

Nemawashi Sebagai Media Interaksi Sosial

Dalam Perusahaan Jepang

**Skripsi ini ditulis sebagai syarat untuk
mendapat gelar sarjana pada Fakultas Sastra**

OLEH:

DEVI MARTAVIA

NIM: 04110072



**FAKULTAS SASTRA
JURUSAN SASTRA JEPANG
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA
2008**

Lembar Pengesahan

Skripsi yang berjudul **NEMAWASHI SEBAGAI MEDIA INTERAKSI
SOSIAL DALAM PERUSAHAAN JEPANG**

Telah diuji dan diterima pada hari Jum'at, 18 Juli 2008, dihadapan
Panitia Ujian Skripsi Sarjana Fakultas Sastra

Pembimbing/Penguji I



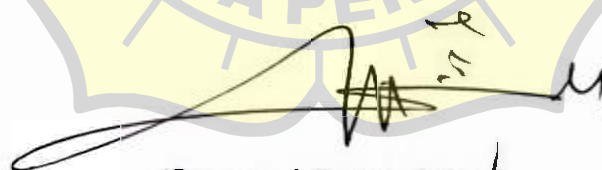
(Sandra Herlina, SS. MA)

Pembaca/Penguji II

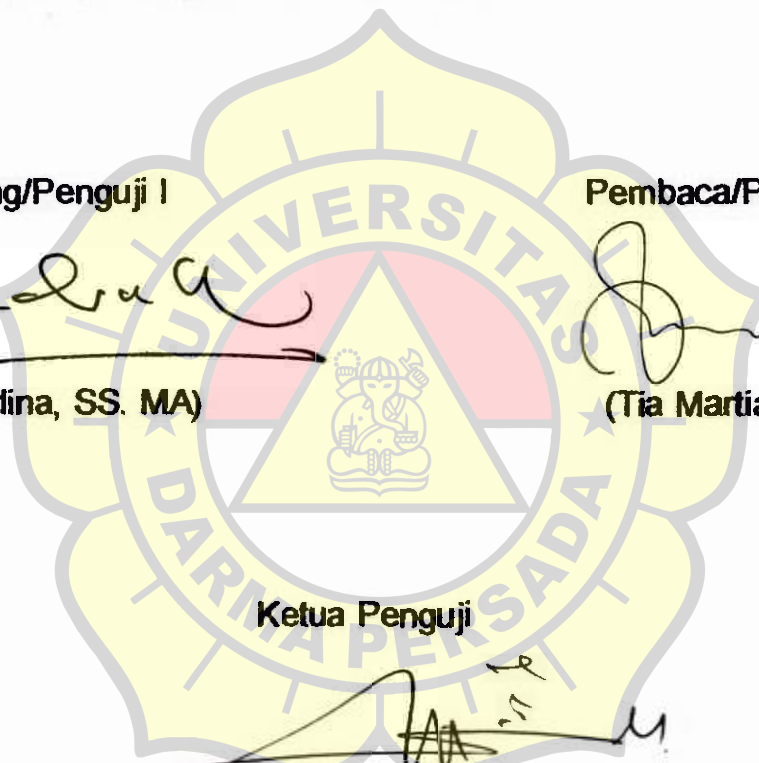


(Tia Martia, M. Si)

Ketua Penguji



(Syamsul Bahri, SS)



**Skripsi ini diujikan untuk melengkapi persyaratan mencapai gelar
Sarjana Sastra pada Fakultas Sastra**

Telah disahkan pada:

Hari : Jum'at

Tanggal : 18 Juli 2008

**Ketua Jurusan
Bahasa dan Sastra Jepang**

Dekan Fakultas Sastra



(Syamsul Bahri, SS)



(Dr. Hj. Albertine S. Minderop, MA)

Skripsi yang berjudul :

**NEMAWASHI SEBAGAI MEDIA INTERAKSI SOSIAL DALAM
PERUSAHAAN JEPANG**

merupakan karya ilmiah yang saya susun dibawah bimbingan ibu Sandra Hertina, SS. MA dan bukan merupakan jiplakan skripsi Sarjana atau karya orang lain sebagian atau seluruhnya dan isinya sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Jakarta, 18 Juli 2008

Penulis

Kata Pengantar

Assalamu'alaikum wr. wb

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. Yang telah memberikan rahmat dan hidayah-nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan (penyusunan) skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu sehingga terselesaikannya skripsi ini baik secara moril maupun materil. Penulis berterima kasih terutama kepada:

1. Untuk mama yang telah memberikan restu, doa dan perhatiannya serta (aim) papa dan ketiga kakak penulis yang telah memberi semangat dan dukungan, kakak iparku yang telah membantu dalam menerjemahkan, serta keponakan penulis (Rafi) terima kasih abang. Love U
2. Ibu Sandra Herlina, SS. MA, selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan memberikan kesabaran dalam membimbing penulis hingga skripsi ini selesai.
3. Ibu Tia Martia, M. Si, selaku pembaca yang telah menyediakan waktu untuk membaca skripsi ini.
4. Ibu Dr. Hj. Albertine S. Minderop, MA, selaku Dekan Fakultas Sastra Universitas Dharma Persada.
5. Bapak Syamsul Bahri, SS, selaku Ketua Jurusan Bahasa dan Sastra Jepang.
6. Ibu Andi Irma Sarjani, SS, MA, selaku Pembimbing Akademik yang telah memberi bimbingan dan nasehat selama penulis belajar di Universitas Dharma Persada
7. Seluruh staff perpustakaan Universitas Dharma Persada, Japan Foundation dan CSIS yang telah membantu penulis dalam mencari bahan skripsi.

8. Seluruh staff sekretariat, mas Armel, mas Heri yang sudah membantu penulis dalam menjalani perkuliahan. Serta Babe yang sudah mau memberkan tumpangan dengan bus kampusnya (yaa ga ngejar babe lagi deh) dan mang Asep terima kasih.
9. Teman-teman yang sangat setia menemaniku dalam susah dan senang dengan penulis Dian, Shinta, Feli, Mar (Nani), Cece Ipah terima kasih banyak dan maaf ya kalo banyak salah Love U All. Ingrid, Dita dan Ivana makasih.
10. Anak-anak D (Dini, Maya, Cory, Lastri, Fika, Kiki, Adi, Babe, Anggara) terima kasih, pasti kangen dengan kalian semua. Serta ade Novi angkatan '05 makasih ade bantuan dan ramalannya. Anak-anak kenshu '07 makasih.
11. Anak-anak angkatan '04 dan '05 yang kenal dengan penulis maaf ya ga bisa di sebutin satu persatu karena banyak, terima kasih
12. Achmad Helmi terima kasih banyak karena sudah mau menemani mencari-cari bahan dan mau membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, makasih yaaaa.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan karena pengetahuan yang penulis miliki, penulis hanya bisa berharap semoga tulisan ini bermanfaat bagi segenap yang membacanya.

Wassalammu'alaikum wr.wb

Jakarta, 18 Juli 2008

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
ABSTRAK	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Metode Penelitian	14
1.5 Manfaat Penelitian	15
1.6 Pembatasan Masalah	15
1.7 Hipotesis	15
1.8 Landasan Teori	16
1.9 Sistematika Penulisan	17
BAB II NEMAWASHI DAN SISTEM RINGI BAGI PERUSAHAAN	
JEPANG	18
2.1 Nemawashi	18
2.2 Sistem Ringi	23

2.3 Pandangan masyarakat Jepang mengenai Proses pengambilan Keputusan	26
2.4 Proses Pengambilan Keputusan	27
2.4.1 Proses Pengambilan Keputusan Pada Era Tokugawa	27
2.4.2 Proses Pengambilan Keputusan Pada Perusahaan Jepang	31
2.4.3 Prinsip Keputusan Kolektif	35
2.4.4 Proses Pengambilan keputusan Kelompok	37
BAB III NEMAWASHI SEBAGAI MEDIA INTERAKSI SOSIAL DALAM PERUSAHAAN JEPANG	41
3.1 Interaksisosial	41
3.2 Nemawashi dalam Perusahaan Jepang	46
3.3 Struktur dalam Kelompok	50
3.4 Hubungan antara Atasan dengan Bawahan	52
BAB IV KESIMPULAN	56
GLOSARI	58
DAFTAR PUSTAKA	61

ABSTRAK

Dewi Martavia (04110072). *Nemawashi* Sebagai Media Interaksi Sosial Dalam Perusahaan Jepang. Universitas Dama Persada.

Skripsi yang berjudul *Nemawashi* Sebagai Media Interaksi Sosial Dalam Perusahaan Jepang. *Nemawashi* adalah proses pengambilan keputusan dalam perusahaan Jepang. *Nemawashi* merupakan proses awal dari pengambilan keputusan, proses ini melibatkan semua pegawai perusahaan, sehingga menghasilkan sebuah interaksi sosial yang baik antara atasan dengan bawahan. Manfaat dari penelitian ini yaitu, dapat mengetahui proses pengambilan keputusan dan hubungan interaksi sosial dalam perusahaan Jepang. Sampai sekarang *nemawashi* masih digunakan dalam perusahaan Jepang.

フサイマルタヴァ (04110072)。根回し-本会社による人間関係メテアとして-マルマルサダ大学。

この論文のテーマとしては根回し-本会社による人間関係メテアとして-

根回し意味は日本会社中に決定します。根回しは始めのフロセスから決定してこのフロセスは全部の会社員巻き込むして家長と部長は良いな人間関係が産ります。今までの研究の利得は日本会社にフロセスの決定すると人間関係をしてします。今までも根回しは日本会社中にまだ使います。

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seperti yang dikemukakan oleh Shimomura bahwa bukan rahasia bahan dasar atau formula tersembunyi bertanggung jawab kepada kesuksesan perusahaan-perusahaan Jepang terbaik. Tidak ada teori atau rencana atau kebijakan pemerintah yang dapat membuat sebuah bisnis sukses yang hanya dapat dilakukan oleh satu orang. Misi paling penting bagi manajer Jepang adalah untuk membangun hubungan yang sehat dengan karyawannya untuk membuat perasaan kekeluargaan di dalam bekerja sama, perusahaan-perusahaan itu semua yang paling sukses di Jepang telah mengatur untuk menciptakan perasaan berbagi nasib diantara semua karyawannya.¹

Inti suatu perusahaan adalah menetapkan sumberdaya secara optimal untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Apa yang harus dipertimbangkan selanjutnya adalah bidang alokasinya dan pengendalian perusahaan atas bidang tersebut tanpa mengabaikan preferensi kepastian

¹ Reingold, Edwin M and Shimomura, Mitsuko. 1986. Made in Japan. New York: Weatherili.

usahanya. Suatu perusahaan mengambil tindakan ini apabila dianggapnya menguntungkan. Dalam perusahaan Jepang ada sebuah perundingan, dimana sebuah perundingan itu dilakukan oleh pegawai perusahaan untuk mengambil sebuah keputusan. Di dalam sebuah perundingan di perusahaan Jepang, Jepang tidak terbiasa dengan sistem bernegosiasi, dimana sistem ini berbeda dengan gagasan dan minat untuk mencapai suatu kesimpulan.

Menurut Sugiura Youichi dan Jhon K. Gillespie *Nemawashi* (根回し) adalah teknik atau cara untuk mendapatkan persetujuan atau mufakat dari semua pendapat orang guna menghindari kericuhan dan kekacauan pada saat memutuskan sesuatu.² *Nemawashi* secara meluas sering digunakan di dalam lingkaran bisnis, dimana dalam sebuah perusahaan khususnya dalam berbisnis, pasti ada sebuah *Nemawashi* untuk mencapai suatu keputusan.

Dalam kebudayaan Jepang *nemawashi* merupakan suatu proses yang informal sebagai pondasi dari beberapa proyek dengan berbicara pada orang mengumpulkan ide dan timbal balik, ini menjadi salah satu element terpenting di beberapa subjek sebelum keputusan yang formal dibuat, dan kesuksesan *nemawashi* tidak dapat merubah setiap keputusan yang telah ditetapkan, dan *nemawashi* diambil dari kata dalam bahasa

² Sugiura Youichi dan Jhon K. Gillespie 'a bilingual handbook on Japanese culture'

Jepang yang sulit diterjemahkan secara jelas, walaupun sering kali diterjemahkan dengan pondasi dari pekerjaan.³

Kecenderungan untuk memandang ketidakpastian sebagai sesuatu yang tidak baik, dan kadang-kadang meremehkannya tanpa alasan, mempunyai dampak pada keyakinan kita mengenai pengambilan keputusan. Seorang manajer harus mengambil keputusan. Istilah ini menunjukkan adanya wewenang atau kekuasaan, tentu saja, mengambil keputusan sering kali meliputi kesulitan menentukan alternatif-alternatif yang didasarkan atas kebenaran-kebenaran sementara. Tetapi, karena nuansa dan implikasi tertentu, istilah "mengambil keputusan" memberikan gambaran tentang kepastian dan kekuasaan. "Keputusan" memiliki akar kata "putus", yang secara harafiah mengacu pada arti "memotong" pertimbangan selanjutnya. Untuk mengambil sebuah keputusan yang paling baik adalah harus menguasai fakta dan mengenal dengan baik setiap pilihan.⁴

Proses pengambilan keputusan di Jepang bertalian dengan apa yang bisa terlihat di dunia Barat. Staf atau anggota bawahan mengajukan sebuah usulan, kemudian pemimpin memilih salah satu usulan sebagai keputusannya atau bahkan memilih sebuah usulan diluar usulan yang diajukan. Atau, juga sering terjadi bahwa, seorang pemimpin langsung mengambil sebuah keputusan tanpa ada pengajuan usulan oleh bawahan. Ukuran yang dipakai adalah kecepatan dan ketegasan seorang pemimpin

³ <http://www.kirainet.com/english/nemawashi>

⁴ Richard Tanner Pascale dan Anthony G Athos. 1985 'seni dan praktek manajemen Jepang'

mengambil keputusan, sehingga organisasi dapat bekerja atau bertindak untuk menghadapi tugasnya.⁵

Organisasi di Jepang berbeda dengan yang di Barat, dalam organisasi di Jepang ada yang dinamakan dengan seksi yang dikepalai oleh seorang *kacho* atau kepala seksi. Seksi ini adalah kelompok dalam organisasi yang pertama menghimpun solidaritas anggotanya.

Di balik perbedaan-perbedaan itu terdapat suatu pandangan mengenai kepentingan fundamental para manajer. Seperti yang diketahui berulang kali, pandangan sedikit banyak menuntun dan membatasi cara berpikir. Keputusan-keputusan yang diambil orang barat biasanya tenkat pada waktu yang sudah ditentukan. Sebelum mengambil tindakan, suatu pilihan dijatuhkan. Kata "mengambil keputusan" memiliki konotasi lain, yakni memberikan rasa lega pada kebanyakan manajer.

Bersumber dari apa yang dinamakan "ringi", yaitu "konsep keputusan". *Ringi* itu sendiri sebetulnya mencari informasi. Seksi membuat konsep itu setelah kepala seksi membuat konsep itu setelah kepala seksi memperoleh petunjuk atau informasi tentang masalah yang dihadapi organisasinya. Petunjuk itu biasanya diperoleh dari atasan kepala seksi. Kepala seksi bersama anggotanya kemudian menyusun sebuah konsep, namun sesuai dengan sistem ringi, konsep itu harus beredar pada semua kepala seksi dan mendapat persetujuannya sebelum naik ketingkat atasannya. Sambil membuat konsep anggota-anggota seksi mengadakan

⁵ Sayidiman Suryohadiprojo. 1982 'manusia dan masyarakat Jepang'

ini sangat efektif khususnya bagi perusahaan Jepang. seperti ini memang sangat bertele-tele dan membuang waktu, namun cara sampai pada proses mengambil keputusan.⁷ Cara pengambilan keputusan semua seks, maka diajukan ke atas pada tingkat *buchō* yang akhirnya mereka memberikan capnya pada *ringi* tertulis itu. Setelah beredar di dan proses peredaran *ringi* dinamakan *kaiji*. Kalau sudah disetujui, maka terbentuklah *ringi*. Kemudian *ringi* itu beredar kepala seksi-seksi lainnya, Sebagai hasil *nemawashi* dan pemikiran anggota seksi, maka diusahakan untuk diatasi dalam pertemuan yang bersifat informal. dalam pertemuan-pertemuan formal. Oleh sebab itu perbedaan pendapat terpeleharanya suasana kelompok yang baik, terutama pertentangan pertentangan secara terbuka, karena dianggap mengganggu Dalam solidaritas kelompok dicegah sedapat mungkin terjadinya *Nemawashi* amat erat hubungannya dengan solidaritas kelompok. melakukan proses pengambilan keputusan⁶ sangat penting di Jepang dan dijalankan di semua bidang kegiatan yang musyawarah yang di Jepang dinamakan "*nemawashi*". *Nemawashi* ini konsultasi yang erat dengan seksi-seksi lain. Konsultasi itu merupakan

Proses pengambilan keputusan di Jepang merupakan suatu kegiatan kelompok yang didasarkan musyawarah dan mufakat. Ini mencerminkan sifat dari masyarakat Jepang, sedangkan proses pengambilan keputusan di dunia Barat lebih bersifat individualistis sesuai dengan sifat masyarakat Barat. Proses pengambilan keputusan di Jepang bersumber dari tingkat bawah lalu ke atas. Ini pun sesuai dengan sifat masyarakat Jepang yang menghendaki harmoni.

Menurut para ahli teori pengambilan keputusan ini dipengaruhi oleh dua faktor : (1) tingkat mufakat diantara orang-orang yang berkepentingan, dan (2) luasnya pengetahuan mengenai sejauh mana keputusan itu akan memberi hasil yang diharapkan. Bila baik tingkat mufakat maupun keyakinan akan hasil keputusan itu tinggi, keputusan dapat dengan mudah diambil secara autokratis.⁸ Keputusan-keputusan rutin diambil dengan cara demikian baik pada perusahaan Jepang maupun Amerika. Bila tingkat mufakat atau keyakinan akan hasil keputusan itu rendah, bentuk keputusan antara yang bersifat fakultatif atau autokratis adalah yang paling tepat. Bila terdapat ketidaksesuaian dalam mufakat dan dasar bagi pengambilan keputusan yang sehat tidak dapat dipastikan, yang diperlukan dalam hal ini ialah keputusan yang sifatnya konsultatif.

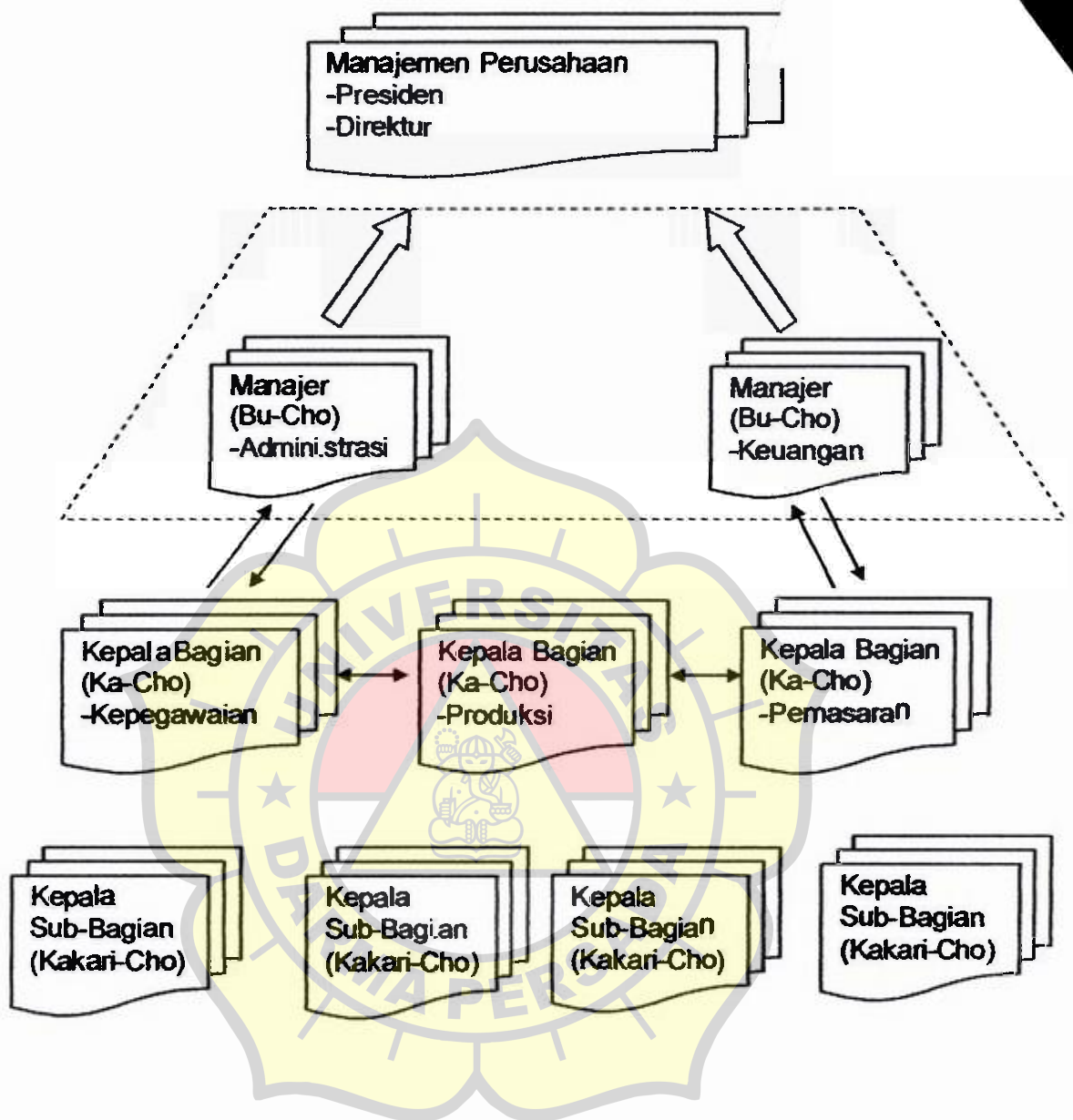
⁸ Richard Tanner Pascale dan Anthony G Athos. 1985 'Seni dan praktek manajemen Jepang'

Menurut Boye de Mente mengatakan bahwa para manajer Jepang pada umumnya tidak menyukai rekan-rekan asingnya mengadakan rapat formal untuk membicarakan masalah-masalah mengambil keputusan, mereka hanya bertemu secara resmi untuk memberikan persetujuan terhadap keputusan yang telah diambil dalam pembicaraan tidak resmi yang dilakukan dibelakang layar. Pembicaraan-pembicaraan tidak resmi ini disebut *nemawashi* yang arti harfiahnya "yakni bahwa akar telah tumbuh".⁹

Proses *nemawashi* ini tidak mengharuskan semua manajer yang berkepentingan dengan masalah itu harus dimintai pendapatnya. Namun harus didapatkan persetujuan dari orang-orang "yang tepat" yang berarti orang di departemen (bagian) divisi atas dari manajemen perusahaan yang benar-benar memegang kekuasaan.

Berikut ini adalah struktur organisasi dan lingkungan *ringisei* dari pengambilan keputusan:

⁹ Boye de Mente: 'The Japanese Way of doing Business', 1986. Jakarta: PT. Pantja Simpati



- Lingkaran awal dari ringisei (1 atau 2)
- ➡ Perhentian akhir dari lingkaran ringisei
- ⏏ Kelompok Pengambilan Keputusan

Sumber: Dr. Prijono Tjiptoherjanto, Drs. Bob Widyahartono 'Bisnis dan Manusia Jepang'

Menurut Naoto Sasaki *sistem ringi* adalah sistem pengambilan keputusan di dalam organisasi Jepang, digunakan sebelum dimulainya industrialisasi dan modernisasi pada pertengahan abad ke sembilanbelas.¹⁰ Orang Jepang percaya bahwa sejak zaman orde politik feodal di Jepang telah melahirkan sistem ini, tugas berat penyusunan politik telah diserahkan kepada anggota-anggota hiraki tingkat bawah-atas atau atas-menengah agar memungkinkan mereka yang di puncak menghindari tanggungjawab dengan cara menghubungkannya dengan mereka yang merencanakan kebijakan-kebijakan itu. Dengan demikian para pemimpin puncak di dalam susunan kekuatan, yang memegang kekuasaan yang sebenarnya tetap tak tersentuh. Pada waktu itu sistem ringi tak lain adalah produk feodalisme totaliter pada Era Tokugawa yang berlangsung lebih dari dua abad sebelum Restorasi Meiji. Ketika Jepang memulai modernisasi dan industrialisasinya pada Era Meiji, secara lancar sistem ringi itu dimasukkan kedalam birokrasi baru Pemerintah Meiji. Sejalan dengan ini perusahaan Negara dan perusahaan-perusahaan swasta yang didirikan dibawah pimpinan pemerintah menggabungkan sistem ini dengan sistem manajemen modern yang telah dimasukkan dari Barat.¹¹

¹⁰ Naoto Sasaki 'Manajemen dan Struktur industri Jepang'. 1985. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo

¹¹ Ibid

Kata *ringi* berarti memperoleh mufakat mengenai sesuatu persoalan yang diusulkan dengan jalan pengedaran surat-surat secara vertikal dan kadang-kadang horizontal, kepada para anggota organisasi yang bersangkutan. Sebagai suatu prosedur administratif ia terdiri dari empat langkah: usul, pengedaran, persetujuan dan pencatatan.¹²

Di samping cara kerja secara berkelompok yang didasarkan atas masing-masing memberi sumbangan kemampuan dan minatnya, banyak perusahaan besar Jepang membagi dan memecah tanggung jawab manajemen menurut suatu sistem yang dikenal sebagai sistem yang dikenal sebagai *ringi seido* (稟議制度) yang berarti kurang lebih "sistem pengusulan secara tertulis". Cara ini merupakan suatu proses pengambilan keputusan yang didasarkan atas usulan yang dibuat oleh para manajer tingkat bawahan.

Menurut Bob Widyahartono mengatakan pada dasarnya "sistem ringi" ini terdiri dari usulan yang meminta keputusan manajemen. Usulan ini ditulis oleh seksi atau bagian yang mengawalinya, lalu di edarkan secara horizontal atau vertikal ke seluruh tingkatan manajemen untuk persetujuan mereka. Para manajer dan eksekutif menyetujui usulan itu mencapkan nama mereka atau *hanko*¹³ (cap nama) di kotak yang

¹² Ringiteki Keiei to Ringi Seido (Manajemen menurut Ringi dan system Ringi), Toyo Keizai Tokyo, 1996

¹³ Hanko adalah stempel nama yang dibuat secara khusus sebagai pengganti tanda tangan dan tercatat dikantor notaris perusahaan.

ditentukan lebih dulu. Setiap orang yang tidak menyetujui usulan ke seksi atau bagian lain tanpa memberikan *hanko*-nya.¹⁴

Kalau manajer kurang menyetujui usulan maka ia memberi capnya secara miring atau terbalik sebagai tanda persetujuan bersyarat. Bilamana persetujuannya tidak secara bulat maka pimpinan bisa mengembalikan usulan dengan rekomendasi agar pemikiran atau pendapat yang tidak menyetujui dipertimbangkan. Para manajer boleh membubuhkan komentar pada usulan kalau mereka menghendakinya.

Masih dalam buku yang sama menurut Bob Widyaharto dalam prakteknya, orang yang mengawali suatu *ringi-sho* secara tidak resmi mengadakan konsultasi dengan manajer lainnya sebelum menuliskannya untuk proses resminya. Manajer yang bersangkutan mungkin saja bekerja/berembug berminggu-minggu atau berbulan-bulan sebelum memperoleh persetujuan yang tidak resmi. Efisiensi dan efektifitas *ringi seido* berbeda-beda menurut masing-masing perusahaan. Dalam beberapa perusahaan *ringi seido* ini sedikit lebih dari pada formalitas, dan terdapat tekanan dari puncak pimpinan untuk meniadakan sistemnya.¹⁵

Pengusaha asing yang mengadakan perundingan dengan suatu perusahaan Jepang harus menyadari bahwa usulan pengusaha asing ini akan mengikuti arus *ringi sho* yang berarti memakan waktu (usulan itu harus diedarkan melalui urutan yang tepat), tetapi juga melibatkan sejumlah 10-15 orang dengan minat dan sikap yang berbeda pula. Apakah

¹⁴ Bob Widyahartono: 'Bisnis dan Manusia Jepang'.1985.Ciputat. Intermedia

¹⁵ Ibid

suatu usulan ringi disetujui ataukah tidak oleh Direktur utamanya ditentukan oleh siapa yang lebih dulu memberi persetujuannya sebelum tiba ditangan Direktur Utama tersebut. Kalau semua atau kebanyakan manajer yang penting membubuhkan cap mereka pada *ringi sho* itu, maka kemungkinan besar direktur ini akan menyetujui juga. Walaupun sistem ini tampaknya tidak praktis dan lamban, namun pada umumnya sistem ini membantu membangun dan memelihara suatu jiwa kerja sama dalam perusahaan.¹⁶

Dapat dilihat dari penggunaan "*ringi seido*" ini, para pimpinan dalam banyak perusahaan Jepang, tidaklah selalu sebagai perencana atau pengambil keputusan. Fungsi utama mereka adalah memastikan bahwa perusahaan berjalan dengan lancar dan efisien sebagai suatu tim, mengusahakan agar manajer baru diasuh didalam sistem, serta "memberi penilaian" atas keputusan yang diusulkan oleh para manajer juniornya. Sistem ringi hampir sama dengan musyawarah di Indonesia tetapi dari segi partisipasi yang berasal dari bawah ke atas sistem ringi ini sangat berbeda dengan musyawarah.

Pada dasarnya gaya manajemen Jepang yang lebih menekankan faktor manusia dari faktor-faktor produksi lain seperti modal, mesin dan bahan-bahan mentah, telah menempatkan partisipasi dalam urutan terpenting. Kotak-kotak saran atau papan untuk mengutarakan perasaan, merupakan sarana partisipasi anggota perusahaan. sistem pengambilan

¹⁶ Ibid

keputusan yang demokratis juga memungkinkan partisipasi ini tumbuh dengan baik. Bahkan prestasi (*performance*) seorang pekerja dilihat juga dari banyaknya usul yang berguna, yang disampaikan kepada perusahaan. Suatu organisasi misalnya mengharapkan paling tidak ada 12 usul dari seorang karyawan dalam setahun. Jadi, paling tidak seorang pekerja harus memikirkan satu usul baru dalam sebulan.



1.2 Permasalahan

Kalau dikatakan bahwa dalam sistem organisasi di Jepang terdapat pelaksanaan *Nemawashi* yang menjadi kunci kesuksesan Jepang. Maka yang dijadikan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan *Nemawashi* dan interaksi sosial didalam perusahaan Jepang.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan dan menjawab permasalahan penelitian dengan mendeskripsikan data yang berhubungan dengan masalah penelitian.

1.4 Metode Penelitian

Penulis menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu metode dengan mendeskripsikan data yang kemudian menganalisisnya. Penulis menggunakan metode kepustakaan dalam mengumpulkan data dengan mencari dari buku-buku atau bahan-bahan referensi yang ada di perpustakaan yang ada di Universitas Darma Persada, Japan Foundation dan Perpustakaan CSIS maupun berbagai informasi yang didapat dari e-library.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini penulis dapat memberikan informasi kepada pembaca maupun kepada penulis sendiri tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan Jepang dan hubungan interaksi sosial.

1.6 Pembatasan Masalah

Penulis hanya akan membatasi permasalahan pada masalah pelaksanaan dan interaksi sosial dalam *Nemawashi* didalam perusahaan Jepang.

1.7 Hipotesis

Negara maju itulah Negara Jepang, dimana dalam perusahaan Jepang terdapat *Nemawashi* yang artinya pengambilan keputusan. Dimana seorang manajer harus "mengambil keputusan", dan didalam mengambil keputusan ini sering kali mengalami kesulitan dan akhirnya diadakan *nemawashi*. Proses *nemawashi* ini tidak mengharuskan semua manajernya dimintai pendapat. Namun harus didapatkan persetujuan dari "orang yang tepat" yang berarti orang dibagian divisi atas dari manajemen perusahaan yang benar-benar memegang kekuasaan.

1.8 Landasan Teori

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teori-teori yang berkaitan dengan *nemawashi* dan sistem ringi sebagai berikut:

1. Menurut Kazuo Fukuda dalam bukunya *Japanese Style Management Transferred: the experience of east asia*, 1993 mengatakan bahwa istilah *nemawashi* berasal dari istilah hortikultura yang ditulis dalam dua karakter tulisan Jepang (kanji), yaitu 'ine' (根) yang artinya akar tanaman dan 'mawashi' (回し) yang artinya diputar. Sehingga secara harfiah *nemawashi* (根回し) adalah membersihkan akar pohon secara hati-hati sehingga pada waktu pohonnya diputar atau dicabut akarnya tidak putus. Sistem ringi menurut Naoto Sasaki dalam bukunya berjudul *Manajemen dan Struktur Industri Jepang* adalah sistem pengambilan keputusan didalam organisasi Jepang, digunakan sebelum dimulainya industrialisasi dan modernisasi pada abad pertengahan sembilan belas.
2. Menurut Kamus *Kojien Nemawashi* merupakan kegiatan menggali disekitar akar pohon besar setahun atau 2 tahun sebelum dijadwalkan untuk transplantasi, dan memotong seluruh cabangnya kecuali akar utama dan akar cabang besar lainnya dan membiarkan akar baru tumbuh, yang memfasilitasi proses transplantasi, dan juga membuat pohon yang menghasilkan buah

yang lebih baik. *Sistem ringi* menurut Bob Widyaharto dalam bukunya berjudul *Bisnis dan Manusia Jepang* adalah usulan yang meminta keputusan manajemen, usulan ini ditulis oleh seksi atau bagian yang mengawalinya, lalu diedarkan secara horizontal atau vertikal keseluruh tingkatan manajemen untuk persetujuan mereka. Cara untuk menyetujuinya dengan cara mencapkan nama mereka dengan *hanko*.

1.9 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini memiliki sistematika penulisan yang terdiri dari bab-bab berikut ini :

- BAB I** : Bab ini memberikan uraian tentang pendahuluan yang berisi tentang latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, metode penelitian, pembatasan masalah, hipotesis, dan landasan teori.
- BAB II** : Bab ini memberikan uraian tentang landasan teori yang menjelaskan tentang *nemawashi* dan sistem *ringi*.
- BAB III** : Memaparkan dan menganalisa bagaimana pelaksanaan *nemawashi* sebagai media interaksi sosial dalam perusahaan Jepang.
- BAB IV** : Kesimpulan