

# BENTUK KERJA SAMA DALAM SISTEM RINGI PADA MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG

## SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Mendapatkan Gelar  
Sarjana Pada Fakultas Sastra Jurusan Asia Timur  
Program Studi Bahasa dan Sastra Jepang

Disusun Oleh:

**NAMA** : SAHRIL GUNAWAN  
**NIM** : 93111056  
**NI RM** : 933123200650052



JURUSAN ASIA TIMUR  
FAKULTAS SASTRA  
UNIVERSITAS DARMA PERSADA  
JAKARTA  
1999

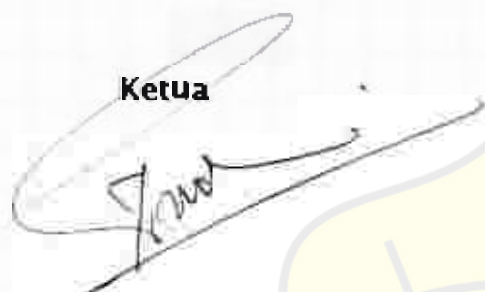


Skripsi ini kupersembahkan kepada:  
*Ayahanda* dan *Ibunda* tercinta  
serta *adik-adikku* tersayang

Skripsi ini telah diujikan pada hari Kamis, tanggal 20 Mei 1999

### PANITIA UJIAN:

**Ketua**



(Dra. Purwani Purawiardi)

**Pembimbing**



(Dra. Ekayani Tobing, MA)

**Panitera**



(Dra. Yuliasih Ibrahim)

**Pembaca**



(Prof. Dr. Ketut Surajaya, MA)

Disahkan Pada Hari... Rabu ..... Tanggal... 03-11-1999 ..... Oleh:

**Ketua Jurusan Program Studi  
Bahasa dan Sastra Jepang SI**



(Dra. Yuliasih Ibrahim)

**Dekan Fakultas Sastra**



(Dra. Inny C. Haryono, MA)

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ini tepat pada waktunya.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk mencapai gelar sarjana sastra pada Fakultas Sastra, Jurusan Asia Timur, program studi Bahasa dan Sastra Jepang. Dalam hal ini penulis mengambil tema "BENTUK KERJASAMA DALAM SISTEM RINGI PADA MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG".

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangannya. Tetapi dengan keyakinan dan bantuan dari berbagai pihak, maka skripsi ini dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankan penulis menghaturkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Ekayani Tobing MA, yang telah meluangkan waktu dan penuh dengan kesabaran memberikan bimbingannya untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. I Ketut Surajaya, MA, selaku pembaca yang sudah banyak memberikan masukan sekaligus perbaikan pada skripsi ini.
3. Ibu Dra. Purwani Purawiardi, selaku ketua penguji yang telah membantu memperbaiki skripsi ini.

4. Ibu Dra. Yuliasih Ibrahim, selaku ketua jurusan Program Studi Bahasa dan Sastra Jepang dan Panitia ujian yang telah ikut serta dalam perbaikan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Inny C. Haryono, MA, selaku Dekan Fakultas Sastra Universitas Darma Persada.
6. Ibu Dra. Irma Redjeki sebagai Pembimbing Akademik yang banyak memberikan asuhannya selama penulis menjadi mahasiswa.
7. Para dosen Fakultas Sastra dan karyawan Universitas Darma Persada yang telah memberikan ilmu pengetahuannya selama penulis duduk di bangku kuliah.
8. Seluruh staf perpustakaan Universitas Darma Persada, Pusat Kebudayaan Jepang, Universitas Indonesia, dan CSIS yang telah membantu menyediakan referensi yang dibutuhkan.
9. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang selalu berdoa dan memberikan dukungan materi maupun immateri untuk kesuksesan anaknya.
10. Adik-adikku tersayang Ropi, Icha, Lindra dan sepupuku bang Rusli, bang Sofyan, bang Lahmuddin yang telah banyak memberikan dukungan moril dan spiritnya.
11. Temantemanku di SKMI, Isnaeni, Indra (ATM), Fahmi, Bobby, Guruh, Herdian, Lukman, Sigit, Sapta, Mukhsin, Tanto.

12. Yayasan Pemuda Harapan : bapak Mauliy M.W. Wibowo, bapak Endragiri, SE., bapak Ir. Syaiful Arif Rahman, bapak Ir. Ade Supriatna serta rekan-rekan lainnya.
13. Yayasan Hikari Prima : bapak Andrey, mbak Ade, Ibu Nia, Indra Budi, Tommy, Cecep dan Sarbi.
14. Teman-teman dekat yang tak dapat disebutkan satu persatu yang telah menemani penulis dalam suka dan duka.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan kritik serta saran dari pembaca sangat diharapkan guna kesempurnaan tulisan ini.

Jakarta, Mei 1999

Penulis

SAHRIL GUNAWAN

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI.....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Masalah.....	5
1.3. Tujuan.....	5
1.4. Ruang Lingkup.....	6
1.5. Metode Penulisan .....	6
1.6. Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II FILOSOFI DAN BUDAYA DALAM MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG</b>	
2.1. Manajemen Gaya Jepang .....	8
2.2. Filosofi dan Budaya Manajemen Perusahaan Jepang .....	17
2.3. Pengertian Sistem Ringi.....	26

## **BAB III SISTEM RINGI SEBAGAI NILAI TRADISIONAL MANAJEMEN**

### **PERUSAHAAN JEPANG**

3.1. Falsafah Sistem Ringi .....	32
3.2. Prinsip-Prinsip Ringi.....	36
3.3. Praktek Sistem Ringi dalam Manajemen	
Perusahaan Jepang .....	40
3.3.1. Hubungan Atasan dan Bawahan.....	50
3.3.2. Kerjasama Kelompok dalam Perusahaan.....	53

## **BAB IV K E S I M P U L A N ..... 5 6**

DAFTAR ISTILAH .....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	62

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Manajemen akan selalu dibutuhkan oleh semua organisasi terlebih lagi pada sebuah perusahaan, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Dalam prakteknya, manajemen digunakan oleh orang-orang untuk bekerjasama dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Pengertian manajemen adalah proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi guna mencapai sasaran organisasi (perusahaan) secara efektif dan efisien<sup>1</sup>

Walaupun mungkin diterapkan secara berbeda oleh manajer-manajer yang berbeda pula, tetapi fungsi-fungsinya tetap sama. Hal-hal yang membedakannya tergantung pada variabel-variabel seperti tipe organisasi, kebudayaan, masyarakat dan tipe anggota (karyawan). Dari sini timbullah

---

<sup>1</sup> *Ensiklopedi Nasional Indonesia*, Iptta Adi Pustaka, Jakarta, 1989, Hal. 115.

model-model manajemen seperti manajemen ala Jepang, Cina, Eropa, Amerika dan lain sebagainya.

Manajemen Jepang telah menarik perhatian dunia Internasional sebagai faktor kunci bagi kekuatan perusahaan-perusahaan Jepang yang telah tumbuh dengan pesat dan telah menunjukkan kekuatannya dalam pasaran dunia sejak beberapa dekade terakhir ini. Dalam melaksanakan praktek manajemennya, selain menyerap sistem manajemen Barat, pada perusahaan Jepang terdapat pula nilai-nilai budaya masyarakatnya yang merupakan dasar bagi praktek manajemennya.

Pada umumnya orang Jepang mengaitkan keberhasilannya dengan nilai-nilai sosial dan budaya yang diwariskan oleh pemerintahan feodal bangsa Jepang seperti sistem pengkaryaan seumur hidup (*Shushinkoyo*), sistem senioritas (*Nenko*), dan yang tak kalah pentingnya adalah diberlakukannya sebuah sistem yang dikenal dengan nama Sistem *Ringi* atau pengambilan keputusan tertulis.<sup>2</sup>

Dalam skripsi ini penulis akan membahas salah satu dari sistem nilai budaya yang mengakar pada manajemen perusahaan Jepang yaitu sistem *Ringi* atau sistem pengambilan keputusan tertulis. Karena prinsip dasar dalam sistem ini

adalah dimaksudkan sebagai bentuk kerjasama dan rasa tanggung jawab bersama dalam perusahaan Jepang.

Pengambilan keputusan pada proses manajemen ini berdasarkan usulan - usulan yang diajukan oleh manajemen tingkat bawah, terutama terdapat pada manajemen *menengah ke atas*. Sistem *Ringi* terdiri atas usulan-usulan bahan masukan bagi pengambilan keputusan - keputusan manajemen, yang ditulis oleh masing-masing seksi atau bagian, kemudian diedarkan secara horizontal dan vertikal ke semua lapisan manajemen guna mendapatkan persetujuan. Proses ini biasanya berlangsung selama berminggu-minggu atau bahkan berbulan - bulan.<sup>3</sup>

Walaupun sistem ini kelihatannya tidak praktis dan lamban, namun pada umumnya sistem ini membantu membangun dan memelihara suatu jiwa kerjasama dalam perusahaan. Selain itu, sistem ini memastikan bahwa kalau suatu perubahan kebijakan atau program baru diawali, maka hal ini akan memperoleh dukungan mayoritas manajernya.

Efisiensi dan efektifitas sistem *Ringi* berbeda-beda menurut masing - masing perusahaan. Dalam beberapa perusahaan sistem *Ringi* benar-benar dilaksanakan dan

---

<sup>2</sup> Kunio, Yoshiharu, *Pembangunan Ekonomi Jepang*, Terj. Pandam Guritno, Edisi Kedua, UI, Jakarta Hal. 122.

<sup>3</sup> Widyahartono, Bob Drs. *Bisnis dan Manusia Jepang*, Intermedia, Jakarta, 1985, hal. 45.

memegang peranan yang dominan, meskipun ada beberapa perusahaan lain berkeinginan untuk menghapusnya. Sistem ini demikian berakarnya baik dalam manajemen perusahaan Jepang maupun dalam aspirasi dan ambisi para manajer yang lebih muda, hingga sistem ini tetap bertahan dalam jangka waktu yang lama.

Dengan masih banyak digunakannya sistem *Ringi*, berarti manajer tingkat tinggi di perusahaan - perusahaan Jepang tidak selalu memiliki kedudukan sebagai perencana atau pengambil keputusan. Fungsi mereka yang utama adalah melihat apakah perusahaan berjalan dengan lancar dan efisien sebagai kelompok kerja, dan memperhatikan apakah para manajer baru sesuai dengan sistem itu, serta menilai keputusan - keputusan yang diajukan oleh para manajer muda.<sup>4</sup>

Seiring dengan berkembangnya waktu, sistem *Ringi* kemudian menjadi salah satu bagian penting dari praktek manajemen Jepang. Ditambah lagi dari sistem ini dapat diterapkan pola pembinaan yang orientasinya pada kerja sama jangka panjang.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis berusaha mencari tahu, menggali, dan menilai bentuk kerjasama yang

---

<sup>4</sup> Ibid, hal. 46

terjadi antara manajemen tingkat atas dan bawah dalam sistem *Ringi* pada manajemen perusahaan Jepang.

## 1.2. Masalah

Dari latar belakang di atas, sistem *Ringi* sangat mempengaruhi manajemen perusahaan Jepang. Karena itu masalah yang akan dibahas adalah:

*Sistem Ringi yang dipakai dalam bentuk kerjasama antara manajemen tingkat atas (Direktur Utama) dan bawah (Manajer dan Kepala Bagian) pada manajemen perusahaan Jepang.*

## 1.3. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan skripsi ini adalah memberikan gambaran mengenai bentuk kerjasama manajemen tingkat atas (Direktur Utama) dengan manajemen tingkat bawah atau dalam hal ini manajemen tingkat menengah (Kepala Bagian dan Manajer) sebagai pengaruh dari pelaksanaan sistem *Ringi* pada manajemen perusahaan Jepang.

Selain itu pada tahap implementasi, sistem ini dapat juga dijadikan pembanding oleh para praktisi manajemen perusahaan sebagai salah satu alternatif pilihan dalam menjalankan kegiatan perusahaan, guna mencapai efisiensi dan efektivitas kerja.

#### **1.4. Ruang Lingkup**

Mengingat begitu luasnya permasalahan di atas, maka penulis membatasi pembahasannya pada praktek sistem *Ringi* yang mempengaruhi hubungan kerjasama manajemen tingkat atas ( Direktur Utama ) dan bawah ( Manajer dan Kepala Bagian ) pada manajemen perusahaan Jepang.

#### **1.5. Metode Penelitian**

Dalam skripsi ini penulis berusaha mencari dan mengumpulkan data - data yang berhubungan dengan tema melalui studi kepustakaan. Data-data yang diperoleh merupakan data sekunder yaitu data-data yang memang sudah ada dari penelitian sebelumnya. Melalui data yang diperoleh, penulis berusaha mencoba menelaah atau mengkaji masalah - masalah yang berkaitan dengan bentuk kerjasama antara manajemen tingkat atas dan bawah yang terdapat dalam sistem *Ringi* pada praktek manajemen perusahaan Jepang.

#### **1.6. Sistematika Penulisan**

Pembahasan skripsi ini dibagi dalam 4 [empat] bab dengan maksud agar pembaca dapat lebih terarah dalam memahami isi skripsi ini secara keseluruhan. Adapun sistematika penulisan skripsi ini sebagai berikut :

**BAB I : PENDAHULUAN**

Merupakan bab pendahuluan yang mencakup tentang latar belakang, permasalahan, tujuan penulisan, ruang lingkup, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II : FILOSOFI DAN BUDAYA DALAM MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG**

Membahas mengenai manajemen gaya Jepang, filosofi dan budaya manajemen perusahaan Jepang, dan pengertian sistem *Ringi* secara umum.

**BAB III : SISTEM *RINGI* SEBAGAI NILAI TRADISIONAL MANAJEMEN PERUSAHAAN JEPANG**

membahas mengenai falsafah sistem *Ringi*, prinsip-prinsip *Ringi*, praktek sistem *Ringi* dalam manajemen perusahaan Jepang, hubungan manajemen tingkat atas dan bawah, kerjasama kelompok di perusahaan.

**BAB IV : KESIMPULAN**

Bab ini merupakan kesimpulan dari isi keseluruhan bab yang diuraikan sebelumnya.