan Sumber Daya Manusia di Tempat Kerja (faktor motivator) • Program Belajar untuk Karyawan Muda (faktor motivator) • Promosi Partisipasi Perempuan di Tempat Kerja (faktor motivator). • Program bekerja di rumah dan Nursing Care dan dukungan work-life balance (faktor hygiene). • Program Penempatan Kerja untuk Karyawan Berusia Diatas 60 (faktor hygiene). • Program penempatan kerja untuk penyandang cacat (faktor hygiene). • Promosi Lokalisasi Manajemen pada Kantor Afiliasi di Luar Jepang (faktor motivator). • Program penciptaan tempat kerja yang menyenangkan (faktor hygiene)
---------------------------	---	---

5. Kesimpulan

Toyota Motor Corporation telah banyak melakukan upaya untuk memotivasi karyawannya dengan memenuhi kebutuhan karyawannya dan menghilangkan kemungkinan kurangnya faktor-faktor dissatisfier dan menciptakan faktor-faktor satisfier. Pemenuhan kebutuhan itu meliputi seluruh kebutuhan sebagaimana yang disebutkan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua-faktor Herzberg.

Hasil kegiatan dan program untuk mendorong motivasi karyawan tersebut nampak pada prestasi yang kini dicapai oleh Toyota sebagai perusahaan multinasional yang terkemuka. Jumlah program/kegiatan/faktor pemenuhan kebutuhan sehubungan dengan

implementasi teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua-faktor Herzberg yang dimaksud dalam penulisan penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow
 - Kebutuhan Fisiologis: 1 program/faktor
 - Kebutuhan akan Rasa Aman: 8 program/faktor
 - Kebutuhan akan Rasa Memiliki dan Sosial: 2 program/faktor
 - Kebutuhan akan Penghargaan: 6 program/faktor
 - Kebutuhan Aktualisasi Diri: 1 program/faktor
2. Teori Dua-Faktor Herzberg
 - Faktor Hygiene: 11 program/faktor
 - Faktor Motivator: 5 program/faktor

Dari hasil identifikasi program/kegiatan/faktor yang telah dilakukan oleh Toyota menurut teori motivasi, nampak Toyota mengutamakan pemenuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan penghargaan menurut teori hierarki kebutuhan Maslow. Sedangkan menurut teori dua-faktor Herzberg, Toyota mengutamakan untuk mencegah kurangnya faktor hygiene untuk mencegah ketidakpuasan.

Program/kegiatan/faktor yang dibahas dalam penulisan ini hanya program/kegiatan yang berhubungan dengan karyawan yang tercantum dalam pada Sustainability Data Book Toyota Motor Corporation tahun 2017 (bagian Employees). Program/kegiatan lain yang berhubungan dengan kompensasi atau pendorong motivasi lain yang tidak tercantum atau di luar dari laporan tersebut tidak dapat dibahas dalam penulisan. Pembahasan juga tidak dapat dilakukan secara rinci karena keterbatasan materi yang termuat dalam Sustainability Data Book tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14 edition). Dubuque, IA: McGraw-Hill Education.
- Maslow's hierarchy of needs. (2018). Dalam *Wikipedia*. Diambil dari https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Maslow%27s_hierarchy_of_needs&oldid=875068402

- Sobirin, A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 2). Tangerang Selatan: Universitas Terbuka. Diambil dari <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/2016/08/08/ekma5101-perilaku-organisasi-edisi-2/>
- The Toyota Way. (2018). Dalam *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*. Diambil dari https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=The_Toyota_Way&oldid=14252145
- Toyota. (2018). Dalam *Wikipedia*. Diambil dari <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Toyota&oldid=875166022>
- Toyota Motor Corporation. (2017). *Sustainability Data Book 2017*. Diambil dari https://www.toyota-global.com/sustainability/common/viewer/?file=/sustainability/report/archive/sr17/pdf/sdb17_full-i_en.pdf
- Two-factor theory. (2018). Dalam *Wikipedia*. Diambil dari https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Two-factor_theory&oldid=873057296