

## Amalan Pengurusan Jepun Berdasarkan Teori Z

Fadillah Ismail<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>Jabatan Pengurusan Pengeluaran dan Operasi, Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, Batu Pahat, Johor, 86400 MALAYSIA

\*Corresponding Author

DOI: <https://doi.org/10.30880/rmtb.2020.01.01.028>

Received 30 September 2020; Accepted 01 November 2020; Available online 01 December 2020

**Abstract:** The survival of an organization faces various risks and challenges is centered on the industrial relations that is co-driven by employees and employers in achieving the performance and goals set. This success has been proven in some of giant organizations in America and Japan, where they do not lie only in the quality of employees but also in their dynamic and comprehensive management style in managing organizations. Therefore, it is important to choose a management style that is not only accurate but ideal and effective to adapt and become a culture. This study attempts to highlight Theory Z which is one of the management approaches based on a combination of American and Japanese philosophical and characteristics to be considered in Malaysia organizational management.

**Keywords:** Management, Theory Z, Japan management practices

**Abstrak:** Kelangsungan sesebuah organisasi berdepan dengan pelbagai risiko dan cabaran adalah berpaksikan kepada hubungan perusahaan yang dikemudikan bersama oleh pekerja dan majikan dalam mencapai prestasi dan matlamat yang ditetapkan. Kejayaan beberapa organisasi gergasi di Amerika dan Jepun bukan terletak kepada kualiti pekerja sahaja tetapi mereka mempunyai gaya pengurusan yang dinamik serta komprehensif dalam mengelola organisasi. Justeru itu, adalah menjadi perkara utama untuk memilih gaya pengurusan yang bukan sahaja tepat tetapi ideal serta efektif untuk di adaptasi dan akhirnya menjadi budaya yang dipegang. Kajian ini cuba mengetengahkan Teori Z yang merupakan salah satu pendekatan pengurusan berdasarkan gabungan falsafah serta ciri pengurusan Amerika dan Jepun untuk di pertimbangkan dalam pengurusan organisasi di Malaysia.

**Kata Kunci:** Pengurusan, Teori Z, Amalan pengurusan Jepun

### 1. Pengenalan

Terdapat tiga elemen penting yang menjadi kunci keberhasilan dalam kejayaan sesebuah organisasi bagi menempuh cabaran dan risiko yang tidak dapat diramalkan iaitu struktur, proses, dan aset manusia. Struktur biasanya merujuk kepada aspek mekanikal sedangkan prosesnya adalah sistem yang digunakan oleh manusia untuk mencapai tujuan atau objektif organisasi (Hanaysha & Majid, 2018). Aset manusia melibatkan sentimen, perasaan, etika, dan nilai. Dengan ciri-ciri ini, manusia menangani struktur dan proses untuk mencapai produktiviti dan tujuan organisasi. Oleh itu, kecekapan mana-mana organisasi bergantung pada seberapa baik aset manusia dimotivasi untuk mencapai matlamat organisasi yang diinginkan (Lorincová *et al.*, 2019). Ini menunjukkan tahap motivasi pekerja dengan struktur dan proses adalah sangat penting dalam menempah dan menjamin kejayaan sesebuah organisasi.

Secara amnya, motivasi pekerja bergantung kepada gaji dan kesejahteraan mereka. Sekiranya majikan dapat memenuhi keperluan asas pekerja, mereka akan terus dan kekal komited. Sebuah organisasi mencapai kejayaan kerana pekerja yang komited dapat menyumbang perolehan yang lebih banyak dan menunjukkan peningkatan produktiviti (Fatra & Heryanto, 2019). Namun, hari ini keadaan telah berubah banyak, dan perniagaan melangkaui sempadan geografi dan batas latarbelakang. Pada abad ke-21, terdapat perubahan dalam model perniagaan, automasi proses produksi, perubahan besar dalam persekitaran teknologi & perniagaan, perubahan keperluan pekerja, dan perubahan persepsi orang.

Pada masa ini, organisasi dilihat sedang berubah menjadi entiti global (Kim, 2019). Sebuah organisasi menjadi berjaya di dalam dan luar negara dengan peningkatan produktiviti, perolehan yang berkurang, dan pertumbuhan ekonomi yang berterusan. Organisasi juga dapat menyelesaikan masalah yang timbul sekiranya prinsip dan amalan pengurusan budaya lain dipelajari dan diamalkan (Suliman, 2019). Berdasarkan latar belakang ini, andaian William Ouchi's Theory Z (1981) mungkin merupakan pilihan yang mana jika dilaksanakan, dapat membantu mengurangkan perselisihan dan konflik industri. Sehingga kini, penyelidikan yang agak terhad telah dilakukan mengenai salah satu teori motivasi terkenal yang disebar oleh Dr. William Ouchi pada tahun 1981. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti apakah amalan pengurusan Jepun berdasarkan teori Z merupakan konsep yang ideal dan efektif sebagai budaya yang dipegang dalam organisasi.

Pada tahun 1981 William Ouchi, menulis bukunya 'Teori Z: Bagaimana Perniagaan di Amerika dapat memenuhi Cabaran Jepun.' Menurut Ouchi, teori Z mempromosikan pekerjaan yang stabil, produktiviti tinggi dan moral yang tinggi dan kepuasan kepada pekerja. Kesetiaan pekerja ditingkatkan dengan menawarkan mereka pekerjaan seumur hidup dengan tumpuan yang lebih terhadap kesejahteraan pekerja baik di dalam skop pekerjaan mereka dan juga terhadap kehidupan peribadi mereka (Westney, 2020).

Keamanan dan keharmonian dalam iklim organisasi adalah sangat diharapkan bagi mengukuhkan perhubungan perusahaan antara majikan dan pekerja. Ini kerana kerjasama dan koordinasi pekerja-majikan dapat membawa hasil yang lebih baik dan menguntungkan. Majikan perlu memberi perhatian sewajarnya untuk memenuhi syarat-syarat pekerja mereka sementara pekerja diharapkan dapat menunjukkan komitmen sepenuhnya, bagi memastikan peningkatan produktiviti dan lebih berdaya saing (Kindornay, 2018). Untuk menjaga hubungan yang baik antara majikan dan pekerja, setiap organisasi harus mengelakkan perselisihan dan konflik sesegera mungkin untuk memastikan keamanan dan keharmonian dalam organisasi dapat diwujudkan (Kim, 2019). Beberapa penyelidik berpendapat bahawa penyertaan dalam membuat keputusan di tempat kerja, pekerjaan seumur hidup, penjagaan dan keprihatinan keluarga pekerja, tidak hanya meningkatkan sikap pekerja terhadap pekerjaan tetapi juga meningkatkan prestasi mereka (Khandakar, Khadija dan Sarmin, 2018).

## **2. Pengurusan Jepun**

### **2.1 Konsep Pengurusan Jepun**

Menurut Kotabe (2020), pengurusan Jepun terhasil daripada gabungan pengurusan yang telah diambil oleh masyarakat Barat. Apa yang membezakannya ialah masyarakat Jepun lebih menghayati dan menganggap organisasi di mana mereka berkhidmat itu sebagai institusi keluarga mereka sendiri. Masyarakat Jepun telah mengambil ciri-ciri pengurusan Barat dan disesuaikan dengan kehidupan serta budaya mereka untuk mewujudkan prinsip pengurusan Jepun yang cekap dan mahir. Salah satu kejayaan Jepun ialah kerana kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan nilai luar dan segala perubahan yang berlaku. Pendapat ini disokong oleh Westney & Piekkari (2020) yang turut menyatakan bahawa pengurusan gaya Jepun ini adalah satu pendekatan yang diubahsuai daripada teori pengurusan Barat mengikut kesesuaian persekitaran.

Menurut Westney (2020), beliau melihat pengurusan Jepun adalah satu sistem organik yang saling berkaitan dan menegaskan bahawa setiap ciri yang istimewa tidak wujud secara terpencil atau entiti yang berasingan, kesemua siri mesti beroperasi sebagai sesuatu yang digabungkan supaya keputusan menyeluruh yang berkesan dapat dihasilkan.

Pascale & Athos (1981), dan Itami (1982) pula beliau menyatakan bahawa gaya pengurusan Jepun menekankan pengurusan lembut dan Shoichi (1996) menganggap pengurusan Jepun sebagai pengurusan yang mengutamakan perasaan dalam perhubungan di antara pekerja dan organisasi. Penyataan ini dikukuhkan lagi apabila Hasegawa dan Hook (1998) menyatakan bahawa persekitaran sektor perkilangan merupakan pusat kepada gaya dalam pengurusan Jepun di mana ia memperlihatkan kepada kepentingan sumber manusia.

Dapat disimpulkan di sini bahawa pengurusan Jepun lebih menitikberatkan sumber manusia sebagai tenaga penggerak sistem organisasi dan penyataan ini dikukuhkan lagi apabila Ouchi (1982) telah mengemukakan satu model pengurusan yang digelar Teori Z sebagai satu strategi pembangunan tenaga manusia dalam organisasi. Teori ini dikemukakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh industri Amerika Utara lantaran persaingan daripada industri Jepun. Teori Z ditujukan kepada beberapa amalan pengurusan orang Jepun yang disesuaikan dengan persekitaran di Amerika Syarikat yang dicadangkan oleh Ouchi.

Selain daripada itu, teori pengurusan korporat merupakan suatu bentuk pendekatan yang melibatkan organisasi –organisasi besar di mana pendekatan ini tidak melihat manusia sebagai satu individu tetapi suatu keluarga yang besar. Model ini merupakan idea yang dipelopori di dalam sebuah organisasi di Jepun (Dola *et al.*, 2019).

## 2.2 Ciri-Ciri Pengurusan Jepun

Menurut Toyoharu (1991), beliau menyatakan bahawa terdapat dua frasa dalam menjelaskan sistem pengurusan Jepun di mana setiap frasa tersebut dibahagikan kepada tiga simbol. Frasa pertama dinyatakan ialah pekerjaan sepanjang hayat, sistem senioriti dan kesatuan dalaman. Manakala frasa kedua pula terbentuk hasil daripada peningkatan dan penambahbaikan dari semasa ke semasa terhadap sistem pengurusan. Ia juga terdiri dari tiga simbol iaitu orientasi jangka panjang, latihan dalaman dan kawalan kualiti menyeluruh (TQC).

Menurut Lim (1991) dalam bukunya yang berjudul “Japan’s Role In Asia” bahawa terdapat enam sifat yang dapat membezakan pengurusan Timur dan Barat. Di mana pengurusan Timur tidak menandatangani kontrak pekerjaan, kerja tetap dengan satu syarikat, konsep kekananan dalam gaji dan pangkat, kakitangan pengurusan tidak dibenarkan menjadi ahli kesatuan, pengiliran kerja dan tuntutan bayaran lebih. Manakala terdapat dua belas ciri yang diberikan oleh Shinichi (1998) dalam memperjelaskan gaya pengurusan Jepun yang diamalkan di syarikat besar di Jepun di antaranya ciri-cirinya ialah kerja sepanjang hayat, konsep senioriti dalam kenaikan pangkat dan gaji, pusingan kerja, penekanan terhadap idea dan pendapat semua, kerja yang fleksible, konsesus dalam proses pembuatan

keputusan, hubungan majikan dan pekerja, sistem Ringi, perapatan jurang, aktiviti kumpulan kecil dan tanggungjawab dalam kumpulan.

Manakala Yusof dan Khayati (2004) dan Shamsul (1983) menyatakan bahawa ciri pengurusan Jepun ini boleh dibahagikan kepada tiga prinsip utama. Prinsip pertama yang dinyatakan ialah prinsip jaminan kerja tetap seumur hidup, prinsip kedua pula ialah prinsip senioriti atau dikenali sebagai sistem kekananan dan prinsip ketiga yang dinyatakan ialah setiap syarikat Jepun mengutamakan penubuhan persatuan sekerja setempat (atau internal enterprise union). Pernyataan ini turut disokong oleh Nakagawa (dalam Raduan, 2002) beliau menyatakan bahawa sistem pengurusan Jepun tidak mempunyai struktur dan peraturan yang lengkap. Walaupun terdapat beberapa consensus dalam teras kepada pengurusan Jepun yang dikenali sebagai “Three Sacred Treasures” (Sanshu No Jingi) seperti yang telah dinyatakan di atas.

Dapat disimpulkan di sini bahawa pengurusan gaya Jepun adalah sesuatu yang agak kompleks untuk meneliti keseluruhan ciri-ciri yang terkandung dalam sistem pengurusan Jepun. Terdapat pelbagai ciri yang telah dinyatakan oleh beberapa ahli pengkaji terdahulu dalam memberi gambaran tentang pengurusan Jepun, maka bertolak daripada Teori Z yang dikemukakan oleh Ouchi di dalam bukunya yang berjudul “Theory a: How American business can meet the Japanese challenge”, pengkaji akan cuba menjadikan ia sebagai satu sandaran dalam membincangkan mengenai ciri-ciri pengurusan Jepun. Walaubagaimana pun kajian akan membincangkan satu lagi ciri tambahan yang di anggap penting dalam sistem pengurusan Jepun masa kini, iaitu kesatuan dalam. Antara ciri pengurusan Jepun yang dibincangkan adalah seperti berikut;

1. Pekerjaan seumur hidup
2. Proses penilaian dan kenaikan pangkat
3. Aliran kerja tidak khusus
4. Pembuatan keputusan secara kolektif
5. Nilai-nilai kolektif
6. Keprihatinan holistik
7. Hubungan kekeluargaan
8. Kesatuan sekerja dalaman

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih terperinci mengenai ciri-ciri pengurusan tersebut adalah wajar untuk diperjelaskan setiap sifat dan struktur bagaimana pengaplikasian ciri tersebut dalam organisasi Jepun yang sebenarnya.

#### (a) *Pekerjaan Seumur Hidup*

Sistem pengurusan syarikat Jepun, yang dikenali sebagai pekerjaan seumur hidup, berkembang selama beberapa dekad (mungkin bermula dari zaman Meiji), melalui percubaan dan kesilapan, dalam pertentangan antara pekerja dan pengurusan yang kadang-kadang cukup sukar, dan pada akhir 1960-an, ia menjadi pembentukan utama pengurusan buruh di syarikat Jepun. Ciri amalan pengurusan Jepun yang penting ialah pekerjaan seumur hidup (Tadakuma *et al.*, 2020). Ia bukanlah satu polisi pengurusan tetapi adalah lebih kepada sebuah asas yang merangkumkan kehidupan sosial masyarakat Jepun. Menurut beliau juga menyatakan bahawa penjelasan kepada kerja sepanjang hayat sebagai satu “pure model” dalam sistem pekerjaan Jepun di mana ia akan membantu memberikan keselamatan pekerjaan dan kestabilan pendapatan. Oleh itu keperluan fisiologi, keselamatan, dan kepunyaan sosial pekerja dipenuhi menurut teori keperluan hierarki Maslow.

Sistem ini didasarkan pada penggunaan unsur-unsur dasar kebudayaan dan psikologi nasional (seperti paternalisme, kelompok, kesadaran egaliter, berusaha untuk konsensus dan 'wa' (harmoni), pilihan untuk hubungan jangka panjang, prinsip kekananan, dll.). Berkat ini, pekerja tidak hanya

dianggap wajar, adil, dan sesuai dengan idea mereka tentang apa itu syarikat dan bagaimana syarikat itu harus diuruskan, tetapi juga memberikan asas di mana dan di mana sistem nilai dan cara kehidupan selama beberapa generasi Jepun selepas perang dibentuk (Lebedeva, 2019).

Ini menunjukkan bahawa pekerjaan seumur hidup bukan hanya sistem pengurusan pekerja di syarikat Jepun, tetapi juga sejenis ideologi berdasarkan nilai-nilai tradisional masyarakat. Menurut Lebedeva (2019) di dalam kajiannya, ciri-ciri pekerjaan seumur hidup ini dapat diterangkan secara ringkas sebagai berikut;

1. Pekerjaan seumur hidup sebenarnya bermaksud bahawa pekerja diambil untuk jangka masa panjang, iaitu sehingga remaja, had umur untuk tinggal di sebuah organisasi (pada dekad pasca perang pertama ia berusia 55 tahun, dan pada tahun 1998 ia ditetapkan secara undang-undang pada 60). Seiring dengan pekerjaan seumur hidup, pekerja dijamin mendapat akses ke sistem latihan di rumah dan peningkatan kemahiran dan, akibatnya, kemajuan kerjaya dan peningkatan upah dengan peningkatan pengalaman kerja.

2. Sehingga penerapan Undang-Undang Peluang Pekerjaan yang sama pada tahun 1985, pekerjaan seumur hidup diterapkan hampir secara eksklusif untuk pekerja lelaki. Juga, syarikat-syarikat lebih memilih untuk mengambil hanya lulusan sekolah dan graduan universiti yang masih mentah (tidak "mempunyai pengalaman bekerja di syarikat lain). Dalam latihan dalaman dan putaran berkala mereka memperoleh kemahiran yang diperlukan untuk syarikat tertentu, dan pekerjaan seumur hidup mereka berfungsi sebagai jaminan bahawa kos latihan akan dibiayai sepenuhnya.

3. Memberi jaminan pekerjaan jangka panjang kepada pekerja yang tersirat bahawa sebagai balasan mereka bersetuju untuk bekerja berjam-jam, mengambil bahagian dalam pelbagai kumpulan rasionalisasi di luar waktu dan pro bono, mempunyai percutian yang lebih pendek, untuk dipindahkan ke bandar lain dalam kursus rotasi, dll.

4. Dalam bentuk penuhnya sistem pekerjaan seumur hidup diterapkan di perusahaan swasta besar dan institusi milik negara, tetapi, sebenarnya, pengaruhnya tersebar jauh melebihi itu. Bahkan perusahaan kecil, apatah lagi syarikat bersaiz sederhana, menggunakan beberapa elemennya untuk mengekalkan pekerja yang diperlukan dan meningkatkan motivasi mereka (Matrusova 1996; Matrusova 2008).

#### *(b) Sistem senioriti/kekananan: kenaikan pangkat dan kenaikan gaji*

Kekananan adalah istilah yang membawa makna panjangnya pekerjaan. Sistem kekananan adalah skim yang tersendiri dengan kriteria "bukan kekananan" memberi hak dan faedah pekerjaan yang sentiasa bertambah naik dan semakin panjangnya tempoh pekerjaan berkenaan meningkat (Lebedeva, 2019).

Menurut pendapat lain kekananan atau tempoh perkhidmatan pekerja merupakan kriteria paling objektif yang boleh dipertimbangkan bagi memilih pekerja yang layak dinaikkan pangkat. Malah pemilihan pekerja yang layak dinaikkan pangkat berdasarkan kekananan amat digemari oleh kesatuan sekerja kerana cara ini dapat mengelakkan penyalahgunaan kuasa oleh pihak pengurusan (Takagi, 2020). Sistem kekananan dalam syarikat berfungsi lebih kurang sama seperti sistem birokrasi (Lebedeva, 2019).

Kenaikan pangkat atau jawatan seseorang kakitangan dan pegawai di syarikat Jepun adalah berasaskan sistem kekananan yang merujuk kepada jangka masa perkhidmatan, taraf pendidikan dan umur seseorang dalam menentukan kedudukan, layanan dan haknya dalam sesebuah syarikat. Sistem merit individu tidak diaplikasikan atau diamalkan di Jepun. Pekerja Jepun membahagi-bahagiakan

dunia sosial mereka kepada tiga kategori, iaitu orang yang lebih tua dari mereka, yang muda dari mereka dan kawan.

Selain itu orang Jepun terlalu menitikberatkan tentang kedudukan seseorang dalam heiraki sosial mereka. Selaras dengan sistem sosial mereka di Jepun, pekerja mereka diberikan kenaikan pangkat bukanlah mengikut merit. Oleh itu tidak menjadi kebiasaan untuk pekerja baru di naikkan pangkat melangkaui pekerja lama (Sabitha, 1993). Memang difahami bahawa tiada sorang pun yang akan mengikuti laluan pengurusan untuk tujuan kenaikan pangkat dan tiada seorang pun yang akan berkhidmat dengan jawatan yang lebih tinggi daripada orang yang lebih awal memasuki syarikat (Vogel, 1994).

Jepun menganggap sistem kekananan adalah indeks kepada kesetiaan dan kematangan pengalaman. Firma Jepun kadangkala mengamalkan “dual system” di mana mereka menerima tugas pelantikan seperti ketua jabatan sebagai mana pelantikan menunjukkan seniorti di bawah sistem kerja sepanjang hayat. Kenaikan pangkat dan gaji adalah ditadbir oleh pekerja lama (senior) seperti dalam keluarga orang yang lebih tua akan dihormati dalam firma Jepun (Takagi, 2020).

Hasegawa dan Hook, (1998) menyatakan terdapat dua teori yang dipengaruhi telah digunakan untuk menjelaskan kepada sistem pengajian diantara pekerja kolar putih dan pekerja kolar biru yang mana ia berdasarkan keluk umur seseorang.

Teori pertama digunakan adalah hipotesis tentang jaminan cara atau gaya hidup pada masa pekerja mula memasuki dunia pekerjaan, di sesebuah syarikat, mereka masih muda dan belum berkahwin keadaan ini menjelaskan bahawa kos hidup mereka adalah lebih rendah maka adalah bertepatan untuk mereka memperolehi tingkat gaji permulaan yang rendah, tetapi kos hidup mereka kan meningkat apabila mereka mempunyai komitmen terhadap rumah tangga, keluarga, pendidikan anak-anak dan keperluan rumah yang lain, maka tingkat gaji mereka akan mula maik selaras dengan keadaan sosialnya.

Hipotesis kedua adalah kemahiran yang khusus dalam perusahaan. Di bawah sistem ini, pekerja ditafsirkan berada di dalam situasi membangunkan dan memperkembangkan kemahiran dalaman. Pekerja dilihat akan memperolehi banyak kemahiran dan pengalaman dalam perusahaan. Maka gaji mereka akan naik bergerak dalam urutan keluk umur yang semakin meingkat bersama pendapatan yang diperolehinya. Senioriti berdasarkan gaji ditentukan oleh tahap kemahiran dan pengalaman yang khusus.

Sistem kekananan ini menyebabkan persaingan antara individu dikurangkan dan berjaya mewujudkan suasana harmoni kerana semua bekerja untuk kebaikan syarikat. Sistem ini menggandakan pengalaman yang diperolehi dan menentukan nilai seseorang pekerja. Selain itu, sistem ini memberi keutamaan kepada pekerja yang senior atau pekerja yang telah lama bertugas dan berkhidmat di syarikat tersebut dalam pemberian ganjaran dan faedah tambahan (Ab Aziz, 2003). Dengan menaikkan pangkat pekerja yang telah lama berkhidmat di dalam organisasi, ketaatan terhadap organisasi boleh digalakkan dan boleh menghapuskan unsur-unsur persaingan antara pekerja. Sistem ini dikatakan memberi keadilan, kestabilan dan kesamarataan dalam pemikiran pekerja. Jadi mereka boleh menumpukan sepenuh perhatian untuk meningkatkan produk dan operasi syarikat. Sistem ini menyebabkan pekerja itu setia kepada syarikat dan suka bekerja selama mungkin di dalam sesebuah firma, kerana layanan dan kebajikan yang istimewa (Mustafa, 2001).

Terminologi kepada sistem ini adalah umur (lebih tepat tahun tamat penhajian dan tahun menyertai syarikat tersebut) yang mana ia memberi gambaran kepada asas kerangka struktur kenaikan pangkat. Justeru itu proses penilaian dan kenaikan pangkat seseorang pekerja di organisasi Jepun adalah lebih lambat dan akan mengambil masa yang panjang (Faizah, 1997). Standard kekananan inilah yang akan

dilihat serta diukur dalam menentukan kedudukan sebenar yang akan diperolehi pekerja (Ab Aziz, 2001).

Dalam situasi perundangan kuasa undang-undang kekananan menjadi pokok persoalan ketidakpuashatian yang sering dikemukakan terhaap peruntukan kekananan, ini kerana tiada peruntukan yang tetap tentang bentuk penilaian kemampuan pekerja (Cohen, 1979). Selain itu kekananan menjelaskan sebab jumlah ketidakpuashatian dalam industri menurun memandangkan pekerja yang berjuang melindungi hak milik mereka dengan jumlah pekerja yang semakin sedikit (Miernyk, 1980). Walau bagaimanapun, sistem ini menjadi sasaran perubahan kerana syarikat tidak boleh menawarkan cukup tempat untuk dipromosikan dan tabungan upah untuk membayar penyambungan kerja kepada majoriti pekerjanya (Toyohoru, 1991).

#### *(c) Aliran Kerja Tidak Khusus*

Kebolehan pengurus dalam syarikat besar dilihat apabila merekrut secara umum, bukan melihat kepada kepakaran yang terhad dalam sesuatu bidang, menyertai pekerja lain adalah sesuatu yang diperlukan, bahkan sesuatu pekerjaan dapat dibuat dengan lebih baik untuk kemajuan pengurus senior (Hunt et al, 1995).

Sehingga satu tahap tertentu, latihan semasa kerja dan giliran kerja memang dilakukan. Pekerja, terutamanya kakitangan pengurusan, biasanya tidak tetap dalam satu jabatan atau satu bahagian untuk tempoh yang lama. Pekerja dilatih dengan bekerja dalam jabatan atau bahagian berlainan, berbeza daripada perusahaan bukan Jepun. Perusahaan Jepun lebih suka mereka mempunyai pengalaman menyeluruh tentang organisasi di mana pekerja bekerja (Lim Hua Sing, 1991).

Menurut Ouchi (1982) dalam Teori Z, pengurusan Jepun mementingkan latihan berterusan kepada pekerjanya agar mereka menguasai pelbagai bidang kemahiran dan pengalaman dalam pelbagai bidang. Justeru, syarikat Jepun akan memberi peluang pusingan kerja kepada pekerjanya dan tidak mengkhusus mereka kepada dalam sesuatu bidang tertentu sahaja.

Tentang pusingan kerja atau penggiliran kerja, Shimada (1980) melaporkan pekerja kolar putih yang dianggap berpotensi menganggotai pihak pengurusan diberi skop yang lebih luas dalam mengalami giliran kerja. Sebaliknya, peluang untuk giliran kerja dalam kalangan buruh biasa dihadkan oleh kekangan faktor teknologi dan oleh autonomi yang dipergunakan oleh pasukan pekerja bengkel untuk memperuntukkan kerja dalam kalangan mereka. Di Jepun, pekerjaan seseorang itu tidaklah tersekat dengan yang dinyatakan dalam manual kerjanya tetapi merangkumi lebih jauh daripada itu. Organisasi itu meletakkan kepercayaan mereka ke atas pekerja-pekerja itu sendiri dalam memajukan organisasi (Sabitha Marican, 1993).

#### *(d) Sistem Ringi: Pembuatan Keputusan Secara Kolektif*

Salah satu aspek penting ditonjolkan dalam pengurusan perisian Jepun ialah proses pembuatan keputusan. Syarikat Jepun mengamalkan pendekatan penyertaan bersama dalam proses pembuatan keputusan. Pihak pengurusan atasan Jepun menganggap bahawa proses pembuatan keputusan adalah tanggungjawab bersama dan melibatkan setiap warga dalam organisasi bersama (Ouchi, 1982). Pernyataan ini disokong oleh Wan Omar (1996) yang menyatakan bahawa sebelum sesuatu keputusan besar dibuat, ia melibatkan hampir setiap peringkat dalam firma atau organisasi. Sistem yang dinamakan Ringi ini mewujudkan rasa hormat dalam organisasi.

Proses Ringi yang ditakrifkan oleh Deresky (2016) adalah ketika keputusan dikeluarkan melalui setiap jabatan sehingga pengurusan tertinggi dicapai. Ini adalah proses "bawah-atas" yang sangat formal, bergantung pada konsensus kumpulan dan berbeza dengan "top-down" Amerika di mana pengurus peringkat atasan menentukan tanpa perundingan dengan begitu cepat (Meyer, 2014).

"Sistem Ringi" (keputusan berdasarkan konsensus) adalah salah satu elemen terpenting dalam budaya Jepun dan mempunyai kaitan lama dengan model pengurusan Jepun. Secara tradisional, model pengurusan disemai dengan konsep 'ringi' di mana semua konflik diselesaikan dengan perbincangan kerjasama dan persetujuan bersama antara semua pihak mengenai objektif dan keputusan syarikat. Perbincangan disusun dalam aliran yang rasional, analitis, dan bijaksana untuk mencapai keputusan logik kolektif. Lebih jauh lagi, perspektif jangka panjang keputusan seperti itu dipertimbangkan dan bukannya mempunyai pandangan jangka pendek (Jyoti & Sarthak, 2019).

Membuat keputusan secara konsensus adalah amalan yang berakar umbi dalam pemikiran Jepun dan tidak mudah dilupakan. Di pasaran yang lebih baru, tenaga kerja yang lebih muda, terutama graduan, menunjukkan peningkatan pendekatan individualistik terhadap pembuatan keputusan tetapi hampir tidak dapat dicapai dalam kemajuannya. Walaupun proses membuat keputusan kolektif ini luas dan bermanfaat, masa yang diambil dalam pendekatan ini menyebabkan banyak gangguan dalam aliran kerja yang efisien (Jyoti & Sarthak, 2019). Dengan peningkatan kesan global terhadap pasaran Jepun dan sebilangan besar syarikat antarabangsa memasuki persaingan, sistem pengambilan keputusan Jepun beralih ke sistem berbentuk U di mana prosesnya bermula di peringkat pengurusan atasan, mengalir ke pekerja tahap, dan kemudian menyokong pengurusan untuk keputusan akhir. Keseluruhan idea adalah untuk mengelakkan konflik antara pekerja dengan kolar putih dan kolar biru kerana yang pertama sangat tegas dalam amalan tradisional ringi.

Sistem Ringi yang berasal daripada Jepun sama sekali berbeza dengan sistem Barat, hak untuk membuat keputusan tidaklah dispesifikasikan. Setiap kumpulan berhak dan bertanggungjawab dalam membuat keputusan. Menurut Robert (1994) di dalam bukunya, beliau ada menyatakan dua frasa proses pembuatan keputusan secara tradisional yang terkenal dengan kejayaannya iaitu frasa pertama dikenali sebagai Nemawashi, frasa ini memperlihatkan sesuatu proses pra-keputusan yang dibincangkan secara informal dan pengurusan diri untuk bersedia dalam membentuk konsensus. Pendekatan umum merujuk sebagai Nemawashi ialah meminta pendapat di semua peringkat. Makna literal Nemawashi ialah "perapian akar". Ia merupakan amalan menguji suasana pendapat, memeriksa implikasi yang lebih meluas, mengkaji potensi alasan untuk perselisihan. Nemawashi tidak memberi erti yang pengurusan pertengahan lebih berkuasa sebagai pembuat keputusan akhir dengan pandangannya adalah muktamad.

Secara asas, terma Nemawashi bererti yang pengurusan pertengahan menjaga kedudukan atau statusnya dan mengelak daripada salah anggapan. Pada hakikatnya, konsep Nemawashi itu sendiri membawa maksud penyusunan kerja bawahan untuk mencapai objektif organisasi (Herbig, 1995). Frasa kedua pula adalah draf formal terhadap cadangan untuk dinilai dan di ambil kira dari kalangan unit-unit organisasi pada setiap bahagian untuk perundingan, menyatakan komen dan membentuk keputusan. Proses sebenar dalam keputusan ialah Ringi Seido. Proses ini melibatkan peredaran idea dan rancangan taktikal yang dimulakan di peringkat rendah untuk mencapai konsensus. Proses ini akan diulang beberapa kali sehingga keputusan yang benar-benar muktamad tercapai. Tatacara ini boleh menjadi sangat perlahan, rumit dan tidak cekap, dan memerlukan masa menunggu yang panjang untuk menjadi berkesan, tetapi apabila keputusan dicapai, ia akan memuaskannya hati semua pihak (Ouchi, 1982).

Walau bagaimanapun, bagi orang Jepun, unsur yang penting dalam pembuatan keputusan ialah mentakrif soalan tersebut, untuk memutuskan keperluan sesuatu keputusan dan apa maksud keputusan itu. Dan langkah inilah orang Jepun berusaha untuk mencapai konsensus Nemawashi dan Ringi, walaupun dengan asal budaya dan sejarah yang panjang, ia adalah kaedah yang sedang berkembang dan dalam banyak organisasi sering diketepikan atau tidak diutamakan (McMillan, 1994).

Prosedur inilah yang dirujuk sebagai sistem Ringi, di mana Rin membawa maksud menghantar cadangan kepada seseorang yang lebih tinggi kelulusannya dan Gi pula membawa maksud mempertimbangkan dan mencapai keputusan. Intipati kepada sistem Ringi adalah setiap keputusan itu



perlu mendapat persetujuan bersama sebulat suara dari semua pihak. Keputusan selalunya tidak dibuat secara langsung melalui jawatankuasa formal tanpa perbincangan tidak formal (Halbe, 1985). Pembuatan keputusan secara kolektif ini ialah sesuatu yang kompleks kerana ia merupakan tanggungjawab bersama dan berkait rapat dengan kepercayaan dan kebijaksanaan yang terbina melalui hubungan yang erat antara ahli dalam sesebuah organisasi (Ouchi, 1982).

Sistem Nemawashi iaitu perbincangan informal dengan rakan sejawat yang akan menjadi asas kepada keputusan yang bakal dibuat mengenai satu-satu cadangan atau perakuan. Untuk mencapai sesuatu keputusan atau pendapat kelulusan sesuatu cadangan, seseorang pekerja Jepun itu perlu mendapat sokongan kuat daripada rakan sejawatnya. Oleh itu, hubungan di antara rakan sejawat ini sesungguhnya perlu dijaga dengan baik (Wan Omar, 1996).

*(e) Nilai-nilai Kolektif*

Sistem yang digunakan oleh organisasi Jepun ialah orientasi yang kuat terhadap nilai-nilai kolektif. Para pekerja Jepun mempunyai nilai-nilai kolektif yang kuat terutamanya dari segi pertanggungjawaban (Wan Omar, 1996). Mereka mengamalkan sistem cadangan berkumpulan yang menggalakkan pekerja mengemukakan cadangan secara kolektif. Bonus akan dibayar kepada kumpulan dengan menyimpan bonus sehingga akhir tahun untuk jamuan di restoran atau jika wang mencukupi, mereka akan menggunakannya untuk percutian bersama keluarga.

Kajian Ouchi mendapati pelaksanaan sistem cadangan secara kolektif ini telah berjaya mendapat sambutan hangat daripada pekerja syarikat tersebut. Banyak cadangan telah diperolehi dan berjaya meningkatkan produktiviti syarikat. Ini jelas menunjukkan sikap kolektif terhadap tanggungjawab bersama dalam melakukan tugas oleh pekerja-pekerja Jepun (Ouchi, 1982).

*(f) Keprihatinan Holistik*

Organisasi Jepun melahirkan rasa prihatin yang menyeluruh kepada sesame manusia. Ini ditunjukkan melalui satu set mekanisme yang memberikan sokongan sosial dan emosional kepada anggota masyarakat (Wan Omar, 1996). Orientasi holistik dalam organisasi Jepun adalah berasaskan kepada dua faktor iaitu faktor sejarah dan faktor sosiobudaya. Berdasarkan faktor sejarah, proses perindustrian adalah merupakan suatu penggerak yang mengubah corak guna tenaga penduduk Jepun. Lokasi tapak kilang serta masalah mendapatkan keizinan ibu bapa untuk anak-anak mereka bekerja di kilang telah mengakibatkan syarikat perlu menyediakan tempat tinggal, pemakanan yang sihat bagi meyakinkan ibu bapa bahawa anak mereka akan menerima latihan moral, intelektual, fizikal, dan latihan domestik yang menjamin kehidupan mereka. Oleh tu, hubungan yang terjalin antara pekerja dengan majikan adalah menyeluruh.

Manakala faktor sosiobudaya pula, hubungan antara majikan dengan pekerja yang saling bergantung di mana majikan menjaga keperluan dan kebajikan pekerja dengan baik dan sebagai balasan pekerja akan memberi kesetiaan yang tidak berbelah bagi terhadap majikan. Apabila kehidupan sosial dan ekonomi disatukan sebagai suatu yang menyeluruh, hubungan antara individu akan menjadi lebih intim, mesra, dan dapat mengelak dari perasaan kecewa dan tertekan dalam kalangan pekerja. Ini kerana, mereka banyak meluangkan masa bersama. Hubungan intim juga dapat mengelakkan daripada perasaan mementingkan diri dan tindakan yang mengkhianati kumpulan. Konflik dan persengketaan akan memusnahkan keharmonian yang sepatutnya menjadi asas kepada hubungan semasa bekerja (Ouchi, 1982).

*(g) Hubungan Kekeluargaan (Oyabun-kobun)*

Suatu titik permulaan yang baik ialah konsep IE, yang menunjukkan idea keluarga atau unit sosial yang asas. Di Jepun, IE membabitkan suatu kumpulan nama, bukan perhubungan darah. Hubungan

yang kekal dalam unit keluarga bermula dari ketua keluarga sebagai prinsip organisasi (Hosegawa, 1965). Sebuah syarikat yang moden ialah institusi sosial yang ikatan kesetiaan dan pertalian dalaman / luarannya adalah sebahagian daripada budaya syarikat. Inilah maksud tafsiran Nakane (1973) tentang penekanan Jepun terhadap 'rangka' atau kontek sosial, berbeza daripada penekanan Barat terhadap 'sifat' atau kriteria peribadi atau ciri kerja (kerja, pencapaian, status, dsd).

Hubungan Oyabun-kobun mengukuhkan ikatan ini di dalam hubungan dan kewajipan berhieraki. Oyabun-kobun adalah seperti hubungan ibu bapa-anak atau tuan punya-pelanggan, dan menunjukkan tanggungjawab serta kewajipan sosial yang dinamik di dalam struktur kuasa dan pembuatan keputusan yang tersusun (McMillan, 1994).

Masyarakat Jepun dianggap unik dan luar biasa berasaskan sudut kebudayaan mereka yang berpusatkan kelompok yang mempunyai nilai-nilai kekeluargaan. Apa yang jelas kepada kita ialah masyarakat Jepun telah berjaya mengekal dan memajukan nilai-nilai kekeluargaan yang menjadi lambang kepada keharmonian hidup mereka (Mohd. Noh, 1984).

Hazama (dalam Shoichi Yamashita, 1996) memerikan syarikat Jepun sebagai diurus seperti keluarga tradisional, dengan ketua keluarga bertindak sebagai tuan yang mempunyai sifat keayahan. Prinsip yang menjadi asas pemerian ini dinamakan paternalism pengurusan atau pengurusan kekeluargaan, tetapi apabila ikatan kekeluargaan yang wujud pada zaman sebelum perang berubah, sistem pengurusan ini dinamakan fahaman kebajikan syarikat.

Pengurusan dalam organisasi Jepun pada asasnya hampir menyerupai pengurusan dalam sesebuah kekeluargaan. Dalam sesebuah keluarga, ibu bapa adalah ketuanya. Bapa akan bertanggungjawab ke atas anak-anaknya dalam pelbagai aspek iaitu memberi perhatian, makanan, pendidikan, mengikuti perkembangan anak-anaknya dan menjamin keselamatan keluarga mereka. Tugas seperti ini akan berlaku berterusan sehingga kanak-kanak itu dewasa dan dapat berdikari; biasanya selepas mereka berkahwin. Konsep yang sama telah diterapkan dalam pengurusan organisasi Jepun.

Di Korea dan Jepun, tiada jurang yang memisahkan pekerja bawahan dengan pekerja atasan. Mereka sama turun padang dan bekerja dalam satu pasukan dalam konteks kekeluargaan dengan setiap anggotanya memainkan peranan yang penting (Dewan Ekonomi, 2005).

Perhubungan antara pihak atasan dan bawahan adalah lebih diutamakan dari perhubungan daripada hubungan sesama atasan. Untuk pekerja Jepun, organisasi kerja mereka itu adalah amat penting sehingga rakan sekerja mereka lebih diutamakan daripada sanak saudara (Sabitha Macan, 1993). Ia turut dinyatakan oleh Wan Liz Osman Wan Omar (1996) yang menyatakan dari segi hubungan antara individu, pekerja Jepun meletakkan hubungan kemanusiaan begitu kuat kepada rakan sejawat mereka sehingga ia menjadi lebih penting berbanding dengan kerja itu sendiri atau keluarga dan rakan-rakan dalam kehidupan peribadinya.

#### *(h) Kesatuan Sekerja Setempat / Dalaman*

Merujuk kepada ideologi yang digariskan dalam Dasar Pandang Ke Timur, kesatuan perusahaan digambarkan sebagai salah satu kunci atau faktor yang didokong oleh kejayaan Jepun. Apa yang sebenarnya penting dan menjadi perhatian Negara adalah keperluan untuk mencipta suatu sistem yang berjaya serta bersesuaian untuk Malaysia membentuk pendekatan baru dengan melihat konsep-konsep terkini seperti kesatuan dalaman khususnya yang amat berjaya diamalkan di Jepun.

Kesatuan di Jepun dikatakan lebih efektif dalam menimbal dan berurusan dengan perusahaan terutamanya berhubung dengan kondisi pekerjaan. Mereka dilihat cenderung untuk berkongsi dalam pembuatan polisi dengan pemegang saham yang lain dalam perusahaan (Robert A. Hart & Sellchi Kawasaki, 1999).

Kesatuan sekerja dalam syarikat ditubuhkan oleh pekerja-pekerja dalam sesebuah syarikat atau organisasi yang mana keahliannya dihadkan kepada pekerja dalam syarikat atau organisasi berkenaan (Mainmunah Aminudin, 2003). Kesatuan dalaman dilihat mempunyai banyak kelebihan berbanding kesatuan pekerja (Robert A. Hart & Sellchi Kawasaki, 1999). Mewujudkan satu kesatuan sekerja setempat atau in-house union, dipentingkan oleh setiap syarikat. Ertinya, satu syarikat, satu kesatuan sekerja. Biarpun wujud beberapa syarikat yang mempunyai pekerja yang mahir dalam sama bidang pengeluaran dan menghasilkan barangan yang serupa (Samsul Amri Baharudin, 1983).

Pelbagai skim disediakan seperti Skim Latihan Lanjutan, Skim Kenaikan Gaji, dan Skim Persaraan. Kesatuan di Jepun memainkan peranan penting dalam pelbagai perkara yang berkait dengan pekerjaan seperti kenaikan gaji, faedah, dan bonus kepada pekerja dan memperbaiki terma dan kondisi pekerjaan (Robert A. Hart & Sellchi Kawasaki, 1999). Melalui persatuan dalaman ini, semua hal di atas dibincangkan dan diputuskan bersama termasuk pihak pengurusan. Ianya merupakan satu kuasa yang kuat untuk menyelesaikan masalah yang berlaku di dalam sesebuah organisasi. Sebab itulah Jepun adalah sebuah Negara industri yang kurang berlakunya mogok pekerja, tidak seperti di Negara Barat di mana saban hari dilanda mogok oleh pekerja (Mustafar Hj. Daud, 2001).

Keahlian dalam kesatuan tempatan terbuka kepada semua pekerja tetap, sama ada pekerja kolar putih atau biru (McMillan Charles J., 1994). Ini juga merupakan satu cara memastikan konflik antara kumpulan pengurus dan pekerja tidak berlaku (Samsul Amri Baharudin, 1983). Hakikatnya terdapat banyak pengurus atasan yang menjadi ketua dalam syarikat yang sama sebagai ahli kesatuan buruh (Toyoharu Fujimoto, 1991) dan pernyataan ini disokong oleh McMillan Charles J.

McMillan Charles J. (1994) beliau berkata kebanyakan pihak pengurusan dalam kebanyakan syarikat Jepun berasal dari ahli kesatuan. Kesatuan pengurusan mempengaruhi pengurusan dan pembuatan keputusan dalam syarikat dalam pelbagai cara. Oleh sebab kesatuan mewakili seluruh syarikat dan bukan seluruh industri seperti di AS atau seluruh pekerja, pendekatan pengurusan kepada kesatuan lebih bersifat kerjasama dari menentang. Dalam keadaan sedemikian, perasaan marah dan anti kesatuan yang terdapat di negara-negara Barat adalah jauh lebih kurang berbanding di negara Jepun (McMillan Charles J., 1994). Adalah adil untuk menyatakan bahawa ciri tersendiri kesatuan buruh di bawah sistem pekerjaan Jepun adalah kunci kepada kewujudan pembentukan kerjasama kesatuan perusahaan.

### **3. Kesimpulan**

Di Jepun, budaya mempengaruhi pemikiran dan amalan pengurusan. Oleh kerana ciri budaya yang unik, syarikat Jepun berjaya mengembangkan amalan dan gaya pengurusan mereka, malah terdapat beberapa organisasi Jepun di antaranya menjadi standard antarabangsa dan memprovokasi kedua-dua pengurus dan dunia akademik Barat (Westney & Piekkari, 2020). Walau bagaimanapun, pemikiran dan amalan pengurusan di Jepun telah berkembang dari ekonomi yang sedang berkembang dan terutama berdasarkan sektor industri (pada tahun-tahun selepas Perang Dunia II), menjadi ekonomi berasaskan pengetahuan di mana sektor perkhidmatan mula berkembang. Oleh itu, salah satu teori pengurusan terkenal iaitu teori Z oleh William Ouchi diketengahkan.

Namun bergitu situasi telah berubah, dimana Jepun berusaha untuk terus menjadi salah satu pemimpin ekonomi global, berdasarkan persaingan sengit antara negara, liberalisasi aliran ekonomi, dan perubahan praktik perniagaan yang dipercepat. Secara kontemporari diJepun, kita dapat melihat peluasan kontrak buruh yang fleksibel, skema penilaian berdasarkan prestasi, reformasi undang-undang korporat, penurunan kekuatan kesatuan sekerja dan jabatan sumber manusia, peningkatan kuasa pemegang saham, peningkatan individualisme dalam kalangan generasi muda (Kotabe, 2020).

Justeru terdapat keperluan yang jelas terhadap pendekatan dinamik untuk memahami ciri dan cabaran penting pengurusan Jepun. Namun di bawah pengaruh globalisasi, didapati terdapat beberapa perubahan telah dipromosikan oleh pemerintah Jepang dalam beberapa tahun terakhir, seperti mendukung keusahawanan atau merancang kod tadbir urus korporat baru. Namun, masih ada dilema: sejauh mana perubahan struktur yang dipromosikan dalam beberapa tahun kebelakangan ini akan mempengaruhi gaya pengurusan tradisional Jepun.

### **Acknowledgement**

The authors would also like to thank the Faculty of Technology Management and Business, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia for its support.

### **Rujukan**

- Deresky, H. (2016). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Pearson Higher Ed USA.
- Fatra, A., & Heryanto, H. (2019). The Effect Of Implementation Of Population Administration Policy And Employee Motivation On Quality Of Service And Its Impact On Community Satisfaction In Issuance Of Birth Access (Case in: The Department of Population and Civil Registration of the Dharm. *Archives of Business Research*, 7(7), 155-165.
- Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), 17-28.
- Jyoti, S., & Sarthak, S. (2019). Human Resource Management in Japan. *Advances in Management*, 12(1), 48-53.
- Khandakar, S. A., Khadija, H. and Sarmin, S. (2018). Perception of Employees Regarding Participation in Decision Making and Problem Solving: A Study On Different Branches of Banks in Dhaka City. *ABC Research Alert*. ABC Reseach House, 6(1), 77-90.
- Kim, M. J. (2019). A Study on Management Competency Affecting Organizational Performance. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 7(2), 93-102.
- Kindornay, S. (2018). *Private Sector Engagement Through Development Co-operation in Bangladesh*. Dhaka.
- Kotabe, M. (2020). Japanese management and the climate of the time. *Asian Business & Management*, 19(1), 25-35.
- Lebedeva, I. (2019). *The Ideology of Lifetime Employment and Its Influence on Contemporary Japanese Society*. Institute of Oriental Studies of Russian Academy of Sciences Association of Japanologists of Russia, 28.
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509.
- Matrusova, T. N. (1996). *Svoyeobraziye sistemy motivatsionnogo upravleniya personalom* [The distinctive features of the system of motivated personal management]. *Yaponsky fenomen* (Japanese phenomena). Moscow.
- Matrusova, T. N. (2008). *Osobennosty upravleniya trudom v yaponskih firmah* [The specific features of labor management in Japanese firms]. *Ucheb-noye posobiye "Economika Yaponii"* (Textbook "The Economy of Japan"). Moscow.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: Public Affairs.
- Sulieman, M. S. (2019). Roots of Organizational Knowledge in Classical Management Theories: A Literature Review. *International Journal of Business and Social Science*, 10(10).

- Takagi, J. (2020). Japanese Style Learning: Learning-by-doing in Japan, a Concept Still New to Management. *The Success of Apprenticeships: Views of Stakeholders on Training and Learning*, 3, 181-186.
- Tadakuma, K., Onaka, T., & Wickramasekera, R. (2020). Innovation management: the Japanese way. In *Innovation Management*. Edward Elgar Publishing.
- Westney, E. (2020). Reflecting on Japan's contributions to management theory. *Asian Business & Management*, 19(1), 8-24.
- Westney, D. E., & Piekkari, R. (2020). Reversing the Translation Flow: Moving Organizational Practices from Japan to the US. *Journal of Management Studies*, 57(1), 57-86.
- DOIa, H., Shinoda, T., & Mitsui, E. S. (2019, October). Conceptual Modeling for Vital Power Scale for Corporate Management by Theory of Constraint. In *Transdisciplinary Engineering for Complex Socio-technical Systems: Proceedings of the 26th ISTE International Conference on Transdisciplinary Engineering*, July 30–August 1, 2019 (Vol. 10, p. 167). IOS Press.