

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kehidupan, manusia tidak dapat hidup tanpa bersosialisasi tetapi pada kehidupan bersosialisasi hakikatnya terkadang ada masalah yang harus dipecahkan. Jika yang menjadi masalah adalah permasalahan kelompok, manusia akan menyelesaikan masalah dengan diskusi atau pengambilan keputusan. Secara umum, pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan berdasarkan intuisi, pengalaman, fakta, dan rasional untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Setiap negara memiliki budaya dan ciri khasnya sendiri pada kehidupan masyarakatnya, begitu juga dengan sistem pengambilan keputusan. Setiap negara memiliki sistem pengambilan keputusan yang berbeda. Contohnya, dalam sistem pengambilan keputusan di Amerika Serikat biasanya dengan sistem seorang pemimpin langsung mengambil keputusan tanpa adanya pengajuan alternatif pilihan dari staf atau anggota bawahan. Kemudian sering terjadi juga, anggota bawahan mengajukan pilihan-pilihan alternatif, lalu pemimpin memilih salah satu pilihan alternatif sebagai keputusannya atau bahkan pemimpin memilih di luar alternatif yang diajukan oleh anggota bawahannya (Suryohadiprojo, 1987:153). Sedangkan, sistem pengambilan keputusan di negara Jepang dilakukan melalui musyawarah atau diskusi yang dilaksanakan dengan mengikutsertakan keseluruhan anggota kelompoknya dalam mencapai mufakat atau kesepakatan akhir. Setelah dilakukannya diskusi maupun konsultasi, maka langkah selanjutnya adalah rapat formal dengan tujuan menentukan keputusan akhir.

Sistem pengambilan keputusan di negara Jepang ini disebut dengan *nemawashi*. *Nemawashi* sendiri dikenal sudah menjadi tradisi bagi negara dan bangsa Jepang sejak beberapa ratus tahun yang lalu (Hayashi dalam Sadono, 2004:14). *Nemawashi* menjadi kegiatan penting dalam berkelompok yang dilakukan dari organisasi kecil seperti rumah tangga, organisasi sekolah, kelompok warga antar desa, maupun organisasi yang besar seperti perusahaan, dan kegiatan politik sehingga tradisi

nemawashi yang dijadikan sebagai pola pengambilan keputusan bagi negara dan bangsa Jepang tersebut masih berlangsung sampai saat ini.

Menurut Fukuda *nemawashi* adalah kegiatan diskusi dan konsultasi yang dilakukan secara verbal dan informal antar anggota manajemen (komunikasi horizontal) maupun dengan atasannya (komunikasi vertikal) sebelum membuat keputusan (Fukuda dalam Sadono, 2004:12). Hal tersebut berarti bahwa *nemawashi* dilakukan melalui pembicaraan antar sesama anggota maupun dengan atasan yang menjabat di organisasi tersebut sebelum rapat resmi atau formal dilaksanakan. Dapat disimpulkan bahwa *nemawashi* merupakan tradisi negara dan bangsa Jepang dalam kegiatan diskusi maupun konsultasi dengan mengikutsertakan keseluruhan anggota organisasi tersebut antara sesama anggota divisinya maupun atasannya dengan tujuan mendapatkan kesepakatan bersama pada keputusan akhir.

Berdasarkan penelitian yang berjudul “Penerapan *Nemawashi* Pada Perusahaan Jepang Yang Berada di Indonesia” yang diteliti oleh Adi Suryo Baskoro di Universitas Indonesia diperoleh hasil bahwa *nemawashi* pada perusahaan Jepang yang berada di Indonesia dapat dilihat sebagai sarana untuk berkomunikasi secara vertikal maupun horizontal, adapun kendala yang dihadapi dalam penerapan *nemawashi* pada perusahaan Jepang yang berada di Indonesia adalah susah mencari waktu luang. Jika masyarakat, organisasi, dan manajemen perusahaan Jepang memakai sistem pengambilan keputusan *nemawashi* dan dilakukan diskusi secara kolektif antar anggota, lalu bagaimana dengan sistem pengambilan keputusan dalam organisasi yang ada di Indonesia, khususnya organisasi di ruang lingkup universitas yaitu Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada? Berdasarkan sistem pengambilan keputusan khas negara Amerika Serikat dan khas negara Jepang yang sudah dipaparkan penulis dan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penulis tertarik meneliti lebih lanjut dengan mengambil objek penelitian yang berbeda, yaitu ingin mengetahui bentuk sistem pengambilan keputusan yang diterapkan oleh Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada.

Hasil positif yang dapat ditimbulkan dari penelitian ini adalah jika organisasi tersebut menerapkan *nemawashi*, maka hubungan antar anggota dalam organisasi

tersebut akan berjalan harmonis dan berkurangnya pertentangan secara terbuka antar anggota organisasi. Seperti yang dikatakan Sadono, bahwa peran *nemawashi* dalam sistem pengambilan keputusan pengorganisasian Jepang, tidak sekedar sebagai sarana untuk mempersatukan pendapat, menimbang perasaan orang lain, tetapi juga untuk mencegah timbulnya konflik terbuka dalam organisasi (Sadono, 2004:75).

Namun, jika Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada menerapkan sistem pengambilan keputusan khas Amerika Serikat, maka hasil positifnya adalah kecepatan dan ketegasan seorang pemimpin sangat diutamakan dalam organisasi himpunan mahasiswa tersebut. Seperti yang dikatakan Suryohadiprojo, ukuran yang dipakai dalam sistem pengambilan keputusan khas Amerika Serikat adalah kecepatan dan ketegasan seorang pemimpin mengambil keputusan, sehingga organisasi dapat segera bekerja atau bertindak untuk menghadapi tugasnya (Suryohadiprojo, 1987:153).

1.2 Penelitian Yang Relevan

Penelitian ini berlandaskan penelitian yang sebelumnya hampir menjurus pada penelitian yang ditulis oleh penulis. Penelitian tersebut adalah :

1. Penelitian berjudul “Penerapan *Nemawashi* Pada Perusahaan Jepang Yang Berada di Indonesia” oleh Adi Suryo Baskoro pada tahun 2015 di Universitas Indonesia. Penelitian ini membahas secara rinci tentang budaya *nemawashi* yang diterapkan dalam perusahaan Jepang yang berada di Indonesia dan kendala yang dihadapi saat melakukan proses pengambilan keputusan *nemawashi* pada perusahaan Jepang yang berada di Indonesia. Penelitian ini menerangkan bahwa *nemawashi* pada perusahaan Jepang yang berada di Indonesia dapat dilihat sebagai sarana untuk berkomunikasi secara vertikal maupun horizontal. Adapun kendala yang dihadapi dalam penerapan *nemawashi* pada perusahaan Jepang yang berada di Indonesia adalah susahny mencari waktu luang. Beban kerja dan tanggung jawab terhadap tugas yang dimiliki masing-masing individu merupakan penyebab utama terhadap sulitnya mencari waktu luang untuk melakukan rapat

informal. Kemudian dampak positif dan dampak negatif dari penggunaan *nemawashi* sebagai pola pengambilan keputusan khas budaya Jepang dalam perusahaan Jepang juga dijelaskan dalam penelitian ini. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis adalah nilai-nilai budaya yang mempengaruhi *nemawashi*. Namun, mengenai sistem pengambilan keputusan yang diterapkan pada ruang lingkup organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada adalah perbedaan yang diteliti oleh penulis.

2. Penelitian berjudul “*Nemawashi* dan *Ringi-seido* Pada Keputusan Kredit di Perbankan Jepang” oleh Aggi Nauval Guntur Surapati pada tahun 2006 di Universitas Indonesia. Penelitian ini membahas secara rinci tentang implementasi *nemawashi* dan *ringi-seido* dalam penyaluran kredit perbankan Jepang. Ciri khas praktek perbankan di Jepang memakai standar internasional namun tetap memakai budaya sebagai faktor yang memberikan keunikan, memberikan nuansa dominasi dari semangat kebersamaan untuk membangun Jepang sebagai kekuatan industri baru di dunia. Pola analisa pengambilan keputusan kredit 5C di perbankan Jepang telah dikostumisasi sedemikian rupa sesuai dengan ciri khas kebudayaan masyarakat Jepang yang berada di dalam ruang lingkup perbankan sebagai salah satu anggota *keiretsu* (grup bisnis) Jepang. Cara-cara yang digunakan oleh perbankan Jepang untuk kegiatan *nemawashi* yaitu dengan persetujuan kolektif dari berbagai pihak dalam komponen pola analisa 5C, yaitu *Character* (karakter), *Capacity* (kapasitas), *Cash* (kas), *Collateral* (jaminan), *Condition* (kondisi). Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis adalah membahas *nemawashi* sebagai sistem pengambilan keputusan khas negara dan bangsa Jepang. Menjelaskan secara rinci nilai-nilai budaya yang mempengaruhi *nemawashi* dan sistem pengambilan keputusan yang diterapkan pada ruang lingkup organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada ini menjadi perbedaan yang diteliti oleh penulis.

3. Jurnal berjudul “*Coordinator Support In A Nemawashi Decision Process*” oleh Kazuo Watabe, Clyde W. Holsapple, Andrew B. Whinston pada 1992 di *NEC Corporation*, Osaka, Jepang. Jurnal ini membahas secara rinci tentang para peneliti yang meneliti perkembangan dalam meningkatkan efisiensi sistem komputer terhadap DSS (*Decision Support System*) berdasarkan *nemawashi* yang sukses dilakukan di Jepang. Pada tahun 1980, para peneliti yang meneliti sistem pendukung keputusan mulai mempertimbangkan sejauh mana komputer dapat melakukan lebih dari sekedar mendukung pemecah masalah individu. Misalnya, GDSS (*Group Decision Support System*) yang membantu sekelompok orang yang terlibat dalam pertemuan terkait keputusan dengan mempromosikan berbagi informasi di antara anggota kelompok, kelompok lain dan komputer. Telah dikemukakan bahwa GDSS dapat memfasilitasi pemikiran anggota kelompok. Selain DSS individu dan kelompok, dalam penelitian ini dimungkinkan untuk membuat DSS yang memberikan dukungan organisasi dalam arti membantu beberapa orang untuk secara berurutan berkontribusi pada keputusan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis adalah membahas *nemawashi* sebagai sistem pengambilan keputusan khas negara dan bangsa Jepang. Menjelaskan secara rinci nilai-nilai budaya yang mempengaruhi *nemawashi* dan sistem pengambilan keputusan yang diterapkan pada ruang lingkup organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada ini menjadi perbedaan yang diteliti oleh penulis.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, identifikasi masalah dalam penelitian adalah :

1. Pengambilan keputusan atau diskusi menjadi cara penyelesaian masalah dalam permasalahan kelompok.
2. *Nemawashi* menjadi budaya khas negara dan bangsa Jepang dalam sistem pengambilan keputusan.

3. Bentuk sistem pengambilan keputusan yang digunakan dalam organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada dalam pemecahan suatu masalah kelompok.

1.4 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulis membatasi masalah penelitian pada faktor-faktor budaya yang mempengaruhi *nemawashi* serta sistem pengambilan keputusan yang diterapkan di ruang lingkup organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada.

1.5 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, penulis merumuskan masalah yang ada sebagai berikut :

1. Faktor-faktor budaya apakah yang mempengaruhi *nemawashi* dalam sistem pengambilan keputusan khas budaya Jepang?
2. Bagaimanakah sistem pengambilan keputusan yang diterapkan organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada?

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian yang ingin penulis capai tentang pembahasan ini adalah :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor budaya yang mempengaruhi *nemawashi* dalam sistem pengambilan keputusan khas budaya Jepang.
2. Untuk mengetahui sistem pengambilan keputusan yang diterapkan organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada.

1.7 Landasan Teori

1.7.1 Penerapan

Penerapan merupakan sebuah tindakan yang dilakukan, baik secara individu maupun kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Secara bahasa penerapan adalah hal, cara atau hasil (Badudu dan Zain dalam Sari, 2018:11).

Berbeda dengan Badudu dan Zain, pendapat Nugroho mengenai penerapan adalah cara yang dilakukan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Nugroho dalam Sari, 2018:11).

Menurut Wahab penerapan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau kelompok-kelompok yang diarahkan pada tercapainya tujuan yang telah digariskan dalam keputusan. Dalam hal ini, penerapan adalah pelaksanaan sebuah hasil kerja yang diperoleh melalui sebuah cara agar dapat dipraktikkan ke dalam masyarakat (Wahab dalam Sari, 2018:11).

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penerapan adalah suatu cara atau tindakan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok guna mencapai tujuan yang diinginkan.

1.7.2 *Nemawashi*

Kegiatan diskusi dan konsultasi yang dilakukan secara verbal dan informal antar anggota manajemen (komunikasi horizontal) maupun dengan atasannya (komunikasi vertikal) sebelum membuat keputusan (Fukuda dalam Sadono, 2004:12).

Yang dimaksud dengan istilah *nemawashi* secara harfiah adalah mengandung arti membersihkan akar secara hati-hati, sebelum pohonnya dicabut untuk ditanam kembali di tempat lain. Membersihkan akar-akar pohon dengan maksud agar supaya tidak ada akar-akar yang putus atau tertinggal pada sewaktu pohonnya dicabut.

Seorang ahli dari bidang kebudayaan di Jepang menyetujui bahwa *nemawashi* merupakan tradisi orang Jepang untuk saling tukar-menukar informasi sebelum pimpinan membuat sebuah keputusan. Hal terpenting dalam pola pengambilan keputusan melalui *nemawashi* adalah pada prosesnya, yaitu dengan mengikutsertakan para anggota manajemen perusahaan untuk membuahkannya konsensus sehingga apapun keputusan yang akan dihasilkan tidak akan menimbulkan kekecewaan di antara para anggota manajemen perusahaannya (Hayashi dalam Sadono, 2004:13-14).

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *nemawashi* adalah tradisi negara dan bangsa Jepang dalam kegiatan diskusi maupun konsultasi dengan mengikutsertakan keseluruhan anggota organisasi tersebut.

1.7.2 Sistem

Pengertian sistem menurut Yakub adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang berhubungan, terkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau tujuan tertentu (Yakub dalam Junianto & Primaesha, 2015:443).

Pendapat Mulyanto mengenai sistem adalah sekelompok komponen yang saling berhubungan, bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dengan menerima proses *input* serta menghasilkan *input* dalam proses transformasi yang teratur (Mulyanto dalam Junianto & Primaesha, 2015:443).

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan sistem adalah sekelompok jaringan maupun komponen kerja yang saling berhubungan dan bekerja sama untuk melakukan suatu kegiatan atau tujuan tertentu.

1.7.3 Pengambilan Keputusan

Menurut Siagian, pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (Siagian dalam Audina, 2016:13-14).

Steiner mengatakan bahwa pengambilan keputusan didefinisikan sebagai suatu proses manusiawi yang didasari dan mencakup baik fenomena individu maupun sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan dari antar alternatif dengan maksud bergerak menuju suatu situasi yang diinginkan (Steiner dalam Anwar, 2014:39-40).

Menurut Terry pengambilan keputusan didasarkan pada lima hal berikut :

1. Intuisi (Perasaan)

Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi mengandung beberapa kebaikan dan kelemahan. Kebaikannya antara lain: waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif pendek, untuk masalah yang pengaruhnya terbatas pengambilan keputusan akan memberikan kepuasan pada umumnya, kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan dan perlu dimanfaatkan dengan baik sedangkan kelemahannya antara lain: keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik, sulit mencari alat pembandingnya sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya, dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan seringkali diabaikan.

2. Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena berdasarkan pengalaman seseorang dapat memperkirakan sesuatu serta dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan. Dengan pengalaman, seseorang dapat menduga masalahnya walaupun hanya dengan melihat sepintas saja sudah menemukan cara penyelesaiannya.

3. Fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambil keputusan dapat lebih tinggi sehingga orang dapat menerima keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

4. Wewenang

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya antara lain: kebanyakan penerimaannya adalah bawahan terlepas penerima tersebut

secara sukarela atau secara terpaksa, keputusan dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama, memiliki otentisitas (otentik). Kelemahannya antara lain: dapat menimbulkan sifat rutinitas, mengasosiasikan dengan praktik diktatorial, sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kekaburan.

5. Rasional

Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat obyektif, logis, lebih transparan, konsisten, untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara rasional ini terdapat beberapa hal sebagai berikut: (1) kejelasan masalah, tidak ada keraguan dan kekaburan masalah; (2) orientasi tujuan dan kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai; (3) pengetahuan alternatif, seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya; (4) preferensi yang jelas, alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria; (5) hasil maksimal, pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal. Pengambilan keputusan secara rasional berlaku sepenuhnya dalam keadaan yang ideal (Terry dalam Lipursari, 2013:16).

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah menyimpulkan sebuah pilihan dan mengambil tindakan berdasarkan intuisi, pengalaman, fakta, dan rasional guna mencapai hasil yang diinginkan.

1.7.4 Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan dalam Jamil, 2016:14).

Organisasi menurut Robbins adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat

diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins dalam Jamil, 2016:14).

Ahli lain yaitu Kochterse mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi suatu usaha kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Kochterse dalam Daulay, 2014:99).

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan tertentu.

1.8 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis, yaitu mendeskripsikan permasalahan penelitian kemudian dianalisis. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dengan sumber data yang berasal dari buku-buku teks, jurnal ilmiah, *e-book*, dan sebagainya. Sebagai referensi utama yang digunakan dalam penelitian adalah buku yang berjudul "*Management & Industrial Structure in Japan* " karangan Naoto Sasaki.

Selain itu penelitian ini juga mengambil data dari hasil angket yang telah disebarakan kepada sebanyak 31 responden di kalangan organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada sebagai data penunjang. Pada rencana pengolahan data dan analisis data, umumnya disebutkan secara ringkas bagaimana data yang terkumpul akan diolah, dianalisis, dan disajikan.

1.9 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai sistem pengambilan keputusan yang diterapkan dalam Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada serta kajian yang lebih untuk mendukung pengetahuan dalam keilmuan penulis dalam bidang sejarah, budaya, dan masyarakat Jepang.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan bagi pembaca, dan juga diharapkan pembaca dapat mengambil manfaat terkait faktor-faktor budaya yang ada dalam *nemawashi* sebagai sistem pengambilan keputusan khas negara dan bangsa Jepang.

1.10 Sistematika Penyusunan Skripsi

Bab I : Pendahuluan

Bab ini akan menjelaskan tentang alasan mengambil tema skripsi ini yang terdiri dari 10 sub bab yaitu latar belakang, penelitian yang relevan, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, metode penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penyusunan skripsi.

Bab II : Falsafah Negara dan Pola Pikir Masyarakat Jepang dalam *Nemawashi*

Bab ini akan menjelaskan tentang gambaran umum serta data penunjang dari budaya *nemawashi* sebagai sistem pengambilan keputusan yang berlandaskan *wa* sebagai falsafah negara dan bangsa Jepang dan pola pikir masyarakat Jepang yang memiliki pola hidup berkelompok atau *shuudan-shugi*.

Bab III : Penerapan *Nemawashi* dalam Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada

Bab ini akan menjelaskan tentang faktor-faktor masyarakat Jepang yang dapat mempengaruhi proses *nemawashi*, kemudian akan menjelaskan juga bagaimana sistem pengambilan keputusan yang diterapkan pada organisasi Himpunan Mahasiswa Sastra Jepang Universitas Darma Persada.

Bab IV : Simpulan

Bab ini akan memberikan kesimpulan dari hasil analisis data yang telah dilakukan oleh penulis.