

Japan Demography Crisis: State Involvement in the Rescue of Keiretsu and the Economy

Fitraya Ramadhanny*, Nurdin

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia
Email: fitraya.ramadhanny@gmail.com*, nurdin.fisip@upnvj.ac.id

Abstract

Keywords :

Demography crisis,
Japan, Keiretsu

This study examines Japan demographic crisis and its implications for the sustainability of Keiretsu as the core structure of the national economy, focusing on the role of the state in responding to this challenge. Declining birth rates and rapid population ageing have reduced the productive labor force, weakened national productivity, and directly threatening Keiretsu in manufacturing, automotive, and heavy industries. The objective of this research is to analyze how Japan as a developmental state, seeks to preserve and transform Keiretsu through targeted policy interventions. The analytical framework is grounded in developmental state theory, which emphasizes the active role of the state in guiding economic growth, industrial development, and technological innovation through close coordination with the private sector. This study employs a qualitative method with a case study approach, drawing on secondary data including academic literature, international institutional reports, corporate publications, and content analysis of media reports and documentary materials. The findings indicate that the Japanese government has adopted a multifaceted strategy, including extending working age participation, mobilizing elderly and female labor, investing heavily in automation and industrial digitalization, reforming labor market institutions, supporting small and medium sized firms within Keiretsu supply chains, and implementing selective immigration policies. The originality of this research lies in its integrated analysis of demographic crisis and Keiretsu sustainability within a developmental state perspective, demonstrating that Keiretsu survival is inseparable from state-led structural intervention while highlighting the continued adaptability of the developmental state model in addressing contemporary demographic challenges.

PENDAHULUAN

Jepang memasuki fase demografi yang menua. Jumlah penduduk Jepang berusia lanjut, menjadi lebih banyak dari pada penduduk yang lahir. Tingginya angka penuaan ini berdampak langsung pada struktur ekonomi Jepang, terutama pada keberlanjutan Keiretsu, jaringan perusahaan besar yang saling terhubung melalui kepemilikan silang, koordinasi investasi, dan hubungan suplier yang kompleks. Model Keiretsu yang berakar pada sistem kerja yang loyal terhadap perusahaan, senioritas dan stabilitas rantai pasok kini menghadapi tekanan akibat menurunnya jumlah tenaga kerja muda, meningkatnya biaya tenaga kerja usia lanjut, serta perlunya inovasi dan efisiensi yang cepat.

Sebagai negara yang berorientasi pada pembangunan atau developmental state, pemerintah Jepang memiliki peran sentral dalam menjaga keseimbangan antara dinamika pasar dan stabilitas perusahaan besar. Perubahan demografi yang sedang terjadi ini memaksa

pemerintah Jepang untuk mengubah strategi kebijakan industrialnya, mulai dari mendorong partisipasi tenaga kerja lansia, mengembangkan teknologi otomasi, hingga reformasi pasar kerja dengan tenaga kerja asing. Fenomena ini membuka ruang analisis baru mengenai bagaimana interaksi antara negara dan Keiretsu menentukan masa depan perekonomian Jepang menghadapi tantangan demografi yang menua.

Dalam catatan sejarah, Keiretsu adalah format baru dari model kelompok bisnis sebelumnya yaitu Zaibatsu yang dimulai sejak Restorasi Meiji 1868. Zaibatsu adalah kelompok bisnis keluarga yang memiliki kedekatan dengan pemerintahan Meiji dan melahirkan grup konglomerasi seperti Sumitomo, Mitsubishi, Mitsui, Yasuda. Setelah perang Rusia-Jepang (1904-1905), muncul Zaibatsu lapis kedua seperti Nomura, Kawasaki dan Nissan (Addicott, 2017). Zaibatsu menjadi motor pembangunan ekonomi di Jepang, namun model ini dinilai tidak sesuai lagi setelah Perang Dunia II. Kondisi Jepang yang porak-poranda pasca Perang Dunia II, menuntut strategi pembangunan ekonomi yang lebih lincah. Kunci penting dalam menciptakan pondasi untuk struktur ekonomi Jepang yang modern adalah yang disebut sebagai Kebijakan Stabilisasi Dodge tahun 1949. Joseph Dodge adalah ekonom Amerika yang menjadi penasihat ekonomi Jepang. Salah satu kebijakannya adalah transformasi Zaibatsu menjadi Keiretsu (Cabinet Office, 1996). Jika Zaibatsu adalah kelompok bisnis keluarga yang bersifat vertikal, maka Keiretsu lebih bersifat horizontal sehingga sektor industrinya bisa lebih beragam dan variatif serta menciptakan ekosistem yang saling membutuhkan. Ada kepemilikan silang, koordinasi investasi dan rantai pasok (Grabowiecki, 2006). Keiretsu ini melahirkan perusahaan seperti Toyota, Honda, Sony dan menjadi motor pembangunan ekonomi Jepang selanjutnya di paruh kedua abad ke-20 sampai sekarang. Perubahan struktur demografi telah menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi negara-negara maju pada abad ke-21. Penurunan angka fertilitas yang berlangsung secara konsisten, meningkatnya harapan hidup, serta menyusutnya populasi usia produktif telah mengubah lanskap pembangunan ekonomi global.

Jepang merupakan negara yang paling nyata mengalami fenomena tersebut sehingga sering dijadikan laboratorium kebijakan bagi studi mengenai aging society. Data OECD dan IMF menunjukkan bahwa Jepang menghadapi penurunan jumlah penduduk yang disertai peningkatan rasio ketergantungan lansia, kondisi yang tidak hanya memengaruhi pasar tenaga kerja, tetapi juga produktivitas nasional, inovasi industri, serta keberlanjutan sistem ekonomi berbasis manufaktur. Dalam konteks tersebut, tantangan demografi tidak lagi dipandang sebagai persoalan kependudukan semata, melainkan telah berkembang menjadi isu strategis yang menentukan daya saing ekonomi nasional dan keberlanjutan pembangunan jangka panjang.

Perubahan demografi tersebut memberikan tekanan yang sangat besar terhadap sistem Keiretsu, yaitu jaringan korporasi yang selama puluhan tahun menjadi fondasi industrialisasi dan pertumbuhan ekonomi Jepang. Model Keiretsu dibangun atas hubungan kepemilikan silang, koordinasi investasi, stabilitas rantai pasok, serta sistem ketenagakerjaan jangka panjang yang sangat bergantung pada ketersediaan tenaga kerja produktif. Ketika populasi usia kerja terus menurun, berbagai perusahaan dalam jaringan Keiretsu menghadapi meningkatnya biaya produksi, berkurangnya regenerasi tenaga kerja, melemahnya inovasi, serta semakin sulitnya mempertahankan efisiensi industri. Pada saat yang sama, muncul kompetisi global yang semakin ketat dari negara-negara seperti Tiongkok dan Korea Selatan sehingga pemerintah Jepang dituntut untuk melakukan transformasi kebijakan industri melalui penguatan digitalisasi, otomatisasi, reformasi pasar tenaga kerja, serta berbagai bentuk intervensi negara yang lebih adaptif terhadap perubahan struktur demografi.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara perubahan demografi dan pembangunan ekonomi Jepang dari beragam perspektif. Liu dan Westelius (2016) menjelaskan bahwa penuaan penduduk secara signifikan menurunkan Total Factor Productivity melalui berkurangnya tenaga kerja produktif. Carroll (2018) menekankan bahwa krisis demografi

merupakan bagian dari krisis produksi dan reproduksi sosial yang memperpanjang stagnasi ekonomi Jepang sejak era Lost Decade. Selanjutnya, Kushida (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital, robotika, dan kecerdasan buatan merupakan peluang strategis bagi Jepang untuk mempertahankan produktivitas di tengah masyarakat yang menua. Sementara itu, Timothy et al. (2025) menjelaskan keberhasilan pembangunan Jepang melalui perspektif Developmental State Theory yang menekankan sinergi antara negara, birokrasi, dan sektor swasta dalam mendorong industrialisasi. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa isu demografi dan pembangunan ekonomi Jepang masih menjadi topik yang sangat relevan dalam literatur internasional.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih memiliki sejumlah keterbatasan. Sebagian besar penelitian hanya membahas dampak demografi terhadap pertumbuhan ekonomi makro, produktivitas nasional, atau kebijakan ketenagakerjaan tanpa mengaitkannya secara langsung dengan keberlanjutan struktur Keiretsu sebagai aktor utama industrialisasi Jepang. Penelitian lain lebih banyak mengkaji transformasi teknologi, digitalisasi, atau robotika sebagai respons terhadap kekurangan tenaga kerja, namun belum mengintegrasikan bagaimana kebijakan tersebut merupakan bagian dari strategi negara dalam mempertahankan sistem Keiretsu. Di sisi lain, kajian mengenai Developmental State Theory umumnya masih berfokus pada keberhasilan industrialisasi Jepang pasca-Perang Dunia II dan relatif sedikit yang menjelaskan bagaimana teori tersebut tetap relevan dalam menghadapi tantangan kontemporer berupa krisis demografi. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian berupa belum adanya analisis yang mengintegrasikan krisis demografi, keberlangsungan Keiretsu, dan intervensi negara dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Kesenjangan tersebut menunjukkan pentingnya penelitian ini dilakukan mengingat Jepang merupakan salah satu negara yang pertama kali menghadapi penuaan populasi secara ekstrem dan berbagai kebijakan yang diterapkannya berpotensi menjadi referensi bagi negara lain yang mulai mengalami fenomena serupa. Keberhasilan maupun kegagalan Jepang dalam mempertahankan daya saing industrinya akan memberikan pelajaran berharga mengenai bagaimana negara dapat merancang kebijakan pembangunan yang adaptif terhadap perubahan struktur penduduk. Selain itu, dinamika hubungan antara pemerintah dan sektor korporasi dalam menghadapi krisis demografi menjadi isu yang semakin relevan di tengah meningkatnya kebutuhan akan transformasi digital, otomatisasi industri, reformasi pasar tenaga kerja, dan penguatan ketahanan rantai pasok global.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan tiga dimensi yang selama ini lebih banyak dikaji secara terpisah, yaitu krisis demografi, keberlanjutan Keiretsu, dan peran negara melalui perspektif Developmental State Theory. Penelitian ini tidak hanya menjelaskan dampak perubahan demografi terhadap struktur industri Jepang, tetapi juga menganalisis bagaimana negara menggunakan berbagai instrumen kebijakan, seperti reformasi ketenagakerjaan, investasi teknologi, dukungan terhadap perusahaan pemasok, peningkatan partisipasi tenaga kerja perempuan dan lansia, serta kebijakan imigrasi selektif sebagai strategi mempertahankan keberlangsungan Keiretsu. Pendekatan tersebut menghasilkan perspektif yang lebih komprehensif mengenai adaptasi model developmental state dalam menghadapi tantangan ekonomi kontemporer yang berbeda dengan konteks industrialisasi klasik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh krisis demografi terhadap keberlanjutan Keiretsu sebagai struktur utama perekonomian Jepang serta menjelaskan bagaimana pemerintah Jepang menjalankan fungsi developmental state melalui berbagai intervensi kebijakan untuk menjaga stabilitas industri nasional. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan literatur mengenai ekonomi politik internasional, Developmental State Theory, dan studi pembangunan di kawasan Asia Timur. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis sebagai referensi bagi pembuat kebijakan, akademisi, dan peneliti dalam merumuskan strategi pembangunan

ekonomi yang lebih adaptif terhadap tantangan perubahan demografi, khususnya bagi negara-negara yang mulai menghadapi fenomena aging society.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study) untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai keterkaitan antara krisis demografi Jepang, keberlanjutan Keiretsu, dan intervensi negara dalam perspektif Developmental State Theory. Populasi penelitian meliputi seluruh dokumen yang berkaitan dengan kebijakan demografi, kebijakan industri, perkembangan Keiretsu, serta pembangunan ekonomi Jepang yang dipublikasikan oleh lembaga pemerintah, organisasi internasional, perusahaan, dan publikasi akademik bereputasi. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih sumber data yang memiliki relevansi, kredibilitas, dan keterkaitan langsung dengan fokus penelitian. Sampel terdiri atas artikel ilmiah yang terindeks Google Scholar dan Scopus, laporan resmi dari IMF, OECD, World Economic Forum, Cabinet Office of Japan, METI, MHLW, serta publikasi korporasi dan dokumen kebijakan pemerintah Jepang yang diterbitkan dalam kurun waktu yang relevan dengan perkembangan isu demografi dan transformasi industri.

Instrumen utama penelitian adalah peneliti (human instrument) yang didukung dengan pedoman telaah dokumen (document review checklist) untuk mengidentifikasi informasi mengenai perubahan struktur demografi, kebijakan pemerintah, dinamika Keiretsu, serta implementasi strategi developmental state. Validitas data diuji melalui teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai dokumen akademik, laporan lembaga internasional, kebijakan pemerintah, dan publikasi korporasi sehingga diperoleh konsistensi informasi. Reliabilitas penelitian dijaga melalui audit jejak (audit trail), konsistensi prosedur pengkodean data, serta dokumentasi seluruh proses analisis sehingga dapat ditelusuri kembali oleh peneliti lain. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan (library research) dan studi dokumentasi dengan menelaah literatur ilmiah, laporan statistik, dokumen kebijakan, artikel analitis, dan publikasi resmi yang relevan dengan fokus penelitian.

Prosedur penelitian diawali dengan identifikasi permasalahan dan penyusunan kerangka konseptual berdasarkan Developmental State Theory, kemudian dilanjutkan dengan penelusuran literatur menggunakan basis data Google Scholar, Scopus, IMF eLibrary, OECD iLibrary, serta situs resmi pemerintah Jepang. Dokumen yang memenuhi kriteria inklusi kemudian diseleksi, diklasifikasikan berdasarkan tema penelitian, dilakukan proses reduksi data, penyajian data, interpretasi, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Untuk mendukung pengelolaan referensi digunakan perangkat lunak Mendeley Desktop sebagai reference manager, sedangkan proses pengorganisasian, pengkodean tematik, dan analisis data dilakukan menggunakan NVivo 14 sehingga memudahkan identifikasi pola hubungan antar tema. Teknik analisis data menggunakan analisis isi (content analysis) yang dipadukan dengan analisis tematik (thematic analysis) mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, interpretasi, dan verifikasi sebagaimana dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, sehingga mampu menghasilkan interpretasi yang mendalam mengenai strategi pemerintah Jepang dalam mempertahankan keberlanjutan Keiretsu di tengah krisis demografi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keiretsu sebagai pilar ekonomi Jepang VS tantangan demografi.

Keiretsu merupakan kelompok perusahaan dengan ciri khas yang unik di dalam sistem perekonomian Jepang yang berkembang sejak era rekonstruksi pasca Perang Dunia II. Keiretsu adalah grup konglomerasi perusahaan dengan hubungan kepemilikan silang, keterikatan keuangan dengan bank utama, serta struktur koordinasi investasi yang dipimpin negara melalui kementerian investasi dan perdagangan Jepang (dulu MITI, sekarang METI). Keiretsu bisa

dimaknai sebagai kelompok oligopoli bisnis dari setiap industri oleh para konglomerat di Jepang (Johnson, 1982). Keiretsu menjadi mesin bagi pembangunan ekonomi Jepang. Dalam periode keajaiban ekonomi Jepang tahun 1950-1980-an, Keiretsu di industri perbankan dan Keiretsu di industri manufaktur menjadi elemen kunci dalam keberhasilan industrialisasi Jepang. Contoh Keiretsu yang sukses menjadi perusahaan global adalah Toyota, Mitsubishi Heavy Industries, Fuji, dan Hitachi.

Namun memasuki abad ke-21, struktur yang dulunya menjadi kekuatan justru menghadapi tekanan internal dan eksternal baru, terutama akibat globalisasi dan liberalisasi keuangan, persaingan industri teknologi tinggi dari Korea Selatan dan China, berubahnya pasar global, dan penuaan penduduk di Jepang yang berakibat pada penyusutan tenaga kerja produktif. Krisis demografi Jepang adalah faktor yang paling menekan struktur Keiretsu, karena model bisnis mereka sangat bergantung pada tenaga kerja muda dalam jumlah besar, pola kerja lifetime employment (*sushin koyo*), sistem senioritas (*nenko joretsu*), serikat pekerja, pemasok kecil-menengah yang stabil, dan hubungan industrial jangka panjang (Witt, 2012). Pegawai laki-laki, bisa bekerja sampai usia 60 tahun. Namun Jepang kini menghadapi situasi di mana lebih dari 29% penduduk berusia di atas 65 tahun. Ini bukan sekadar tantangan jumlah populasi, ini adalah krisis struktural yang mengguncang fundamen sistem ekonomi Jepang, termasuk model Keiretsu.

Menyusutnya angkatan kerja menyebabkan berkurangnya tenaga kerja manufaktur, meningkatnya biaya tenaga kerja usia lanjut, melemahnya inovasi di perusahaan pemasok kecil, dan berkurangnya kemampuan Keiretsu untuk beradaptasi dengan teknologi baru. Dengan kondisi ini, pemerintah Jepang bergerak memainkan perannya sebagai developmental state yang aktif, bukan pasif. Birokrasi Jepang melalui kementerian seperti Kementerian Ekonomi, Perdagangan dan Industri (METI), Kementerian Keuangan (MOF), dan Kementerian Kesehatan Buruh dan Kesejahteraan (MHLW) bergerak untuk mencegah runtuhnya sistem Keiretsu yang selama lebih dari setengah abad telah menjadi jangkar stabilitas ekonomi nasional.

Dampak penuaan penduduk sebagai ancaman untuk Keiretsu

Penuaan penduduk Jepang (*aging population*) memiliki tiga dampak langsung bagi kelangsungan Keiretsu. Dampak pertama adalah penyusutan tenaga kerja produktif (*working age population*). Penurunan usia kerja produktif sudah terjadi sejak 1990. Puncak populasi Jepang adalah 127 juta orang pada 2010 dan setelah itu jumlahnya perlahan menurun (Liu & Westelius, 2016). Menurut World Economic Forum, pada 2040 nanti Jepang diprediksi kekurangan 11 juta pekerja. Pada 2022, hampir separuh perusahaan di Jepang mengandalkan pegawai berusia lebih dari 70 tahun. Tingkat kelahiran di Jepang juga rendah hanya 1,2565 di bawah rata-rata 2,07 untuk menjaga populasi yang stabil (Edmond & North, 2023). Defisit tenaga kerja ini menghantam sektor yang menjadi inti Keiretsu yaitu manufaktur otomotif, elektronik, dan industri berat.

Pemasok kecil-menengah dalam jaringan Keiretsu mengalami kesulitan karena tidak ada pekerja muda yang mau masuk industri manufaktur, tenaga kerja tua tidak dapat mempertahankan produktivitas tinggi, mahalnya biaya pelatihan ulang pekerja lanjut usia, meningkatnya ongkos produksi sehingga menurunkan daya saing. Keiretsu seperti Toyota, Mitsubishi Heavy Industries, Fuji, dan Hitachi mengalami tekanan yang sama. Rantai pasok mereka tidak lagi sekuat sebelumnya.

Dampak kedua adalah penurunan produktivitas nasional. Penuaan penduduk menurunkan Total Factor Productivity (TFP). Dibandingkan dengan negara anggota G7 lainnya, perubahan rasio ketergantungan usia tua di Jepang atau penuaan populasi mencapai 15,8 tahun (Figure 1). IMF menghitung ada penurunan produktivitas sebesar 0,7-0,9% per tahun antara tahun 1990-2005 (Figure 4). Penyebab utama adalah menurunnya jumlah penduduk dalam usia produktif usia 40 tahun (Liu & Westelius, 2016). Ini sangat signifikan untuk Keiretsu, yang berbasis pada

inovasi manufaktur, kecepatan produksi dan efisiensi skala besar. Keiretsu membutuhkan tenaga kerja yang adaptif dan produktif, tetapi demografi menua menyebabkan stagnasi inovasi di banyak sektor.

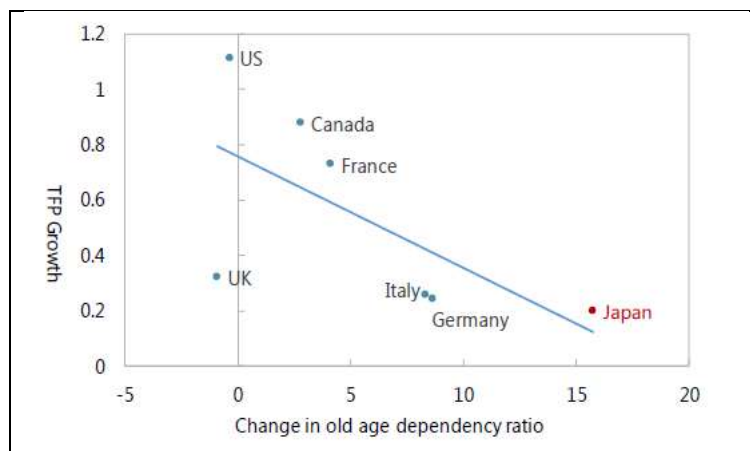


Figure 1. Perbandingan umur dan pertumbuhan TFP Jepang dengan negara G7 lainnya tahun 1990-2007
Source: IMF Working Paper

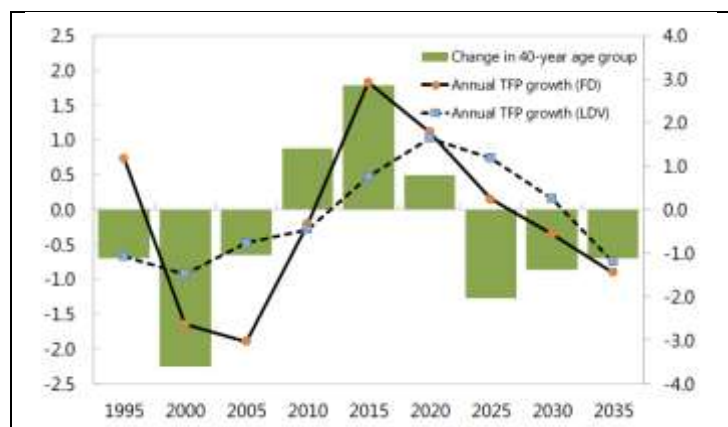


Figure 2. Dampak perubahan umur populasi usia kerja terhadap pertumbuhan TFP Jepang 1995-2035
Source: IMF Working Paper

Dampak ketiga adalah penyempitan permintaan domestik. Populasi tua di Jepang menjadi lebih konsumtif terhadap layanan kesehatan, perawatan jangka panjang dan produk berorientasi lansia (Edmond & North, 2023). Padahal, para perusahaan Keiretsu seperti Toyota, Panasonic, Sharp, Hitachi sangat mengandalkan permintaan pasar terhadap barang modal, elektronik konsumen, dan kendaraan. Akibatnya, arah pasar domestik tidak lagi selaras dengan struktur industri Keiretsu tradisional.

Peran negara Jepang sebagai Developmental state dalam krisis demografi

Jika pada 1950-1980-an developmental state Jepang berfungsi sebagai pembimbing industrialisasi, kini negara berperan sebagai penyelamat struktur industri yang mampu menjembatani transisi demografi. Dalam kerangka teori developmental state (Johnson, 1982; Woo-Cumings, 1999), ciri yang paling menonjol adalah intervensi negara yang kuat, selektif,

dan terarah; koordinasi yang erat dengan korporasi besar; kebijakan jangka panjang berbasis rencana industrial; birokrasi ekonomi yang kuat dan teknokratik lewat sejumlah kementerian seperti Kementerian Ekonomi, Perdagangan dan Industri (METI), Kementerian Keuangan (MOF), dan Kementerian Kesehatan Buruh dan Kesejahteraan (MHLW).

Dalam konteks krisis demografi, Jepang mempraktikkan kembali prinsip-prinsip ini. Negara mengambil peran aktif untuk menyelamatkan Keiretsu yang bisa dirangkum dalam 6 strategi besar baik secara langsung maupun tidak langsung. Strategi pertama, Jepang meningkatkan partisipasi tenaga kerja lansia. Data OECD menyebutkan bahwa Jepang memiliki tingkat partisipasi tenaga kerja lansia tertinggi di negara-negara anggota OECD (OECD, 2018). Untuk itu, Pemerintah Jepang telah mengeluarkan berupa revisi undang-undang *Stabilisation of Employment of Older Persons* tahun 2004 untuk mendorong perpanjangan usia pensiun, re-employment system atau mempekerjakan kembali pekerja pensiun dan pelatihan ulang untuk pekerja berusia 45+. Langkah ini sangat krusial bagi Keiretsu. Misalnya saja, Toyota dan Panasonic mempekerjakan pekerja usia 65-75 tahun di lini produksi non-berat, Hitachi membuat sistem kerja fleksibel untuk pekerja senior, perusahaan pemasok kecil diberi subsidi pemerintah untuk mempertahankan pekerja lansia. Kebijakan ini menunjukkan logika *developmental state*, bahwa negara menggunakan regulasi dan insentif untuk menjaga stabilitas industri.

Strategi kedua terkait krisis demografi, Jepang mengeluarkan kebijakan untuk meningkatkan tingkat kelahiran. Dalam pemerintahan PM Fumio Kishida, Jepang merumuskan kebijakan *Strategi Masa Depan Anak-anak* tahun 2023. Targetnya adalah meningkatkan anggaran pemerintah sebesar 3,6 triliun Yen per tahun sampai 2028. Pemerintah Jepang juga berencana melipatgandakan alokasi anggaran untuk Badan Anak pada 2030. Strategi-strategi yang akan dijalankan dengan anggaran ini mencakup promosi *co-parenting* dan memperkuat dukungan untuk perawatan anak di rumah termasuk perluasan fasilitas penitipan anak (Asao et al., 2024). Langkah-langkah ini untuk mendorong agar warga Jepang mau memiliki anak lebih banyak.

Strategi ketiga adalah subsidi dan investasi besar untuk otomasi dan robotika. Karena tenaga kerja tidak bisa tumbuh secara demografis, negara mendorong substitusi teknologi. Kementerian METI mengeluarkan beberapa kebijakan investasi robot industri, penerapan AI di rantai pasok, digitalisasi UKM pemasok Keiretsu dan bantuan pembiayaan mesin otomatis. Pada 2018, METI mendukung pengembangan truk *driverless* untuk Keiretsu seperti Hino Motors, Isuzu Motors, Volvo Trucks, Mitsubishi Fuso Truck and Bus (Kushida, 2024). Keiretsu sangat diuntungkan dari kebijakan METI ini. Toyota misalnya, mengadopsi robot untuk menggantikan tenaga kerja pabrik. Mitsubishi Heavy Industries mengembangkan sistem robotik untuk pabrik kecil. Robotika bahkan tidak hanya untuk pabrik, tapi juga dipakai untuk perawatan lansia di Jepang seperti robot *therapeutic*, robot untuk demensia dan robot pendamping untuk lansia seperti robot anjing Aibo buatan Sony (Kushida, 2024). Hitachi membangun platform digital bagi pemasok. Sementara itu, Kementerian Tanah, Infrastruktur, Transport dan Pariwisata (MILT) pada 2016 juga mendorong pekerjaan konstruksi dibantu *internet of things* (IoT). Hal serupa juga dilakukan di bidang pertanian. Hal ini konsisten dengan teori *developmental state* bahwa negara tetap menjadi pengarah teknologi industri.

Strategi keempat adalah reformasi pasar kerja dan penurunan ketergantungan pada sistem senioritas. Pemerintah Jepang melalui strategi ini menyoal perubahan terhadap dua pilar tradisional Keiretsu yaitu *lifetime employment*, dan *seniority-based wage*. Kementerian MHLW misalnya, menyediakan subsidi gaji untuk usaha kecil dan menengah (UKM) yang menjadi rantai pasok Keiretsu di Jepang sejak 2018 yang disebut *Jinzai Kakuhotou Shien Zyoseikin* (*Jinzai Hyoka Kaizentou Zyosei course*) (OECD, 2018). Ini adalah sistem gaji yang menilai performa kerja, bukan lagi senioritas umur yang sebelumnya lazim dilakukan di Jepang. Selain itu, ada badan pemerintah JEED (*Japan Organisation for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers*) yang menjalankan fungsi konsultasi bagi

perusahaan-perusahaan yang ingin mengubah sistem penggajian karyawan mereka (OECD, 2018).

Teori developmental state menjelaskan bahwa negara dapat mengarahkan reformasi institusional ketika struktur lama tidak lagi efektif. Terkait dengan hal ini, pemerintah Jepang melakukan reformasi terhadap promosi kerja berdasarkan sistem merit, fleksibilitas kerja, pembukaan jalur part-time dan kontrak jangka panjang, serta pengurangan beban upah untuk perusahaan pemasok kecil. Reformasi ini membantu Keiretsu beradaptasi dalam kondisi kekurangan tenaga kerja muda. Pemerintah Jepang juga memberi dukungan kepada UKM yang terancam bangkrut karena tidak punya tenaga kerja. Untuk itu negara mengucurkan bantuan digitalisasi, subsidi modernisasi pabrik, pinjaman bunga rendah, dan reformasi perpajakan. Tanpa pemasok kecil, Keiretsu akan runtuh. Untuk itu, Jepang sebagai developmental state bergerak cepat menjaga struktur ini tetap utuh.

Strategi kelima adalah kebijakan imigrasi terbatas. Jepang dikenal sebagai negara yang ketat dalam imigrasi. Namun dengan kondisi krisis demografi ini, pemerintah Jepang membuka jalur baru untuk pekerja migran kebanyakan untuk pekerja manufaktur terampil dan teknisi, kemudian diikuti industri lain seperti perawat kesehatan dan medis, industri pelayanan, konstruksi dan pendidikan. Antara tahun 2013-2017, Jepang membuka pintu untuk 480.000 pekerja asing lewat program trainee. Pada April 2019, pemerintah Jepang membuka program tenaga kerja asing sebanyak 340.000 pegawai kerah biru untuk 14 sektor industri di Jepang termasuk perawat, restoran, ritel, dan konstruksi (Kushida, 2024). Dalam Keiretsu, tenaga kerja asing masuk ke industri otomotif dan elektronik. Laporan tahunan Kantor Kabinet Pemerintah Jepang pada 2024 mencatat tenaga kerja asing meningkat di Jepang menjadi 3,4% dari total tenaga kerja. Kesenjangan gaji di antara pekerja di Jepang pun dikurangi sampai 7% lewat beberapa cara (Cabinet Office, 2024). Yang menarik adalah, kebijakan imigrasi ini bukan proses satu arah dari pemerintah saja melainkan proses dua arah karena Keiretsu juga melakukan lobi-lobi untuk kepentingan mereka melalui Japan Business Forum atau Keidanren. Pelonggaran aturan imigrasi untuk masuknya pekerja asing adalah hasil dari lobi Keidanren (Bustami et al., 2024). Strategi keenam adalah penguatan tenaga kerja perempuan. Partisipasi perempuan juga meningkat sejak diterapkannya Abenomics. Partisipasi tenaga kerja perempuan naik 10 persen dalam 10 tahun terakhir (IMF, 2023). Pemerintah mendorong ekonomi perempuan untuk membantu industri tetap berjalan meski tenaga kerja menurun. Meski begitu, tenaga kerja perempuan dengan keahlian sains, teknologi, engineering, matematika (STEM) jumlahnya masih dianggap kurang. Padahal menurut laporan IMF, menjembatani gap gender untuk bidang STEM bisa meningkatkan pertumbuhan produktifitas (TFP) sebesar 20% (IMF, 2023).

Interaksi Negara dan Keiretsu dalam Prinsip Developmental state

Menghadapi kondisi tantangan kontemporer berupa krisis demografi, Jepang menekankan kembali pola developmental state untuk mempertahankan Keiretsu sebagai struktur ekonomi nasional. Seperti pada era keajaiban ekonomi di Jepang, negara pada prinsipnya memberikan arah, perusahaan besar mengikuti koordinasi negara, kebijakan dibuat untuk kepentingan jangka panjang, dan birokrasi mengambil keputusan strategis. Krisis demografi mendorong Jepang untuk menguatkan kembali pola hubungan tersebut. Pola kebijakan ini bisa dinilai sebagai langkah yang efektif. Analisis dari teori developmental state ini menunjukkan Keiretsu tidak mungkin bertahan tanpa intervensi kuat negara Jepang. Di saat yang sama, negara tidak bisa mempertahankan stabilitas ekonomi tanpa keberlangsungan Keiretsu.

Interaksi negara dan Keiretsu menjadi hubungan mutualisme yang saling membutuhkan. Krisis demografi mengancam Keiretsu, dan Keiretsu memerlukan transformasi. Negara lalu hadir menyediakan instrumen pembangunan dan industri mengadopsi teknologi dan fleksibilitas. Hasilnya, ekonomi Jepang bisa bertahan di tengah krisis. Namun, tantangan

utama tetap ada misalnya adaptasi pola baru ini terhadap budaya korporasi di Jepang, sektor manufaktur sulit berubah cepat, dan tenaga kerja masih tidak cukup untuk memenuhi permintaan. Namun, developmental state di Jepang menunjukkan bahwa sistem ini telah beradaptasi lagi untuk menghadapi krisis demografi. Ini menjadi babak baru setelah dalam sejarahnya pernah beradaptasi dalam gelembung ekonomi dalam periode dekade yang hilang dan krisis ekonomi global.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa krisis demografi Jepang, yang ditandai oleh penurunan angka kelahiran, penuaan penduduk, dan penyusutan tenaga kerja produktif, telah menjadi ancaman struktural bagi keberlanjutan *Keiretsu* sebagai pilar utama ekonomi Jepang. Dalam menghadapi tekanan tersebut, negara berperan aktif sebagai *developmental state* melalui kebijakan perluasan partisipasi tenaga kerja lansia dan perempuan, investasi otomasi dan digitalisasi industri, reformasi pasar kerja, dukungan terhadap UKM pemasok, serta kebijakan imigrasi selektif. Temuan ini menegaskan bahwa keberlangsungan *Keiretsu* tidak dapat dilepaskan dari intervensi negara yang terarah, adaptif, dan berbasis kepentingan pembangunan jangka panjang. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar kajian ini diperluas dengan pendekatan komparatif antara Jepang dan negara lain yang juga menghadapi krisis demografi, seperti Korea Selatan atau Jerman, serta menggunakan data empiris kuantitatif mengenai produktivitas industri, struktur tenaga kerja, dan kinerja perusahaan dalam jaringan *Keiretsu* agar analisis yang dihasilkan lebih terukur dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Addicott, D. A. C. (2017). The rise and fall of the Zaibatsu: Japan's Industrial and Economic Modernization. *Global Tides*, 11(1), 5.
- Asao, K., Smirnov, D., & Xu, T. (2024). Japan's Fertility: More Children Please. Selected Issues Papers IMF, 2024(025), 20–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.5089/9798400282034.018.A001>
- Bustami, S. Y., Zulkarnain, & Khotimah, A. H. (2024). Peran Perusahaan Multinasional Dalam Memengaruhi Amandemen Undang-undang Imigrasi Tenaga Kerja Asing. *BHUVANA: Journal of Global Studies*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.59408/bjgs.v2i2.206>
- Cabinet Office, G. of J. (1996). Annual Economic Report for 1996. In Annual Economic Report (Economic White Paper). <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je96/wp-je96-00201.html>
- Cabinet Office, G. of J. (2024). Economic White Paper 2024 Summary (Issue August). <https://www5.cao.go.jp/keizai3/2024/0802wp-keizai/setsume-e2024.pdf>
- Carroll-preyde, M. (2019). Crisis And Transformation In Heisei Japan (Issue November). York University, Toronto, Canada.
- Carroll, M. (2018). Production, reproduction, and crisis in Heisei Japan. *The Japanese Political Economy*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1080/2329194X.2018.1466180>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th Editio). SAGE Publications, Inc.
- Edmond, C., & North, M. (2023). More than 1 in 10 people in Japan are aged 80 or over. Here's how its ageing population is reshaping the country. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2023/09/elderly-oldest-population-world-japan/>

- Grabowiecki, J. (2006). Keiretsu group: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or a paradigm) for Other Countries. (413; Visiting Research Fellow Monograph Series).
- IMF. (2020). Japan's Fertility Rate. In IMF Staff Country Reports (Vol. 2024, Issue 040). <https://doi.org/https://doi.org/10.5089/9781513529424.002.A003>
- IMF. (2023). A New Growth Engine For Japan: Women In STEM Fields. In IMF Staff Country Reports (Vol. 2023, Issue 128).
- Johnson, C. (1982). MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925–1975. Stanford University Press.
- Kobayashi, K. (2024). Lost 30 Years : Perspective from Toyota and Panasonic. *Shokei-Gakuso: Journal of Business Studies*, 70(4), 955–971.
- Kobayashi, N. (2019). Japan Enters Reiwa Era with New Identity : Heisei Changes Were Subtle Yet Profound. *Japan Spotlight*, July/August, 51–55.
- Kushida, K. (2024). Japan's Aging Society as a Technological Opportunity. *Carnegie Endowment for International Peace*.
- Liu, Y., & Westelius, N. (2016). The Impact of Demographics on Productivity and Inflation in. IMF Working Paper.
- OECD. (2018). Working Better with Age: Japan. OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264201996-en>
- Onday, O. (2019). Japan's Society 5.0: Going Beyond Industry 4.0. *Business and Economics Journal*, 10(2), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000389>
- Siddiqui, K. (2024). Revisiting The Japan ' S Economic. *The World Financial Review*, 378215162(February), 1–11.
- Timothy, P. G., Masaibi, B. M., & Dantani, A. Y. (2025). Japan ' s Developmental Strategy : A Theoretical Explanation for Economic Transformation. *Journal of Political Science and Leadership Research*, 11(5), 28–37. <https://doi.org/10.56201/jpslr.vol.11.no5.2025.pg28.37>
- Witt, M. A. (2012). Japan: Coordinated Capitalism Between Institutional Change and Structural Inertia. INSEAD Working Paper.
- Woo-Cumings, M. (1999). *The Developmental State*. Cornell University Press.