



**PENERAPAN *HOREN*SO SEBAGAI SISTEM KOMUNIKASI ANTAR
KARYAWAN DALAM *TEAM NEW DEVELOPMENT*
DI PT. MUSASHI AUTO PARTS INDONESIA**

PT. Musashi Auto Parts Indonesia の新規開発チームにおける従業員間のコミュニケーションシステムとしての報連相の適用

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Studi S-1 Bahasa dan Kebudayaan Jepang
Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro

Oleh :

Sekar Kinasih
13020220140100

**PROGRAM STUDI BAHASA DAN KEBUDAYAAN JEPANG
FAKULTAS ILMU BUDAYA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERNYATAAN

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan sebenarnya, penulis menyatakan bahwa skripsi ini disusun tanpa mengambil bahan hasil penelitian baik untuk memperoleh suatu gelar sarjana atau diploma yang sudah ada di universitas lain, maupun hasil penelitian lainnya. Penulis juga menyatakan bahwa skripsi ini tidak mengambil bahan dari publikasi atau tulisan orang lain kecuali yang sudah disebutkan dalam rujukan dan dalam Daftar Pustaka. Penulis bersedia menerima sanksi jika terbukti melakukan plagiasi atau penjiplakan.

Semarang, 12 Desember 2024
Penulis,



Sekar Kinasih

HALAMAN PERSETUJUAN

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul "**Penerapan *Horensa* Sebagai Sistem Komunikasi Antar Karyawan Dalam *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia**" ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diajukan kepada Tim Penguji skripsi pada:

Hari : Senin

Tanggal : 25 November 2024

Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing,



Arsi Widiandari, S.S., M.Si.
NPPU. H.7.198606112021042001

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Sekar Kinasih

NIM : 13020220140100

Program Studi : Bahasa dan Kebudayaan Jepang

Judul Skripsi : Penerapan *Horensō* Sebagai Sistem Komunikasi Antar Karyawan
Dalam *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Tim Penguji dan diterima sebagai salah satu persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Linguistik pada Program Studi S1 Bahasa dan Kebudayaan Jepang, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro.

Ditetapkan di : Semarang

Tanggal : 29 November 2024

Tim Penguji Skripsi

Ketua,

Arsi Widiandari, S.S., M.Si.

NPPU. H.7.198606112021042001

Dosen Penguji I,

Nisia Nur Dwi Agusta, S.Hum., M.Si.

NPPU. H.7.199308152022042001

Dosen Penguji II,

Ichlasul Ayyub, S.S., M.Si.

NPPU. H.7.199401302023071001

Dekan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro



Prof. Dr. Mamsyah, S.S., M.Hum.

NIP. 197211191998021002

MOTTO

“Mari sembuh dan hidup lebih baik dari sebelumnya. Rayakan setiap hal kecil disekitar dan hidup lebih lama untuk mencari kebahagiaan yang bisa membuatmu selalu tersenyum.”

“Everything is gonna be okay. Kalau bukan hari ini, mungkin esok hari. Proses sekecil apapun tetaplah “proses”. Just trust the process.”

-Sekar Kinasih

PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada orang-orang terkasih dan tersayang yang berbaik hati membantu penulis ketika kuliah dan mendukung penulis dengan sepenuh hati ketika sedang mengerjakan skripsi ini, baik disaat suka maupun duka. Orang-orang tersebut ialah:

1. Ayahanda tercinta Sugeng Widada cinta pertamaku, terima kasih Ayah telah selalu berjuang dan bekerja keras untuk memberikan yang terbaik kepada penulis. Mengusahakan segala kebutuhan penulis, mendidik penulis dan percaya kepada penulis atas segala yang penulis pilih dan lakukan selama ini. Sehat selalu dan hidup lebih lama untuk menemani penulis disetiap langkah yang penulis ambil kedepannya ya, Ayahku tersayang.
2. Ibunda tercinta Sri Murni Handayani pintu surgaku, terima kasih Ibu selalu memberikan semangat dan kasih sayang tiada henti kepada penulis ketika penulis sedang merasa lelah saat menjalani kehidupan yang berat ini. Sehat selalu dan hidup lebih lama untuk menemani penulis disetiap langkah yang penulis ambil kedepannya ya, Ibuku tersayang.
3. Adik kandungku tercinta Jalu Arundaya Rajendra, terima kasih selalu menjadi motivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini dan terima kasih untuk selalu memberikan pelukan hangat kepada penulis ketika penulis kembali pulang ke rumah. Sehat selalu dan hidup lebih lama serta lebih baik dari penulis kedepannya, ya Adikku tersayang.
4. Arsi Widiandari, S.S., M.Si. selaku dosen pembimbing penulis, terima kasih Arsi Sensei telah memberikan banyak bantuan, memberikan arahan dan bimbingan kepada

penulis dengan mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tanpa bantuan Arsi Sensei, skripsi penulis tidak akan terselesaikan dengan baik dan benar. Terima kasih sekali lagi Arsi Sensei, mohon maaf apabila penulis terdapat salah kata dan perbuatan. Semoga sehat selalu, Arsi Sensei.

5. Desvieta Cindy Fitriatama, terima kasih telah menjadi teman pertama dan terdekat penulis, telah menjadi teman satu kos penulis, telah menjadi teman seperbimbingan dan seperjuangan penulis. Tanpa kehadiranmu, penulis tidak akan mempunyai cerita dan pengalaman baru selama merantau jauh dari rumah. Semoga sehat dan bahagia selalu, see you on top!
6. Teman-teman D'Soeloeng (Cika, Chika, Yahya, Abow, Elang), terima kasih telah menjadi teman dekat penulis dan memberikan warna bagi kehidupan penulis selama di Tembalang, Semarang. Semoga sehat dan bahagia selalu. See you on top!
7. Teman-teman Bahasa dan Kebudayaan Jepang 2020 yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih telah menjadi teman selama masa perkuliahan awal hingga akhir. Semoga kalian semua dapat mewujudkan cita-cita masing-masing untuk kedepannya, see you on top!
8. Aisyah Fikrianti, Nadiyah Ikhmah, Rita Dillah Samawi, Theresa Clarita Dasosa, Salma Putri Aprillia, terima kasih telah menjadi teman dekat meskipun jauh dari penulis. Terima kasih telah menjadi pendengar setia penulis disaat suka maupun duka. Sehat selalu dan hidup lebih lama untuk tetap menjadi teman dekat penulis.

9. Teruntuk seseorang yang penulis temui di Perpustakaan Undip dengan NIM 14010120140151, terima kasih telah menemani dan menjadi penyemangat warna baru di tahun terakhir pendidikan penulis. Kehadiranmu membuat cerita dan menghadirkan canda tawa baru untuk menghibur penulis disaat suka maupun duka. Sehat selalu dan hidup lebih lama agar tetap bisa menemani penulis setiap saat.
10. Terakhir, kepada diri sendiri, Sekar Kinasih. Terima kasih sudah memilih untuk tetap berjuang dan tidak berhenti melangkah meskipun terasa berat. Terima kasih sudah menurunkan seluruh ego dalam diri dan membuang seluruh pikiran buruk yang selalu menghantui pikiran setiap saat. You did it well, tolong hidup lebih lama.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan *Horenso* Sebagai Sistem Komunikasi Antar Karyawan Dalam *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia”. Berkat doa, bimbingan, bantuan, serta dukungan dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis, yaitu kepada:

1. Prof. Dr. Alamansyah, S.S., M.Hum. selaku dekan Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro.
2. Zaki Ainul Fadli, S.S., M.Hum. selaku Ketua Program Studi S-1 Bahasa dan Kebudayaan Jepang, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro.
3. Arsi Widiandari, S.S., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bantuan, bimbingan, waktu serta kesabaran yang berlimpah dalam membimbing dan menuntun penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Budi Mulyadi, S.Pd., M.Hum. selaku dosen wali yang telah selalu memberikan motivasi, semangat, nasihat serta solusi selama masa perkuliahan dari awal hingga selesai.
5. Seluruh dosen dan karyawan Bahasa dan Kebudayaan Jepang, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro yang tidak bisa disebutkan oleh penulis satu persatu. Terima kasih atas ilmu, bimbingan dan segala hal yang diberikan kepada penulis. Semoga senantiasa diberikan kesehatan dan kebahagiaan yang berlimpah.

6. Orang tua penulis, Ayah dan Ibu yang selalu menjadi penyemangat penulis dalam mendukung serta menjadi kekuatan penulis untuk menyelesaikan studi penulis dari awal hingga akhir.
7. Adik kandung penulis, terima kasih atas segala hiburan yang telah diberikan dan selalu menjadi sumber semangat penulis untuk terus berjuang dan pantang menyerah.
8. Seluruh teman-teman yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung, terima kasih telah memberikan waktu, ruang, dan tenaga untuk dukungan penulis guna menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh pihak PT. Musashi Auto Parts Indonesia, terima kasih telah memberikan kesempatan bagi penulis guna melakukan penelitian dan pengambilan data untuk menyelesaikan penelitian penulis.
10. Diri sendiri yang mampu bertahan untuk menyelesaikan skripsi ini.

Semarang, 12 Desember 2024

Penulis,

Sekar Kinasih

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO.....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
INTISARI.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	8
1.5 Metode Penelitian.....	9
1.5.1 Lokasi Penelitian.....	11
1.5.2 Subjek Penelitian.....	12
1.5.3 Sumber dan Jenis Data.....	12
1.5.4 Teknik Pengumpulan Data.....	13
1.5.5 Analisis Data.....	15
1.6 Manfaat Penelitian.....	16
1.7 Sistematika Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1 Penelitian Terdahulu.....	19
2.2 Landasan Teori.....	25
2.2.1 Konsep <i>Horenso</i>	25
2.2.2 Teori Komunikasi Organisasi.....	28
2.3 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	31
2.3.1 Profil Perusahaan.....	31

2.3.2 Sejarah Singkat Perusahaan.....	33
2.3.3 Visi Misi	35
2.3.4 Filosofi Perusahaan	35
2.3.5 Logo Perusahaan.....	37
BAB III PEMBAHASAN	39
3.1 Penerapan <i>Horenso</i> pada <i>Team New Development</i> PT. Musashi Auto Parts Indonesia.....	39
3.1.1 Penerapan <i>Houkoku</i> pada <i>Team New Development</i> PT. Musashi Auto Parts Indonesia.....	39
3.1.2 Penerapan <i>Renraku</i> pada <i>Team New Development</i> PT. Musashi Auto Parts Indonesia.....	45
3.1.3 Penerapan <i>Soudan</i> pada <i>Team New Development</i> PT. Musashi Auto Parts Indonesia.....	48
3.2 Adaptasi dan Tantangan Penerapan <i>Horenso</i> pada <i>Team New Development</i> PT. Musashi Auto Parts Indonesia	55
BAB IV SIMPULAN.....	71
要旨	73
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN	77
BIODATA PENULIS.....	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 PT. Musashi Auto Parts Indonesia.....	32
Gambar 2. 2 Persebaran PT. Musashi Auto Parts Indonesia di Seluruh Dunia.....	33
Gambar 2. 3 Visi Misi PT. Musashi	35
Gambar 2. 4 Logo Musashi	37
Gambar 2. 5 <i>Logotype</i> Musashi.....	38
Gambar 1 Foto dengan Bapak Teguh Setyo Wibowo	112
Gambar 2 Foto dengan Bapak Wardaya.....	112
Gambar 3 Foto dengan Bapak Triana.....	113
Gambar 4 Foto dengan Bapak Ari Thabrani.....	113
Gambar 5 Foto dengan Bapak Rahmat Setyadi	114
Gambar 6 Surat Permohonan Izin Penelitian Kepada HR Perusahaan	115
Gambar 7 Surat Permohonan Izin Penelitian Kepada Dekan FIB	116
Gambar 8 Surat Keterangan Mahasiswa	117

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Narasumber.....	12
Tabel Wawancara Responden 1	89
Tabel Wawancara Responden 2	95
Tabel Wawancara Responden 3	101
Tabel Wawancara Responden 4	108
Tabel Wawancara Responden 5	111

INTISARI

Kinasih, Sekar, 2024. “Penerapan *Horenso* Sebagai Sistem Komunikasi Antar Karyawan Dalam *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia”, Skripsi, Bahasa dan Kebudayaan Jepang, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro, Semarang. Pembimbing Arsi Widiandari, S.S., M.Si.

Tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan tujuan dari penerapan, adaptasi dan tantangan *Horenso* sebagai sistem komunikasi karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kualitatif pendekatan deskriptif dengan menggunakan data sekunder wawancara dengan karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Konsep dan teori yang digunakan pada penelitian ini adalah konsep *Horenso* dan teori komunikasi organisasi.

Pada penelitian penerapan *Horenso* berdampak dengan baik bagi sistem komunikasi karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Contoh dari penerapan *Horenso* adalah dengan adanya *Bad News First* (BNF), memberi informasi agar tidak terjadinya misinformasi, melakukan konsultasi antar karyawan untuk mendapatkan sebuah solusi. Selain itu adaptasi penerapan *Horenso* menemuka tiga poin penting, yaitu perbedaan budaya kerja, perbedaan pola pikir, dan perbedaan gaya komunikasi. Selain itu, terdapat juga temuan tantangan penerapan *Horenso* pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia, yaitu adanya terkendala bahasa, terbatasnya media dalam berkomunikasi, dan perbedaan waktu kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Kata kunci: *Horenso*; sistem komunikasi; penerapan; karyawan

ABSTRACT

Kinasih, Sekar, 2024. "Implementation of Horenso as a Communication System between Employees in the New Development Team at PT. Musashi Auto Parts Indonesia", Thesis, Japanese Language and Culture, Faculty of Humanities, Diponegoro University, Semarang. Advisor Arsi Widiandari, S.S., M.Si.

The purpose of this research is to explain the purpose of the implementation, adaptation and challenges of Horenso as a communication system for New Development Team employees at PT. Musashi Auto Parts Indonesia. The type of research used in this research is to use a qualitative descriptive approach method using secondary data from interviews with New Development Team employees at PT. Musashi Auto Parts Indonesia. The concepts and theories used in this research are the Horenso concept and organizational communication theory.

In this research, the implementation of Horenso had a good impact on the communication system for New Development Team employees at PT. Musashi Auto Parts Indonesia. An example of the implementation of Horenso is the existence of Bad News First (BNF), providing information to avoid misinformation, consulting between employees to get a solution. In addition, the adaptation of the implementation of Horenso found three important points, namely differences in work culture, differences in mindset, and differences in communication styles. In addition, there are also findings of challenges in implementing Horenso on Team New Development employees at PT. Musashi Auto Parts Indonesia, namely language barriers, limited media for communication, and differences in working time felt by employees.

Keywords: *Horenso; communication system; implementation; employees*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja kerja organisasi atau perusahaan di seluruh dunia, salah satunya Jepang. Pada konteks perusahaan Jepang komunikasi terstruktur yang jelas menjadi sebuah kunci utama dari perusahaan Jepang dalam menjalankan bisnis yang efisien. Salah satu sistem komunikasi yang diterapkan di perusahaan Jepang adalah *Horenso* (報連相) yang merupakan singkatan dari *Houkoku* (melapor), *Renraku* (berkomunikasi), *Soudan* (berkonsultasi). Setiap bagian *Horenso* memiliki peran penting dalam menciptakan suatu sistem komunikasi yang terstruktur di lingkungan kerja, untuk membantu mengurangi miskomunikasi serta meningkatkan efisiensi dalam organisasi maupun perusahaan.

Sistem komunikasi menurut Gregory Bateson (1972) mengatakan bahwa sistem komunikasi merupakan sebuah proses dinamis yang melibatkan pertukaran pesan dan makna antar individu, yang tidak hanya bergantung pada isi pesan, namun juga pada konteks hubungan dan pola interaksi antar pihak yang terlibat. Dalam konteks kerja, sistem komunikasi menjadi sebuah aspek vital untuk menyatukan antara individual seseorang dan tim kerja untuk menciptakan komunikasi yang baik (Mulyana, 2005). Hal ini merujuk kepada penerapan *Horenso* sebagai sistem komunikasi yang efektif

dalam menekankan komunikasi yang teratur, jelas, dan terbuka pada suatu organisasi atau perusahaan.

Pentingnya komunikasi dua arah yang berjalan dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya yang dimana terjadinya suatu sistem komunikasi yang digunakan untuk memastikan informasi penting dapat tersampaikan dengan baik. Komunikasi dua arah dijelaskan pada suatu teori komunikasi menurut Shannon dan Weaver (1949) mengilustrasikan jika komunikasi sebagai proses pengiriman pesan atau informasi melalui saluran dengan umpan balik dari penerima kepada pengirim. Proses ini merupakan sebuah proses yang penting dengan memastikan bahwa pesan atau informasi yang diterima sesuai dengan yang dikirim oleh pengirim dan diterima dengan benar oleh penerima.

Horenso merupakan sebuah pendekatan sistem komunikasi khas Jepang dua arah dilakukan oleh manajemen bawah dengan manajemen atas (komunikasi vertikal) dan sesama rekan kerja (komunikasi horizontal) (Handayani and Sukardi 2020). Sistem komunikasi *Horenso* memiliki tujuan untuk menciptakan lingkungan kerja untuk mendapatkan informasi yang relevan dan disampaikan secara tepat waktu serta tepat sasaran, dan diharapkan segala keputusan yang diambil dan dibuat berdasarkan pada informasi yang akurat. Penerapan *Horenso* membantu meningkatkan tanggung jawab individu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Melalui pelaporan secara rutin kepada atasan, melaporkan setiap informasi kepada sesama karyawan, serta berkonsultasi dengan rekan kerja satu sama lain dapat mencegah terjadinya kesalahan

yang berulang-ulang, karena masalah yang sudah dapat teridentifikasi dari awal dan mendapatkan solusi secara bersama-sama (Imai, 1997).

Menurut Philippe Debroux dalam tulisannya pada bagian Culture and Management in Japan (dalam buku Culture and Management in Asia oleh Malcolm Warner) menyatakan bahwa dalam organisasi Jepang disebarkan secara terus menerus ke seluruh organisasi secara terbuka. Dalam hal ini, karakteristik perusahaan Jepang berkembang sebagai sistem transparansi dan keterbukaan dalam suatu aliran informasi, bukan sebagai sistem yang tertutup (Warner, 2003:105-106). Dari pernyataan diatas dapat dilihat dari karakteristik penerapan *Horenso* yang menerapkan pelaporan secara rinci, menginformasikan informasi secara teratur, serta berkonsultasi satu sama lain untuk menciptakan sistem komunikasi yang lebih terbuka. Hal ini dapat membantu karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia untuk merespon dengan cepat dan mengambil keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi dari berbagai tingkatan.

Semakin berkembangnya perusahaan Jepang, menjadikan Jepang untuk melakukan ekspansi ke berbagai negara untuk memperluas jangkauan bisnis dan mempertahankan daya saing global. Salah satu negara yang menjadikan Jepang melakukan ekspansi adalah Indonesia. Dalam proses ekspansi tersebut, perusahaan Jepang membawa sistem komunikasi dalam berkomunikasi ketika bekerja, salah satunya adalah penerapan *Horenso*. Sebagai sistem komunikasi kerja Jepang yang dilakukan pada perusahaan Jepang di Indonesia, *Horenso* wajib dipahami dan dipraktikkan secara teratur serta konsisten agar beroperasi secara maksimal sebagai

keberhasilan jangka panjang. Sistem komunikasi *Horenso* menekankan pentingnya berkomunikasi pada suatu organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan lancar. Komunikasi yang terbuka dan dihargai satu sama lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, serta dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai ketika sedang terlibat dalam tim (Wardhana et al., 2023).

Salah satu perusahaan multinasional manufaktur Jepang yang masuk ke Indonesia adalah PT. Musashi Auto Parts Indonesia. PT. Musashi Auto Parts Indonesia merupakan perusahaan asal Jepang yang bergerak dalam pembuatan *spare part*¹ kendaraan yang meliputi *spare part* mobil, motor dan kendaraan di segala medan (*all-terrain vehicle*). Selain itu juga, PT. Musashi Auto Parts Indonesia juga bergerak di bidang pembuatan roda gigi transmisi dan suku cadang mesin sepeda motor dan mobil dengan tujuan domestik maupun mancanegara. PT. Musashi Auto Parts Indonesia merupakan bagian dari anak cabang perusahaan global yang berpusat di Jepang yakni, Musashi Seimitsu Industry Co., Ltd. yang memiliki 16 cabang di seluruh dunia. Di Indonesia PT. Musashi Auto Parts Indonesia berada di bawah naungan *Astra Group* Jepang yang bergerak khusus untuk memproduksi *spare part* dari kendaraan motor dan mobil Honda di bidang industri otomotif.

Pada tingkat organisasi maupun perusahaan, *Horenso* menciptakan sistem komunikasi yang transparan yang dimana pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia memberikan informasi dari bawahan hingga atasan

¹ Merupakan sebuah barang yang berisikan berbagai komponen pada kendaraan yang memiliki fungsi tertentu.

karyawan berjalan dengan lancar karena adanya sistem komunikasi *Horenso*. Transparansi sistem komunikasi ini yang membantu mengurangi kemungkinan yang terjadi adanya hambatan maupun konflik internal yang sering terjadi pada perusahaan dengan struktur yang kompleks.

Perusahaan multinasional manufaktur Jepang yang ada di Indonesia tentu memiliki tantangan khusus dalam mempertahankan efisiensi operasional di berbagai negara dengan latar belakang budaya Jepang yang telah diterapkan. Karena untuk menghadapi persaingan industri yang ketat, perusahaan harus terus berupaya untuk meningkatkan kualitas, kuantitas serta produktivitas dalam berkomunikasi antar anggota. *Horenso* sendiri merupakan sebuah sistem komunikasi yang dilakukan pada perusahaan Jepang yang tentunya juga diterapkan pada perusahaan Jepang yang ada di Indonesia.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwasannya PT. Musashi Auto Parts Indonesia merupakan perusahaan multinasional manufaktur Jepang yang bergerak di bidang otomotif. Seiring berkembangnya bidang otomotif di Indonesia, PT. Musashi Auto Parts Indonesia menerapkan berbagai metode sistem komunikasi kerja Jepang, salah satunya adalah *Horenso*. Penerapan *Horenso* pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia sangat penting terutama pada *Team New Development*. *Team New Development* bertanggung jawab untuk merancang dan mengembangkan produk baru yang memenuhi standar tinggi dari permintaan perusahaan dan permintaan kebutuhan pasar pelanggan yang dimana *team* ini menjadi *team* terdepan pada sebuah penerimaan produk. Selain itu, *Team New Development* juga memiliki tanggung jawab dalam

melakukan sebuah inovasi terhadap suku cadang otomotif dengan memperhatikan sebuah kualitas barang.

Tugas utama dari *Team New Development* mencakup penelitian dan pengembangan suatu produk yang akan diproduksi menjadi sebuah barang, merencanakan dan mendesain suatu produk, menguji kualitas produk apakah produk tersebut memenuhi standar kualitas yang diinginkan pelanggan, serta bekerja sama dengan *team* lain untuk memastikan produk yang telah jadi dapat dikembangkan menjadi lebih banyak. Dalam proses pembuatan produk, keputusan yang diambil harus tepat dan cepat tanggap, karena jika terjadi keterlambatan atau kesalahan seperti miskomunikasi pada saat memproduksi suatu produk maka akan berdampak terhadap kualitas hasil produk serta kepuasan pelanggan.

Pada proses pembuatan produk ini terjadinya suatu komunikasi dua arah yang dilakukan dari pihak internal dan eksternal perusahaan. Hal ini yang menjadikan urgensi penelitian penulis untuk mengetahui sistem komunikasi yang berjalan pada ruang lingkup internal perusahaan, yakni pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Dengan adanya penerapan *Horensa* yang dilakukan pada *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia, dapat menjadikan proses komunikasi antar karyawan menjadi lebih terstruktur dan dapat membantu kelancaran pada proses pengembangan produk baru yang tentunya juga memerlukan komunikasi dengan karyawan maupun dengan departemen lain (Nonaka, I., & Takeuchi, 1995).

Akan tetapi, penerapan *Horenso* pada perusahaan Jepang yang ada di Indonesia tidak mudah. Perbedaan budaya antara Jepang dan Indonesia sangat berbeda. Perbedaan dalam berkomunikasi antara Jepang dan Indonesia juga sangat berbeda. Jepang memiliki sistem komunikasi yang sangat terstruktur, sedangkan Indonesia tidak memiliki hal tersebut sehingga perbedaan ini sering kali menjadi tantangan bagi karyawan dengan perusahaan Jepang di Indonesia. Sistem komunikasi Jepang menekankan formalitas dan akurasi dalam pelaporan ketika sedang berkomunikasi, sedangkan sistem komunikasi Indonesia cenderung bertolak belakang karena kurang terstruktur. Perbedaan ini yang dapat menyebabkan informasi penting tidak tersampaikan dengan baik, yang pada akhirnya akan berdampak pada komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

Meskipun terdapat beberapa kesamaan sistem komunikasi antara Jepang dan Indonesia, namun tetap masih ada beberapa masalah yang timbul seperti komunikasi yang tidak berjalan dengan baik antara atasan dan bawahan ataupun sebaliknya, adanya hambatan pada saat bawahan ingin melaporkan sesuatu kepada atasannya, kurangnya berkonsultasi sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Beberapa perbedaan maupun tantangan tersebut dapat menimbulkan suatu masalah yang terjadi sehingga berdampak pada sistem komunikasi karyawan dan berdampak pada kinerja karyawan ketika sedang bekerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penulis ingin meneliti dengan judul “Penerapan *Horenso* Sebagai Sistem Komunikasi Antar Karyawan Dalam *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia”. Penelitian ini akan

membahas secara khusus mengenai sistem komunikasi kerja Jepang yakni *Horensō* pada perusahaan Jepang yang ada di Indonesia, salah satunya adalah PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dituliskan oleh penulis, maka permasalahan yang akan dikaji yaitu:

1. Bagaimana penerapan *Horensō* sebagai sistem komunikasi pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia?
2. Adaptasi dan tantangan apa yang dihadapi oleh karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Setelah mengetahui rumusan masalah yang ingin diteliti, maka tujuan penelitian yang hendak diteliti pada penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi dan menjelaskan tujuan dari penerapan *Horensō* pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia
2. Untuk menjelaskan adaptasi dan tantangan terkait dengan sistem komunikasi karyawan *Team New Development* yang dihadapi dalam menerapkan *Horensō* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah sebuah batasan atau cakupan yang digunakan untuk membatasi suatu topik yang diteliti dalam suatu penelitian. Pada perihal ini mencakup beberapa aspek tertentu yang akan menjadi fokus penelitian oleh peneliti dalam

mengumpulkan suatu data, menganalisis suatu data dan menyimpulkan hasil dari penelitian tersebut.

Adapun ruang lingkup utama pada penelitian penulis adalah karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Pemilihan subjek penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia menerapkan *Horenso* sebagai sistem komunikasi, yang sesuai dengan tujuan penelitian ini. Pada objek kajian penelitian pembahasan mengenai penerapan *Horenso* dengan menggunakan konsep *Horenso* untuk mendeskripsikan suatu proses dalam sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

1.5 Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif disebut sebagai metode penelitian naturalistik karena proses penelitiannya dilakukan dalam kondisi yang alamiah atau natural. Menurut Sugiyono pada buku *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* menyatakan bahwa:

“Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* daripada *generalisasi*.” (Sugiyono, 2013:9)

Pernyataan Sugiyono secara keseluruhan menggarisbawahi jika hasil penelitian kualitatif lebih banyak menekankan makna yang muncul dari data itu sendiri daripada

generalisasi yang luas. Hal ini pada penelitian penulis juga lebih menekankan data yang muncul dari hasil wawancara bersama narasumber penulis.

Pengertian penelitian kualitatif menurut penulis yang lainnya, seperti yang ditulis oleh Moleong pada buku Metode Penelitian Kualitatif mengungkapkan bahwa:

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara *holistic*, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.” (Moleong, 2007:6)

Pernyataan Moleong menegaskan bahwa penelitian kualitatif memiliki kekuatan untuk mengeksplorasi hasil dari subjek penelitian yang telah ditentukan. Dalam hal ini, penulis mendapatkan hasil yang sama seperti yang dinyatakan oleh Moloeng mengenai penelitian kualitatif.

Menurut penulis lain, yaitu Denzin dan Lincoln (1987) dalam buku Moleong juga menyatakan bahwa:

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan metode yang ada. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.” (2007:5)

Pertanyaan Denzin dan Lincoln dalam buku Moloeng menyatakan bahwa penelitian kualitatif memanfaatkan metode wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen. Dalam hal ini, sejalan dengan penelitian penulis yang menggunakan metode wawancara semiterstruktur bersama para narasumber.

Pada penelitian penulis data dari pendekatan deskriptif yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Hasil dari laporan pendekatan deskriptif dapat

berupa naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (2007:11). Pada penulisan laporan akhir penulis akan menganalisis data tersebut sehingga menghasilkan data sesuai dengan hasil yang telah diperoleh.

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilakukan untuk memperoleh data, informasi, dan keterangan yang diperlukan dalam sebuah penelitian. Adapun lokasi penelitian untuk pengambilan data pada penelitian ini dilakukan di kantor cabang utama PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Memiliki alamat lengkap yakni berada di kawasan EJIP Industrial Park Plot 3J-2, Jl. Citanduy Raya No.2, Sukaresmi, Cikarang Selatan, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat, 17550. Alasan memilih lokasi penelitian ini adalah karena perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan Jepang bagian dari anak cabang perusahaan global yang berpusat di Jepang Musashi Seimitsu Industry Co., Ltd.

Penelitian penulis dilakukan dengan mewawancarai karyawan *Team New Development* PT. Musashi Auto Parts Indonesia sebagai narasumber yang diharapkan dapat memahami dan sudah menerapkan penerapan *Horenso*. Wawancara yang dilakukan harus sesuai dengan SOP Perusahaan di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Menurut (Sailendra 2015) SOP merupakan sebuah panduan yang bertujuan untuk memastikan pekerjaan dan kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. Melalui dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada narasumber, data tersebut akan dianalisis oleh penulis untuk mencari jawaban dari rumusan masalah.

1.5.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada proses penelitian penulis adalah narasumber yang diharapkan dapat atau telah memahami mengenai penerapan *Horenso* pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Narasumber yang terkait yakni sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan
1.	Teguh Setyo Wibowo	Product Engineering/Manajerial
2.	Wardaya	Engineering/Staff
3.	Triana	Quality Engineering/Staff
4.	Ari Thabrani	New Model Control/Staff
5.	Rahmat Setyadi	Sales Marketing/Staff

Tabel 1.1 Data Narasumber

1.5.3 Sumber dan Jenis Data

Dalam mengumpulkan suatu data atau informasi diperlukan penganalisaan data untuk mendapatkan suatu kesimpulan di akhir. Analisis data menurut Sugiyono menyatakan bahwa:

“Data yang diperoleh melalui hasil wawancara, data catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.” (2013:244)

Penelitian kualitatif bersifat induktif dari data yang diperoleh selanjutnya akan dikembangkan menjadi hipotesis, lalu dirumuskan kembali berdasarkan data yang ada dan diulang secara berkali-kali agar mendapatkan kesimpulan apakah hipotesis tersebut dapat diterima atau ditolak berdasarkan data yang telah terkumpul.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer dapat dikatakan sebagai kebutuhan utama dalam sebuah penelitian yang diperoleh melalui wawancara antara penulis dengan narasumber yang digunakan untuk mendapatkan hasil dari suatu permasalahan. Selain itu, data primer juga berasal dari hasil observasi mengenai gejala atau proses yang akan dikaji di dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Sumber data yang dapat didapatkan yang lain adalah data sekunder. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian. Penulis mendapatkan data sekunder yang berasal dari buku, artikel, jurnal ilmiah serta penelitian terdahulu yang memiliki topik yang sama untuk menunjang penelitian ini. Penulis juga mendapatkan data-data mengenai sejarah singkat perusahaan, visi misi, serta struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

1.5.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan sebuah teknik yang paling strategis dalam melakukan suatu penelitian untuk mendapatkan data. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan aktivitas dimana mengamati secara langsung objek atau perilaku manusia untuk memperoleh suatu data atau informasi. Menurut Marshall dalam buku Sugiyono menyatakan bahwa "*through observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior*" melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut (2013:226). Pernyataan di atas dapat dikatakan melalui sebuah observasi, seseorang peneliti harus bisa mempelajari perilaku seseorang, mengikuti kegiatan yang dilakukan seseorang tersebut, mendengarkan apa yang diucapkan agar dapat bisa mendapatkan hasil pengamatan yang sesuai dengan yang telah dilihat secara langsung. (Susan Stainback dalam buku Sugiyono (2013:227)).

2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk saling bertukar informasi dan gagasan melalui sistem tanya jawab, sehingga dapat menyusun sebuah jawaban dalam suatu topik tertentu. (Esterberg dalam buku Sugiyono (2013:231). Dalam wawancara penelitian ini penulis menggunakan wawancara semiterstruktur yang termasuk ke dalam *in-dept interview*. Pelaksanaan dari wawancara semiterstruktur dilakukan secara bebas dan lebih terbuka dalam mengutarakan sebuah pertanyaan untuk menemukan suatu permasalahan secara lebih terbuka. Menurut Moleong, responden atau informan yang terpilih

memiliki sifat yang khas, seperti memiliki pengetahuan dan bisa memahami situasi dan lebih banyak mengetahui informasi yang diperlukan (2007:191)

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi pada penelitian ini dapat berupa data-data selama penelitian berlangsung dan bisa berbentuk foto, rekaman suara, video, dll. Hal ini digunakan untuk memperkuat bukti konkret dalam melakukan penelitian.

1.5.5 Analisis Data

Pada penelitian penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan menggambarkan kejadian sebenarnya yang terjadi dalam sistem komunikasi antar karyawan dalam *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Menurut Miles and Huberman dalam buku Sugiyono, apabila penulis belum merasa puas atas jawaban yang narasumber berikan, maka penulis akan terus menerus bertanya sampai hingga tuntas agar dapat memperoleh data yang dianggap kredibel atau dapat dipertanggungjawabkan (2013:246). Kegiatan dalam menganalisis data menurut Miles and Huberman dalam buku Sugiyono terbagi menjadi 3, yaitu:

1. *Reduce Data* (Reduksi Data)

Setelah memperoleh data, dapat dilakukan dengan cara menganalisis data agar bisa tersusun secara terperinci serta memudahkan untuk memahami hasil yang telah di dapat karena telah tersusun dengan baik dan akan dikelompokkan sesuai dengan pengelompokkan data.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data dilakukan dengan cara menarik sebuah kesimpulan berupa kata-kata atau uraian singkat dalam bentuk bagan yang telah dikelompokkan sesuai dengan pengelompokan data yang telah dibuat.

3. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Pada bagian ini, setelah melakukan seluruh prosedur yang ada, maka peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan dari wawancara yang telah dilakukan dari hasil reduksi data dan penyajian data.

1.6 Manfaat Penelitian

Pada manfaat penelitian penulis diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan baru bagi para pembaca serta dapat memberikan manfaat untuk masyarakat sekitar mengenai sistem komunikasi pada perusahaan Jepang di Indonesia, khususnya *Horenso*. Berkenaan dengan itu maka manfaat yang dapat diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan mengenai pemahaman kepada para pembaca tentang sistem komunikasi pada perusahaan Jepang di Indonesia, salah satunya adalah *Horenso*. Dengan memahami penerapan *Horenso* sebagai sistem komunikasi, mendapatkan wawasan mengenai penerapan *Horenso* dalam suatu organisasi untuk meningkatkan komunikasi agar lebih teratur dan terstruktur. Selain itu diharapkan dapat menguatkan relevansi teori komunikasi organisasi dalam penerapan lingkungan kerja di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian penulis diharapkan mampu memberikan pemahaman yang mendalam bagi pembaca yang tertarik dengan sistem komunikasi pada suatu organisasi khususnya di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia, salah satunya *Horenso*. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian penulis dapat menjadi referensi bagi penelitian dengan kajian yang sejenis, terutama yang berkaitan dengan sistem komunikasi perusahaan Jepang yang ada di Indonesia.

1.7 Sistematika Penelitian

Dalam penulisan penelitian penulis membuat sistematika penulisan sebagai panduan agar lebih terstruktur. Dibagi menjadi empat bab agar para pembaca dapat memahami dengan mudah isi penelitian penulis, sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, yang meliputi latar belakang penelitian yang akan membahas mengenai sistem komunikasi perusahaan Jepang yang ada di Indonesia, yakni *Horenso*. Bab ini juga menjelaskan rumusan masalah yang ingin diteliti serta tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, metode penelitian yang digunakan, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan pustaka, yang meliputi penelitian terdahulu dan kerangka teori. Pada bab ini berisikan uraian dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian penulis, serta uraian mengenai konsep *Horenso* dan teori komunikasi organisasi yang mendukung penelitian penulis.

Bab III Hasil dan Pembahasan, yang berisi tentang hasil penelitian lapangan yang dilakukan oleh penulis dengan karyawan *Team New Developmet* di PT. Musashi Auto

Parts Indonesia dan pembahasan mengenai analisis yang telah dilakukan oleh penulis tentang sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

Bab IV Penutup, yang berisi simpulan dari hasil keseluruhan penelitian pada sistem komunikasi karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab 2 akan terbagi ke dalam dua sub-bab yakni penelitian terdahulu dan landasan teori. Penulis akan mengkaji dan memaparkan ulasan dari penelitian-penelitian sebelumnya serta landasan teori yang akan mendukung penelitian penulis. Penulis dapat melihat persamaan serta perbedaan pada penelitian sebelumnya untuk melakukan inovasi pada penelitian berikutnya. Memaparkan teori atau konsep yang akan dipakai sebagai acuan untuk penelitian yang dapat dipercaya, keabsahan, dan disebarluaskan untuk kepentingan umum.

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan penulis mengenai tema penelitian yang penulis teliti. Beberapa hasil penelitian tersebut membahas mengenai penerapan *Horenso* sebagai sistem komunikasi sehingga dapat diperoleh perbandingan antara penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya.

Pertama, tugas akhir dengan judul *Implementasi Horenso (Houkoku, Renraku, Soudan) Sebagai Dasar Komunikasi di UPTD BLK DISNAKER Semarang* yang ditulis oleh Ramadya Artana Medicantra pada tahun 2021, mahasiswa Derajat Ahli Madya dari program studi Diploma 3 Bahasa Jepang, Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro. Pada penelitian Ramadya Artana Medicantra menggunakan jenis metode penelitian kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi pustaka. Landasan teori yang digunakan pada penelitian Ramdya Artana Medicantra memakai konsep *Horenso*, sedangkan landasan teori yang dipakai penulis memakai konsep

Horensō dan Teori Komunikasi Organisasi. Penelitian Ramadya Artana Medicantra secara rinci mengkaji tentang bagaimana implementasi budaya serta hambatan *Horensō* di lingkungan UPTD BLK DISNAKER Semarang yang diterapkan antara staff dan murid pelatihan.

Hasil penelitian Ramadya Artana Medicantra menyebutkan bahwa pelaksanaan *Horensō* di lingkungan UPTD BLK DISNAKER Semarang terdapat kendala yang terjadi, yakni perbedaan tradisi budaya antara masyarakat Indonesia dengan masyarakat Jepang. Masih banyak siswa yang takut untuk melakukan *Soudan* dan kurangnya tenaga operasional di lingkungan UPTD BLK DISNAKER yang belum memahami mengenai *Horensō*.

Penelitian Ramadya Artana Medicantra memiliki persamaan objek penelitian dengan penelitian penulis yakni berfokus pada penerapan *Horensō* dan menggunakan metode penelitian yang sama, yakni metode penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada subjek penelitian yang diteliti, yaitu pegawai di UPTD BLK DISNAKER Semarang, sedangkan pada penelitian penulis berfokus pada penerapan *Horensō* terhadap sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Fokus pada penelitian Ramadya Artana Medicantra terletak pada implementasi *Horensō* sebagai dasar komunikasi, sedangkan pada penelitian penulis berfokus pada penerapan *Horensō* sebagai sistem komunikasi antar karyawan.

Kedua, skripsi dengan judul *Hubungan Antara Budaya Horensō Dengan Disiplin Kerja Karyawan Di Pt. Padma Soode Indonesia Tahun 2018* yang ditulis oleh Akus Kustandi pada tahun 2018, mahasiswa Strata 1 (S-1) dari program studi Sastra Jepang,

STBA JIA Bekasi. Pada penelitian Akus Kustandi menggunakan jenis metode penelitian kuantitatif dengan sample karyawan di PT. Padma Soode Indonesia tahun 2018. Penelitian Akus Kustandi secara rinci mengkaji tentang hubungan antara budaya *Horenso* dengan disiplin kerja karyawan. Landasan teori yang dipakai oleh Akus Kustandi pada penelitiannya menggunakan 3 konsep yakni Konsep Budaya, Konsep Disiplin Kerja dan Budaya *Horenso*. Pada penelitian penulis menggunakan Konsep *Horenso* dan Teori Komunikasi Organisasi.

Hasil penelitian Akus Kustandi menyebutkan bahwa budaya *Horenso* dapat mempengaruhi disiplin kerja atasan dengan pegawai, pegawai ke pimpinan, maupun dengan sesama pegawai yang memiliki kedudukan setara di PT. Padma Soode Indonesia.

Penelitian Akus Kustandi memiliki persamaan objek penelitian dengan penelitian penulis yakni berfokus pada penerapan *Horenso* yang diterapkan kepada karyawan disebuah perusahaan. Perbedaannya terletak pada subjek penelitian yang diteliti, yaitu karyawan di PT. Padma Soode Indonesia, sedangkan pada penelitian penulis berfokus pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Memiliki perbedaan pada metode penelitian, penulis memakai metode penelitian kualitatif sedangkan penelitian Akus Kustandi menggunakan metode penelitian kuantitatif. Fokus pada penelitian Akus Kustandi terletak pada hubungan antara budaya *Horenso* dengan disiplin kerja karyawan PT. Padma Soode Indonesia, sedangkan pada penelitian penulis berfokus pada pengaruh penerapan *Horenso* sebagai

sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

Ketiga, penelitian yang berupa artikel dengan judul *Pengaruh Budaya Kaizen Dan Budaya Horenso Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang Barat* yang ditulis oleh Widya Handayani dan Sukardi pada tahun 2020, Fakultas Ekonomi, Universitas Darma Persada. Pada penelitian Widya Handayani dan Sukardi menggunakan jenis metode penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data yang dibagikan kepada 160 karyawan pada bagian produksi di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang. Pada penelitian Widya Handayani dan Sukardi menggunakan 6 landasan teori yaitu *Kaizen*, 5-S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Setsuke*), *Horenso*, produktivitas, efektivitas dan kualitas. Pada penelitian penulis menggunakan landasan teori yaitu konsep *Horenso* dan Teori Komunikasi Organisasi.

Penelitian Widya Handayani dan Sukardi menyebutkan bahwa pengamatan pelaksanaan budaya *Kaizen* dan *Horenso* selama 9 bulan pada departemen produksi di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang karena dalam kurun waktu tersebut, produktivitas karyawan rata-rata tidak mampu mencapai target sejak diberlakukannya budaya *Kaizen* dan *Horenso*. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang ditinjau dari hubungan parsial budaya *Kaizen* (memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien) dan budaya *Horenso* (semakin baik komunikasi dalam organisasi, semakin baik pula dalam menyelesaikan pekerjaan), mempengaruhi

produktivitas kerja karyawan yang positif pada departemen produksi di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang.

Penelitian Widya Handayani dan Sukardi memiliki persamaan objek penelitian dengan penelitian penulis yakni berfokus pada penerapan budaya *Horenso* yang diterapkan kepada karyawan disebuah perusahaan manufaktur. Perbedaannya terletak pada subjek penelitian yang diteliti, yaitu berada di karyawan PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang tepatnya pada bagian produksi, sedangkan pada penelitian penulis berfokus pada sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Memiliki perbedaan yang lain, yaitu pada metode penelitian, penulis memakai metode penelitian kualitatif sedangkan penelitian Widya Handayani dan Sukardi menggunakan metode penelitian kuantitatif. Fokus pada penelitian Widya Handayani dan Sukardi terletak pada pengaruh budaya *Kaizen* dan *Horenso* terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi di PT. Yamaha Music Manufacturing Asia Cikarang, sedangkan pada penelitian penulis berfokus pada pengaruh penerapan *Horenso* sebagai sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

Keempat, *thesis international* yang berjudul *Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction* yang ditulis oleh Christine Proctor pada tahun 2014, mahasiswa *Master of Arts in Professional Communication*, Universitas Southern Utah, Amerika Serikat. Pada penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kualitatif dengan cara menyebarkan sebanyak 25 pertanyaan kepada 51 karyawan dan supervisor di Divisi

Pendaftaran Universitas Southern Utah. Penelitian Christine Proctor secara rinci mengkaji tentang bagaimana komunikasi yang efektif dalam organisasi bisa menjadi faktor utama dalam meningkatkan sikap positif, kebahagiaan, dan kepuasan kerja karyawan serta meningkatkan kinerja dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Pada penelitian Christine Proctor menggunakan landasan teori 2 yaitu *Motivation Hygiene Theori*, *Communication and Organizational Outcomes*. Pada penelitian penulis menggunakan landasan teori yaitu konsep *Horensa* dan Teori Komunikasi Organisasi.

Hasil dari penelitian Christine Proctor menyebutkan bahwa pentingnya berkomunikasi dalam organisasi karena memiliki hasil yang efektif sebagai alat strategis untuk meningkatkan sikap, kebahagiaan serta kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. Dalam melakukan komunikasi organisasi juga memiliki hasil komunikasi yang baik dan menguntungkan bagi karyawan, karena dapat memperkuat hubungan antar karyawan.

Penelitian Christine Proctor memiliki persamaan objek penelitian dengan penelitian penulis yakni berfokus pada komunikasi organisasi pada kerja karyawan serta memiliki persamaan metode penelitian kualitatif dengan cara menyebarkan pertanyaan/kuesioner kepada narasumber. Perbedaannya terletak pada subjek penelitian yang diteliti, yaitu di Universitas Southern Utah yang lebih tepatnya ditujukan kepada 51 karyawan dan supervisor di Divisi Pendaftaran. Pada penelitian penulis berfokus pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Fokus pada penelitian Christine Proctor terletak pada keefektifitasan dalam

menggunakan komunikasi organisasi pada suatu organisasi, sedangkan pada penelitian penulis berfokus pada penerapan *Horenso* sebagai sistem komunikasi antar karyawan yang juga berfokus pada sebuah komunikasi organisasi.

2.2 Landasan Teori

Untuk menjelaskan permasalahan pada penelitian penulis, penting untuk menggunakan teori atau konsep yang akan digunakan. Penulis menggunakan konsep yang sesuai, yaitu konsep *Horenso* dan teori komunikasi organisasi

2.2.1 Konsep *Horenso*

Horenso merupakan singkatan dari 3 kata dalam bahasa Jepang yakni, “*Houkoku*” (報告) yang berarti melaporkan, “*Renraku*” (連絡) yang berarti menginformasikan, dan “*Soudan*” (相談) yang berarti berkonsultasi. Kata lainnya *Horenso* dapat diartikan juga sebagai sayur bayam. Menurut Johnson Alvonco dalam bukunya yang berjudul *Practical Communication Skill* menyatakan bahwa:

“*Horenso* adalah sistem komunikasi yang distandardisasi dan diberlakukan di suatu organisasi sebagai solusi sistem komunikasi formal di organisasi. *Horenso* memberikan manfaat yang banyak dalam menjalankan organisasi, misalnya meningkatkan kesadaran dan inisiatif, membangun kepedulian, dan membantu memecahkan masalah” (Alvonco 2014:274)

Berdasarkan pernyataan Alvonco dapat ditarik kesimpulan bahwa *Horenso* merupakan suatu sistem komunikasi yang dapat mengatur organisasi untuk menjaga kelancaran suatu komunikasi dan dapat membuat hubungan tim menjadi lebih kuat dengan adanya komunikasi yang berkelanjutan. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan Jepang yang menerapkan sistem *Horenso* dari dahulu hingga sekarang, bahkan cabang

perusahaan Jepang yang berada diluar negeri juga menganut sistem *Horenso* dan dianggap sebagai salah satu kunci sukses bisnis bagi para pebisnis perusahaan Jepang.

Perusahaan Jepang sendiri menganggap bahwa komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam memajukan sebuah bisnis. Komunikasi yang efektif dalam dunia bisnis memiliki tujuan yang baik antara atasan dengan bawahan, sesama rekan kerja, bahkan dengan para customer. Karena jika tidak bisa berkomunikasi secara efektif, maka akan terjadinya masalah yang dapat mengganggu kinerja bekerja karyawan. Tujuan dari *Horenso* ini dapat membangun lingkungan kerja untuk menyampaikan informasi dengan cepat dan benar, serta dapat melihat kemajuan aktivitas yang bisa dilihat oleh banyak orang karena adanya laporan rutin (Kustandi 2018:47).

Secara lebih lanjut, kata *Horenso* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Houkoku* (報告)

Dapat diartikan sebagai pelaporan tugas antara atasan dengan bawahan sebagai bentuk tanggung jawab karyawan tentang tugas yang telah diberikan. Namun tidak semua permasalahan harus dilaporkan, karena jika semua masalah dilaporkan maka tentu akan menghambat pekerjaan. Tingkat permasalahan yang dilaporkan biasanya harus sesuai dengan kesepakatan bersama dengan yang lain.

Menurut Johnson Alvonco, terdapat 3 poin utama yang ditekankan dalam *Houkoku*, yakni:

1. Fakta

Laporan yang hendak dibuat diharapkan sesuai data fakta yang terjadi dilapangan dan harus dari sudut pandang yang objektif. Laporan ini harus sesuai pedoman 5W+2H (*what, who, when, where, why, how, how much/many*) dan TPO (*time, place, organization*).

2. Metode

Menggunakan metode yang tepat, sehingga akan mendapatkan hasil yang efisien dan efektif serta tidak bertele-tele. Diharapkan untuk seluruh pihak yang terkait telah menyepakati apa yang telah terjadi.

3. Tujuan

Hal ini menjadi tolak ukur untuk mencapai kesuksesan dalam proses komunikasi. Karena bagian ini merupakan bagian akhir yang akan dicapai oleh suatu aktivitas dalam bentuk informasi yang akan dijadikan evaluasi.

Dari pernyataan diatas, dalam melakukan pelaksanaan *Houkoku*, perusahaan Jepang sangat teliti mengenai apa yang sedang dilaporkan, apa yang sedang terjadi, dan apa yang harus dilakukan untuk kedepannya. Hal ini yang menjadikan komunikasi bisa menjadi efektif jika dilakukan secara benar dan teratur.

2. *Renraku* (連絡)

Dapat diartikan sebagai sistem komunikasi informasi yang dilakukan dengan cara menghubungi atau memberikan informasi kepada sesama rekan karyawan. Hal ini juga diberlakukan diberbagai departemen untuk menghindari terjadinya

miskomunikasi yang dapat menyebabkan permasalahan internal maupun eksternal. Agar tidak terjadi masalah, maka dilakukan komunikasi tersebut dari berbagai pihak secara efektif.

3. *Soudan* (相談)

Dapat diartikan sebagai proses konsultasi atau diskusi di antara para pihak yang berkepentingan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam melakukan pekerjaan, tidak lepas dari yang namanya melakukan kesalahan. Pada bagian ini dilakukan diskusi kepada atasan untuk meminta saran apa yang harus dilakukan kedepannya. Saat melakukan konsultasi ini perlu jika untuk memperlihatkan postur tubuh yang tegap, menatap mata lawan bicara, dan berbicara dengan tegas.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *Horenso* merupakan sebuah sistem komunikasi kerja Jepang yang dipakai pada perusahaan Jepang di Indonesia dengan cara melaporkan, memberikan informasi, serta berkonsultasi dengan atasan maupun dengan sesama karyawan untuk mencapai satu tujuan yang sama. Dengan adanya penerapan *Horenso* di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia dapat membantu komunikasi menjadi lebih baik serta mempermudah dalam menjalankan suatu pekerjaan.

2.2.2 Teori Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan sesuatu hal penting yang dilakukan oleh manusia dalam menjalani kehidupan sosial bermasyarakat. Komunikasi dengan masyarakat sosial sangat diperlukan karena manusia dikatakan sebagai makhluk sosial yang tidak bisa

memenuhi kehidupannya sendiri dan diharuskan berinteraksi dengan satu sama lain dalam suatu organisasi. Ada beberapa cara yang dilakukan dalam menjalani komunikasi, beberapa ada yang perlu menggunakan alat ada juga yang tidak perlu menggunakan alat.

Komunikasi dalam organisasi dibutuhkan beberapa poin penting untuk mencapai berbagai macam tujuan dan hasil kinerja dari suatu organisasi. Jika tidak diberlakukan komunikasi maka akan terjadi kesalahpahaman antara individu ataupun dalam kelompok organisasi. Selain terjadinya kesalahpahaman, maka kemungkinan terbesarnya akan terjadi konflik dan kinerja dari suatu organisasi akan menurun karena tidak mendapat informasi yang sesuai. Seperti yang dijelaskan oleh Lewis (1987:6) dalam tulisan Riinamawati bahwa “*managerial effectiveness cannot be improves without examining the managers individual communication knowledges and skill and his or her alities to work with groups*” (2019:48). Dari pernyataan Lewis dapat dikatakan bahwa tanpa adanya komunikasi organisasi, maka efektivitas manajerial tidak dapat meningkat jika tidak adanya ilmu komunikasi antar grup yang mengakibatkan terjadinya kesalahpahaman.

Menurut Riinawati dalam bukunya yang berjudul Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi menyatakan bahwa,

“Komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antarbagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi. Selain ikut andil dalam membangun iklim organisasi, komunikasi organisasi juga ikut membangun budaya organisasi.” (2019:48).

Pengertian komunikasi organisasi menurut penulis yang lainnya yang dijelaskan oleh Redding dan Sanborn dalam tulisan Riinawati menyatakan bahwa:

“Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* (komunikasi dari atasan ke bawahan), komunikasi *upward* (komunikasi dari bawahan ke atasan), komunikasi horizontal (komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya), mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program (Masmuh, 2008:5).” (2019:49).

Komunikasi organisasi selalu terjadinya timbal balik dari komunikasi demi menjaga kepentingan semua pihak. Karena dalam melakukan komunikasi, tentunya akan mengeluarkan sebuah pemikiran yang berbeda pada setiap orangnya. Maka ketika sedang melakukan komunikasi, diharapkan untuk memberikan pernyataan yang lugas dan tidak bertele-tele agar orang lain yang mendengarkan dapat memahami apa yang sedang dikomunikasikan dan paham maksud dan tujuan dari komunikasi tersebut.

Dapat dilihat dari cara berkomunikasi dalam organisasi harus memiliki tujuan dan aliran untuk menyampaikan pesan kepada anggota organisasi. Dikutip dari tulisan Riinawati (2019:50-51) terdapat 4 aliran komunikasi, yakni sebagai berikut:

1. Komunikasi ke bawah, merupakan sebuah komunikasi yang dilakukan pada suatu kelompok ke tingkatan yang lebih bawah. Dapat dijabarkan seperti pihak atas mengutuskan suatu pekerjaan kepada pihak bawah, memberikan informasi kepada pihak bawah, dan memberikan solusi ketika pihak bawah sedang terkena masalah.

2. Komunikasi ke atas, kebalikannya dari komunikasi ke bawah yakni pihak bawah memberikan atau menginformasikan mengenai pekerjaan dan masalah mereka ke pihak atas untuk di evaluasi.
3. Komunikasi horizontal, merupakan komunikasi antar anggota kelompok pada tingkatan yang sama secara manajerial.
4. Komunikasi lintas saluran, merupakan sebuah komunikasi yang dilakukan melewati batas tingkatan yang berarti dimana diluar dari pengawasan anggota organisasi.

Dapat dilihat dari keduanya, yakni konsep *Horensa* dengan teori komunikasi organisasi memiliki keterkaitan dalam pengaplikasian dalam penerapan di sebuah perusahaan ataupun di organisasi, baik antar atasan dengan karyawan maupun dengan sesama karyawan. Dengan menerapkan konsep *Horensa* serta adanya komunikasi organisasi di sebuah perusahaan, dapat meminimalisir risiko kesalahpahaman antara atasan dengan karyawan, serta dapat meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam mengerjakan tugasnya.

2.3 Gambaran Umum Objek Penelitian

Adapun gambaran umum mengenai objek penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yaitu berupa gambaran umum serta sejarah singkat mengenai PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

2.3.1 Profil Perusahaan

PT. Musashi Auto Parts Indonesia yang juga dikenal sebagai PT MAP-IN merupakan bagian dari Musashi Seimitsu Industry Co., Ltd. yang bergerak dalam memproduksi

sparepart kendaraan roda dua dan roda empat, khususnya Honda dan berada di bawah naungan Astra Group Jepang.

PT. Musashi Auto Parts Indonesia memulai usahanya di Indonesia melalui Astra Group pada Maret 1996. Kantor cabang pertamanya berada di *East Jakarta Industrial Park* (EJIP) Plot 3J-2, Jl. Citanduy Raya No.2, Sukaresmi, Cikarang Selatan, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat, 17550. Karena permintaan pasar yang terus menerus meningkat, kemudian dibuka kantor cabang kedua yang berlokasi di Surya Cipta *City of Industry*, Jl. Surya Madya Kav. 1-36 BC, Ds. Kutanegara, Kec. Ciampel, Kab. Karawang, Jawa Barat, 41361, Indonesia. Kehadiran PT. Musashi Auto Parts Indonesia telah mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam bidang industri di Indonesia. Perusahaan ini dikenal dan diakui sebagai perusahaan yang dapat membuat produk-produk yang berkualitas tinggi. Produk keluaran dari perusahaan ini telah diakui sebagai *spare part* kendaraan bermotor yang tahan lama dan sesuai untuk segala jenis kendaraan.



Gambar 2. 1 PT. Musashi Auto Parts Indonesia
Sumber: dokumentasi pribadi

Sampai saat ini PT. Musashi Auto Parts Indonesia (selain berada di Jepang) juga telah tersebar di berbagai negara yang ada dunia antara lain Asia, Eropa, Amerika Selatan dan Amerika Utara. Di Asia sendiri tersebar di negara Indonesia, India, China, Vietnam dan Thailand. Pada negara Eropa tersebar di United Kingdom, Jerman, Hungaria dan Spanyol. Pada Amerika Selatan tersebar di Brazil, sedangkan pada Amerika Utara tersebar di Amerika, Kanada dan Mexico.



Gambar 2. 2 Persebaran PT. Musashi Auto Parts Indonesia di Seluruh Dunia.

Sumber: musashi.co.jp

2.3.2 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada sebelum Perang Dunia II tahun 1938 sampai 1944 berdirinya Otsuka Kikai Seisakusho/Otsuka Machinery Company di Togoshi, Shinagawa-ku, Prefektur Tokyo didirikan oleh Yoshiharu Otsuka dan perusahaan ini memproduksi komponen-komponen pesawat terbang. Selain itu, didirikan juga sekolah remaja untuk karyawan muda agar mendapatkan pendidikan umum serta mempelajari dasar-dasar kemasyarakatan.

Setelah akhir dari Perang Dunia II tahun 1945 sampai 1955 terjadinya perubahan bisnis karena perusahaannya dibubarkan dan ia kembali ke Kota Toyohashi. Tepat pada bulan Oktober 1946, ia kembali membangun perusahaannya setelah para karyawan yang kehilangan pekerjaan memintanya untuk kembali bekerja dan menamai perusahaannya Musashi Sangyo Co., Ltd., yang berfokus kepada komponen industri mesin jahit. Pada saat pasca perang, Jepang mengalami kekurangan pakaian yang kritis dan Yoshiharu mendengar bahwa industri mesin jahit pada saat itu sedang berkembang. Perkembangan ini mencapai industri pasar internasional dan mulai mengeskpor ke berbagai belahan di dunia. Namun, volume produksi mesin jahit rumahan secara bertahap mulai menurun karena kejenuhan pasar di Jepang dan meningkatnya biaya produksi yang melemahkan daya saing internasional.

Karena perkembangan industri mesin jahit menurun, pada tahun 1956 sampai 1977 ia memulai bisnis baru dengan Honda Motor Co., Ltd. mulai memproduksi suku cadang untuk sepeda motor. Pada tahun 1963 nama perusahaan diganti menjadi Musashi Seimitsu Kogyo Co., Ltd. Sekitar tahun 1978 sampai 1986 mulai memperluas bisnis dengan melakukan kegiatan luar negeri pada komponen mobil pasar asing dan berbisnis dengan *Ford Motor Company* di Amerika Serikat.

Di tahun 1987 sampai 2006 mulai memperluas pengembangan sistem produksi global ke ranah yang lebih luas dan mendirikan beberapa perusahaan di berbagai negara Eropa, Asia, Amerika Utara dan Amerika Selatan. Pada tahun 2006 sampai 2017 Musashi mulai mengembangkan produk-produk baru, merumuskan Filosofi Musashi, membuat Musashi Global Vision 2020, dan mengembangkan *Differential Assembly*.

Dan pada tahun 2018 sampai 2021 menciptakan sistem yang dapat bersaing di dunia serta membuka bisnis baru, menjadi perusahaan yang dapat mengatasi permasalahan masalah sosial serta melahirkan promosi *start-up in house* dari promosi inovasi terbuka.

2.3.3 Visi Misi

“Go Far Beyond! Break barriers and go on adventures!”



Gambar 2. 3 Visi Misi PT. Musashi
Sumber: musashi.co.jp

2.3.4 Filosofi Perusahaan

Musashi memiliki filosofi yang terdiri dari 3 unsur, yaitu Our Origin, Our Purpose, and Our Way. Ketiga elemen ini merupakan bagian dari filsafat Musashi, dan tidak ada satu pun dari elemen-elemen ini terpisah dari dua elemen lainnya.

Ketiga unsur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Our Origin*/Asal Usul Kami

Asal usul perusahaan Musashi diwariskan dari generasi ke generasi, seperti yang diucapkan oleh pendiri perusahaan ini yang bernama Yoshiharu Otsuka yakni *"We have seen the rise and fall of many companies throughout history."*

There are very few groups united by the spirit of Simplicity, Sturdiness and Consistent Sincerity that no longer exist. We must never forget this fact."

2. *Our Purpose*/Tujuan Kami

Memiliki tujuan untuk memberikan berkontribusi kepada masyarakat dunia secara “*Harmony*” pada kehidupan dan lingkungan, serta memiliki “*Passion*” dalam berteknologi, dan “*Wisdom*” dalam berinovasi.

3. *Our Way*/Cara Kami

Cara Musashi menjalankan perusahaannya adalah sebagai berikut:

1. Mengutamakan pelanggan, dengan cara mengerti apa yang pelanggan butuhkan dan harapkan.
2. Integritas, bekerja dengan penuh semangat dan melakukannya dengan benar.
3. Menjadi unik dan kreatif, dengan cara jangan cepat berpaus diri dan bisa cepat beradaptasi dengan lingkungan.
4. Berani mencoba dan pantang menyerah.
5. One Musashi, membentuk tim terbaik dengan cara saling membantu, menghormati, dan menghargai setiap interaksi satu sama lain.
6. Kepemimpinan dan rasa ingin memiliki.
7. Senyum dan bersyukur, dengan bersikap ramah dan mengapresiasi satu sama lain.

2.3.5 Logo Perusahaan

Logo perusahaan merupakan sebuah simbol yang berfungsi sebagai identitas suatu perusahaan. Penting bagi perusahaan memiliki sebuah logo untuk menyatukan citra serta filosofi perusahaan, serta untuk meningkatkan rasa kepemilikan oleh setiap karyawan dalam memperkuat tim dan untuk mempromosikan perusahaan kepada masyarakat luas.

Simbol yang berada di logo Musashi memiliki 3 cincin melingkar secara keseluruhan yang berarti “semangat, kebijaksanaan dan harmoni” lalu melambangkan “masyarakat global yang makmur”. Untuk warna simbol ini berwarna merah terang yang melambangkan “semangat, inovasi dan tantangan”. Sedangkan untuk jenis huruf yang digunakan merupakan jenis huruf yang kuat dan garis kanan menanjak dari A sampai I untuk mengekspresikan keinginan terus tumbuh menuju masa depan. Untuk warna huruf ini berwarna hitam yang melambangkan “misi, kemauan dan tekad”. Logo Musashi memiliki 2 bentuk variasi yakni, vertical dan horizontal.



Gambar 2. 4 Logo Musashi
Sumber: musashi.co.id

The image shows the Musashi logotype, which consists of the word "MUSASHI" in a bold, black, sans-serif typeface. The letter "I" at the end of the word is stylized, resembling a sword hilt or a specific character.

Gambar 2. 5 *Logotype* Musashi
Sumber: musashi.co.id

BAB III

PEMBAHASAN

Penerapan *Horenso* dalam *Team New Development* ini diharapkan berfungsi sebagai media berkomunikasi untuk membangun sistem komunikasi yang transparan antar karyawan satu sama lain. Karena dengan adanya penerapan *Horenso* yang memiliki sudut pandang berbeda dari berbagai pihak, dapat diharapkan untuk meningkatkan kinerja antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada sub bab dalam bab 3 penulis akan memaparkan beberapa penjelasan mengenai penerapan, adaptasi dan tantangan *Horenso* secara optimal untuk meningkatkan sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

3.1 Penerapan *Horenso* pada *Team New Development* PT. Musashi Auto Parts Indonesia

3.1.1 Penerapan *Houkoku* pada *Team New Development* PT. Musashi Auto Parts Indonesia

Penerapan *Houkoku* pada *Team New Development* PT. Musashi Auto Parts Indonesia telah menunjukkan bahwa dengan menerapkan *Houkoku* dapat mendapatkan informasi yang jelas serta dalam mempercepat suatu pengambilan keputusan untuk mengurangi resiko kesalahan yang akan terjadi. Pelaporan yang rutin dilakukan ini memungkinkan untuk perusahaan memantau kemajuan pekerja secara langsung untuk mengambil langkah keputusan yang lebih baik lagi dan mencapai sebuah target yang akan dituju. Hal ini diperkuat oleh pernyataan narasumber dari Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) mengatakan jika:

”Ketika ada karyawan yang dengan intens/continue/konsisten dia memberikan laporan, memberikan feedback, pasti akan terbangun komunikasi yang lebih bagus dibandingkan dengan yang satunya harus ditanya terlebih dahulu baru mau memberikan informasi”. (Sumber: wawancara pribadi).

Menurut pendapat Bapak Teguh Setyo Wibowo menjelaskan jika dengan karyawan melakukan pelaporan secara rutin maka akan terciptanya komunikasi yang baik antar para pekerja maupun antar bagian departemen. Hal ini menjadi salah satu cara untuk mendekati para karyawan dalam bekerja agar dapat mengetahui informasi yang lebih baik.

Selain itu, terdapat narasumber lain yang mengatakan mengenai pelaporan rutin yang dilakukan di PT. Musashi Auto Parts Indonesia khususnya pada bagian *Team New Development*, yakni menurut Bapak Ari Thabrani (staff *New Model Team New Development*) menyebutkan jika:

“Dalam hal ini, prakteknya di *New Model*, laporannya berbentuk kegiatan-kegiatan terdiri dari 5 gates laporan, laporan perencanaan awal, penentuan target, evaluasi hasil trial, kemudian penetapan *masspro*, kemudian hasil evaluasi saat *masspro* disitu **ada laporannya sampai ke direksi.**” (Sumber: wawancara pribadi).

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Ari Thabrani menyebutkan bahwa pelaporan yang dilakukan pada bagian *New Model Team New Development* memiliki 5 tahap untuk bisa diberikan kepada atasan. Tahap ini merupakan tahap awal utama yang dilakukan pada bagian *New Model*, hal ini merupakan salah satu bentuk *Horensa* yang dilaksanakan oleh PT. Musashi Auto Parts Indonesia untuk memastikan bahwa seluruh laporan yang terkait bisa disampaikan dengan jelas kepada seluruh karyawan. Pelaporan pada tahap awal ini bertujuan untuk menjaga komunikasi agar tidak terjadi kesalahpahaman yang mengakibatkan miskomunikasi antar karyawan.

Sesuai dengan pernyataan Alvonco (2014) menjelaskan ketika sedang melakukan *Houkoku* terdapat prasyarat yang harus dilakukan. Hal itu disebutkan dengan adanya proses 5W+2H (*what, who, when, where, why, how, how much/many*) dan TPO (*time, place, organization*). Tahapan-tahapan yang dijelaskan oleh Alvonco sesuai dengan tahapan pelaporan yang dijelaskan oleh Bapak Ari Thabrani. Mulai dari laporan awal hingga hasil akhir evaluasi *masspro* yang akan dilaporkan kepada direksi. Selain itu Alvonco juga menegaskan mengenai TPO yang berkaitan dengan waktu, tempat, dan pengorganisasian dalam melaporkan sesuatu. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan yang dijelaskan oleh Bapak Ari Thabrani dalam melaporkan suatu informasi harus sesuai dengan informasi yang ada. Dengan adanya proses dalam melaporkan secara sistematis ini dapat membantu PT. Musashi Auto Parts Indonesia untuk mencapai sebuah target yang telah ditetapkan serta dapat meningkatkan koordinasi antar departemen dalam memberikan suatu pelaporan.

Pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia memiliki salah satu bentuk penerapan *Horenso* bagian *Houkoku* yang sederhana yang sudah diterapkan. Dikutip dari salah satu pernyataan narasumber, yakni Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) menyatakan bahwa:

“Disini sudah ada salah satu **implementasi bentuk *Horenso* yang sederhana**, namanya ***Bad News First (BNF)***. *Bad News First (BNF)* itu kalau ada berita kabar tidak bagus tolong langsung sampaikan kepada atasan. Dan sudah dari beberapa tahun yang lalu *Bad News First (BNF)* ini digerakkan atau digalakkan di Musashi Group agar instruksinya lebih cepat dilaksanakan untuk kedepannya. Itu salah satu yang diterapkan *Horenso* di Musashi yang paling global.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari pernyataan tersebut dijelaskan bahwa jika PT. Musashi Auto Parts Indonesia sudah menerapkan budaya *Horenso* yang dinamakan *Bad News First* (BNF) memiliki arti jika terdapat berita atau masalah yang tidak bagus dari pekerjaan atau dari mesin tertentu mengalami kerusakan, maka diharapkan untuk menyampaikan pesan secara langsung kepada atasan agar tidak menghambat pekerjaan yang lain. Dengan adanya *Bad News First* (BNF) diharapkan untuk bisa mendorong karyawan agar berani melaporkan suatu masalah lebih awal karena tujuan utamanya adalah mencari solusi bersama untuk mempercepat proses masalah. Penerapan *Bad News First* (BNF) di PT. Musashi Auto Parts Indonesia ini mengacu pada konsep *Horenso* yang dikemukakan oleh Alvonco (2014) pada bagian *Houkoku* (pelaporan). Sesuai dengan pernyataan Alvonco mengatakan jika pada saat melakukan *Houkoku* maka harus melapor secara langsung dan tepat kepada atasan sebagai bentuk tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan tanpa harus diminta oleh atasannya. Karena seorang atasan wajib mengetahui apa pun yang dilakukan atau dikerjakan oleh karyawannya, dengan mengetahui hal tersebut maka seorang atasan bisa memberikan saran atau masukan kepada bawahannya sehingga dapat cepat menyelesaikan masalah yang ada (2014:275).

Dengan adanya penerapan *Bad News First* (BNF) yang telah dilakukan di PT. Musashi Auto Parts Indonesia maka hal ini memiliki manfaat yang lain salah satunya adalah bisa memiliki plan atau rencana kerja yang dibuat oleh perusahaan atau manajemen agar bisa sesuai target yang akan dicapai. Pernyataan tersebut diperkuat oleh jawaban narasumber dari Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) sebagai berikut:

“Manfaatnya yang paling bagus ya, itu rencana kerja yang dibuat oleh perusahaan/manajemen bisa **berjalan sesuai target** yang ditetapkan (target tercapai, waktu juga tercapai dan semua sesuai target bahkan jika lebih bagus lagi bisa melebihi target).” (Sumber: wawancara pribadi).

Hasil pernyataan Bapak Teguh Setyo Wibowo menjelaskan jika salah satu manfaat yang paling bagus adalah adanya rencana kerja yang dibuat oleh PT. Musashi Auto Parts Indonesia agar bisa sesuai target dari yang dibuat dan bisa juga mempermudah proses pekerjaan para karyawan baik atasan maupun bawahan. Dengan adanya rencana kerja tersebut maka komunikasi di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik, alur kerja yang terencana akan menjadi lebih terkoordinasir sehingga akan meminimalisir kesalahan dalam mengejar target. Setiap karyawan mampu memahami tanggung jawab yang dikerjakan untuk mencapai target yang akan dicapai, tidak hanya membantu untuk mencapai target tapi bisa juga untuk melampaui target yang ditetapkan serta dapat meningkatkan efektivitas operasional perusahaan secara keseluruhan.

Selain menerapkan *Bad News First* (BNF), PT. Musashi Auto Parts Indonesia juga menerbitkan buku panduan yang digunakan oleh karyawan untuk diterapkan dan ditaati di perusahaan. Pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia buku ini berfungsi sebagai acuan karyawan dalam memahami dan menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam menjalani pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Hal tersebut diperkuat oleh narasumber dari Bapak Ari Thabrani (staff *New Model Team New Development*) sebagai berikut:

“Jadi ada buku panduan untuk kita menerapkan nilai-nilai dari perusahaan ke karyawannya. Pesan-pesan disini dibacakan tiap pagi sebelum bekerja jam 07.30 secara

bersama-sama. Disini salah satu yang berkaitan dengan *Horenso* ketika membacakan *philosophy Musashi Harmony* yang artinya berkontribusi semua karyawan yang dikaitkan menjadi satu agar menjadi tujuan bersama. Poin *Horenso* juga diterapkan dan di *refresh* (disegarkan kembali) di Musashi, tidak hanya ketika karyawan baru saja tetapi juga dilaksanakan dalam keseharian karyawan sampai saat ini.” (Sumber: wawancara pribadi).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut disebutkan bahwa menurut Bapak Ari salah satu *Horenso* yang masih dilakukan sampai saat ini adalah dengan membacakan *philosophy Musashi Harmony*, setiap pagi tidak hanya karyawan baru saja tetapi karyawan yang sudah lama bekerja di PT. Musashi Auto Parts Indonesia pun juga menerapkan hal yang sama. Kegiatan ini berfungsi untuk mengingatkan karyawan mengenai nilai-nilai perusahaan yang telah ditulis pada buku *Musashi Philosophy* sebagai panduan karyawan dalam menjalankan tugas, menyatukan satu pikiran agar bisa dibahas secara terbuka, serta untuk mencapai tujuan dan berada pada jalur yang sama. Pada konteks *Horenso*, hal ini masuk kedalam bagian *Houkoku* yang dimana penyampaian nilai-nilai perusahaan disampaikan secara terbuka kepada seluruh karyawan agar selalu mengingat tujuan serta filosofi perusahaan. Kegiatan ini membuktikan jika *Houkoku* tidak hanya melaporkan masalah atau hasil kerja saja, namun juga menjadikan seluruh karyawan untuk melaporkan nilai-nilai perusahaan setiap hari.

Jika ada suatu masalah dan dilaporkan secara cepat dan tanggap, maka penerapan *Horenso* di perusahaan ini berjalan dengan benar. Hal ini sesuai dengan konsep *Horenso* menurut Alvonco (2014:274) *Horenso* memiliki manfaat yang banyak dalam menjalankan organisasi, misalnya meningkatkan kesadaran dan inisiatif, membangun kepedulian, dan membantu memecahkan masalah. Karena jika tidak ada komunikasi

antar karyawan, maka target yang sudah dibuat oleh perusahaan tidak akan tercapai dan hal ini akan menjadi masalah bagi perusahaan kedepannya.

3.1.2 Penerapan *Renraku* pada *Team New Development* PT. Musashi Auto Parts Indonesia

Di sisi lain, penerapan *Renraku* pada *Team New Development* PT. Musashi Auto Parts Indonesia merupakan hal yang penting untuk memastikan bahwa seluruh karyawan mampu memiliki akses untuk memberikan/mendapatkan informasi yang relevan. Dengan kata lain, PT. Musashi Auto Parts Indonesia sebisa mungkin mencegah terjadinya miskomunikasi antar karyawan agar tidak terjadi kesalahpahaman di lingkungan kerja. Pernyataan diatas diperkuat oleh narasumber dari Bapak Triana (staff *Quality Engineering Team New Development*) yang mengatakan bahwa:

“Ketika ada masalah kita informasi, ketika ada suatu yang perlu diinformasikan ke rekan kerja juga kita informasikan, ketika kita menerima masalah juga kita pastinya berkonsultasi ke yang lebih senior atau ke rekan kerja untuk mencari solusi. Kemudian dengan kita menginformasikan ke rekan kerja atau ke departemen lain, nanti juga akan terbantu dan tidak akan terjadi permasalahan yang disebabkan oleh misinformasi.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari pernyataan Bapak Triana mengenai penerapan *Renraku* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia berjalan dengan semestinya, karena dengan menginformasikan suatu informasi kepada atasan maupun kepada sesama karyawan dapat meminimalisir terjadinya miskomunikasi. Hal ini sesuai dengan prinsip *Renraku* yang dikemukakan oleh Alvonco (2014) untuk menjaga hubungan dengan atasan, bawahan, rekan kerja, maupun departemen lain agar selalu baik dan harmonis dan bisa terhindar komunikasi yang buruk.

Pada sudut pandang teori manajemen komunikasi dan organisasi oleh Redding dan Sanborn dalam tulisan Riinawati (2019) menekankan jika komunikasi dalam organisasi merupakan sebuah lingkungan yang memiliki hubungan luas, baik secara eksternal maupun internal. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Triana pada saat memberikan atau menerima informasi dilakukan kepada sesama rekan kerja, kepada senior atau atasan, serta kepada departemen lain. Dari pernyataan Bapak Triana juga dijelaskan bahwa dalam berbagi informasi ketika sedang melakukan pekerjaan akan membantu dalam meminimilasi permasalahan, seperti yang diungkapkan oleh Redding dan Sanborn bahwa dalam berkomunikasi harus saling mendengarkan satu sama lain, menulis informasi yang diterima atau yang akan dikirim, serta mengevaluasi suatu program agar tidak terjadi masalah.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber karyawan yang telah memahami dan menjalani *Horenso*, mereka mengatakan bahwa dengan adanya *Horenso* sangat mempermudah dan membantu pekerjaan yang ada. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak Triana (staff *Quality Engineering Team New Development*) sebagai berikut:

“Kalau *Horenso* ini sebenarnya **lebih mempermudah** kita (ya) dalam **mencapai tujuan** dari pekerjaan kita. Karena dengan kita melaporkan apa yang kita lakukan, itu pastinya akan mendapatkan feedback kalau semisal ada sesuatu hal yang pas. Kemudian dengan kita menginformasikan ke rekan kerja atau ke departemen lain, nanti juga akan terbantu dan tidak akan terjadi permasalahan yang disebabkan oleh misinformasi. Jadi menurut saya itu sangat membantu sekali (ya).” (Sumber: wawancara pribadi).

Selain itu dari narasumber karyawan lain yakni Bapak Wardaya (staff *Engineering Team New Development*) mengatakan bahwa:

“*Horenso* itu kalau di Musashi sangat membantu saya. Dan tentunya secara global kalau *Horenso* itu dilakukan dengan baik pasti akan sangat **membantu perusahaan**. Syaratnya itu (ya) "**sangat dilakukan dengan baik**". **Jika tidak dilakukan dengan baik pasti ada yang namanya miskomunikasi**.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari kedua pernyataan narasumber dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia dapat mempermudah serta membantu pekerjaan para karyawan dalam bekerja. Karena dengan menerapkan *Horenso* bisa meningkatkan produktivitas kerja dan dapat memastikan agar setiap informasi penting yang dikirim ataupun diterima tidak terlewatkan dari semua pihak yang terkait.

Dapat dilihat dari hasil wawancara yang menunjukkan bahwa penerapan *Horenso* sebagai sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia merupakan sebuah kewajiban yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan. Didukung oleh pernyataan dari Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) yang menyatakan bahwa:

“*Horenso* tujuannya itu untuk menjaga **komunikasi dua arah** agar tetap bisa berjalan sehingga **misinformasi** yang beredar pada saat itu **bisa dihindari**. Informasinya itu sifatnya bisa transparan, benar, dan bisa diketahui banyak orang. Jadi ya itu sebenarnya budaya yang bagus, kalau menurut saya bisa dikatakan harus dan menurut saya sendiri malah wajib itu.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari pernyataan yang telah disampaikan oleh Bapak Teguh Setyo Wibowo dijelaskan bahwa *Horenso* memiliki peran penting dalam perusahaan dalam menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka. Dengan adanya komunikasi tersebut dapat meminimalisir kesalahpahaman antara karyawan serta menghambat kinerja tim. Mengacu pada konsep *Horenso* yang dikemukakan oleh Alvonco (2014) pada bagian *Renraku* (komunikasi). Untuk mendukung sistem *Renraku* yang efisien, diharapkan adanya keterbukaan komunikasi dua arah, yang terdiri atas keterbukaan luar dan

keterbukaan dalam (2014:288). Keterbukaan luar mengacu kepada memberikan informasi kepada karyawan lain atau bagian lain tanpa harus berfikir panjang untuk memberikan informasi tersebut. Sedangkan keterbukaan dalam mengacu pada untuk lebih terbuka dalam menerima informasi yang diberikan dari karyawan lain maupun bagian lain. Sikap keterbukaan ini menjadi syarat penting dalam pelaksanaan *Renraku* di dalam organisasi atau perusahaan.

3.1.3 Penerapan *Soudan* pada *Team New Development* PT. Musashi Auto Parts Indonesia

Pada penerapan *Soudan* dalam *Team New Development* PT. Musashi Auto Parts Indonesia membuat bisa membuat keputusan yang mencakup seluruh sudut pandang selama proses ini dilaksanakan. Penerapan ini membuat para karyawan untuk aktif dalam memberikan kontribusi pada saat berkonsultasi agar bisa menghasilkan kualitas keputusan dan hasil kerja karyawan yang lebih baik. Menurut narasumber Bapak Ari Thabrani (staff *New Model Team New Development*) mengungkapkan jika konsultasi mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan, pernyataan diatas diperkuat dengan kutipan beliau, yakni:

“Konsultasi dengan atasan atau dengan teman sejawat itu justru malah mempermudah kita dalam menyelesaikan pekerjaan.” (Sumber: wawancara pribadi).

Menurut Bapak Ari Thabrani, konsultasi mengenai masalah pekerjaan dengan atasan maupun dengan rekan kerja sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Karena dengan berkonsultasi dengan orang lain, bisa memiliki sudut pandang serta perspektif yang berbeda terhadap masalah yang dihadapi. Hal ini membantu para

karyawan untuk menemukan solusi lebih cepat dan tepat serta dapat meminimalisir suatu kesalahan dalam bekerja. Dengan berkonsultasi bersama atasan memungkinkan para karyawan bisa mendapatkan arahan yang lebih jelas ketika sedang mendapatkan masalah pekerjaan. Karena hal ini biasanya para atasan lebih paham mengenai permasalahan yang ada serta dapat membantu memberikan saran kepada para karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya.

Seperti yang dikemukakan oleh Alvonco (2014) mengenai tahapan dalam melakukan aktivitas *Soudan* merupakan sebuah proses dimana komunikasi atasan dengan bawahan atau dengan sesama rekan kerja dilakukan untuk mencari sebuah solusi dengan cara berdiskusi agar bisa mempermudah dalam menyelesaikan masalah serta agar bisa menghindari kesalahan berikutnya. Dalam hal ini, *Soudan* menjadi jembatan antar atasan dengan bawahan sebagai wadah konsultasi untuk mencari solusi bersama dan memberikan arahan lebih jelas untuk kedepannya. Dengan adanya konsultasi atau diskusi yang dilakukan secara rutin dan terus menerus, atasan dapat lebih memahami situasi dan kondisi serta kendala yang dihadapi oleh bawahannya, sehingga atasan bisa memberikan saran serta dukungan bagi bawahannya ketika sedang menghadapi masalah. Tanpa adanya *Soudan* pada sebuah perusahaan, masalah akan datang terus menerus tanpa adanya konsultasi dari berbagai pihak untuk mencari solusi. Hal ini akan berdampak kepada produktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan kinerja tim karyawan akan menurun.

Secara keseluruhan, penerapan *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia telah membuktikan bahwa dengan menerapkan *Horenso* ini dapat meningkatkan

kinerja tim karyawan dan meningkatkan komunikasi antar karyawan. Hal ini diperkuat oleh narasumber dari Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) yang mengatakan jika terdapat perubahan ketika menerapkan *Horenso*, dinyatakan sebagai berikut:

“Betul ada perubahan pada saat menerapkan *Horenso*, karena budaya Jepang *Horenso* ini menurut saya budaya yang bagus, sharing komunikasi kepada bawahan kemudian tidak hanya komunikasi tentang pekerjaan saja ternyata, bahwasannya permasalahan pribadi terkadang atasan juga bertanya dan memberi saran/solusi. Kita perlu peran dari atasan atau tim untuk mengkomunikasikan hal-hal tertentu agar bisa berjalan seirama dan sesuai target yang ditentukan. Saya rasa *Horenso* menjadi pilar penting untuk kinerja perusahaan/individu meningkat.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dengan pernyataan Bapak Teguh Setyo Wibowo mengatakan jika *Horenso* merupakan budaya Jepang yang penting dalam perusahaan terutama pada perusahaan Jepang. Implementasi *Horenso* dianggap sebagai salah satu komunikasi yang baik, yang dimana setiap karyawan diwajibkan untuk melaksanakan *Houkoku*, *Renraku*, dan *Soudan* setiap saat ketika sedang bekerja, tidak hanya kepada atasan tetapi juga kepada antar karyawan.

Selain itu peran atasan sangat penting pada penerapan *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Karena komunikasi yang dilakukan antara atasan dan karyawan saling berhubungan sebagai jembatan komunikasi antar karyawan agar tidak terjadinya miskomunikasi dan membuat kesalahpahaman. Dengan terjadinya komunikasi yang baik antara atasan dan karyawan diharapkan bisa bekerja lebih baik dalam mencapai target atau tujuan yang direncanakan.

Menurut Bapak Teguh Setyo Wibowo dijelaskan bahwa *Horenso* menjadi pilar penting dalam meningkatkan kinerja tim baik dalam karyawan maupun perusahaan.

Dikarenakan penerapan ini dapat memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan diri sendiri dan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Salah satu contohnya adalah karyawan bisa lebih aktif dan lebih berani dengan memberikan laporan kepada atasan, memberitahu informasi kepada atasan, serta berkonsultasi dengan atasan ketika ada masalah.

Harapan dari penerapan *Horenso* pada perusahaan ini diharapkan dapat dikembangkan menjadi lebih luas, dilakukan dengan konsisten dan dapat memberikan efek yang baik jika *Horenso* menerapkan dengan benar. Hal ini diperkuat oleh narasumber Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) sebagai berikut:

“Harapan saya, kita bisa mengembangkan budaya *Horenso* itu menjadi lebih luas lagi. Dari lingkup area tempat kerja kita dulu lah, harapan saya setelah area kerja itu bisa terbangun *Horenso* yang bagus nanti harapannya juga bisa membantu menularkan ke bagian yang lain juga. Tapi kalau bagian lain sudah melakukan hal yang sama, justru itu menjadi suatu hal yang kelompok besar yang mempunyai karakter *Horenso* yang sama. Pasti jika skala besar *Horenso* itu terjadi, pasti akan memberikan impact yang baik dan besar untuk seluruh karyawan serta ke semua hal. Menurut saya penting sekali *Horenso* diterapkan di perusahaan (ya).” (Sumber: wawancara pribadi).

Selain itu terdapat narasumber lain yang mengatakan hal serupa, yakni Bapak Rahmat Setyadi (staff *Sales Marketing Team New Development*):

“Harapan saya aktivitas yang sudah ada bisa tetap dijalankan dengan konsisten dan lebih bagus apa bila bisa di improve kembali.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari kedua pernyataan narasumber tersebut mengungkapkan bahwa harapan karyawan penerapan *Horenso* ini bisa dapat dikembangkan lebih baik dan lebih luas lagi di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. *Horenso* dapat dianggap penting bukan hanya pada bagian atau divisi tertentu saja, tetapi juga penting untuk keseluruhan

bagian di perusahaan. Dengan demikian, penerapan *Horenso* dapat diterapkan menjadi lebih besar dan lebih menyeluruh di perusahaan. Karena dengan menerapkan *Horenso*, suatu permasalahan yang muncul akan lebih cepat terselesaikan dan akan minim miskomunikasi antar karyawan sehingga perusahaan dapat mencapai target yang akan dituju. Karyawan PT. Musashi Auto Parts Indonesia juga berharap lebih dengan adanya penerapan *Horenso* agar dapat tetap dilaksanakan karena mempermudah tidak hanya di bagian *Team New Development* saja tetapi juga diseluruh bagian agar terciptanya lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan bisa berkembang lebih baik dari sebelumnya.

Terdapat harapan lain dari pernyataan narasumber dari Bapak Ari Thabrani (staff *New Model Team New Development*) mengatakan jika:

“Kalau harapan saya sih dari Musashi sudah sesuai dengan yang diartikan dalam *Horensonya*. Penerapan budayanya sudah berjalan, tinggal budaya-budaya ini terus di jaga karena ini menjadi nilai yang membuat perusahaan Jepang itu berbeda/unggul dibandingkan perusahaan yang lain. Gaya leadership atau pimpinannya diberikan treatment yang lebih terbuka lagi, menerima laporan/saran dari bagian lain ataupun bawahannya agar tim/bawahan melaporkan itu tidak takut, tidak menutup-nutupi. Sehingga permasalahan segera bisa diatasi lalu tepat sasaran, sehingga kinerja perusahaan maupun individu bisa tercapai.” (Sumber: wawancara pribadi).

Berdasarkan pernyataan Bapak Ari Thabrani berharap jika gaya kepemimpinan bisa lebih terbuka ketika atasan dalam menerima laporan ataupun menerima saran dari karyawan maupun dari bagian atau divisi lain. Dengan begitu, ketika karyawan hendak ingin menyampaikan laporan atau memberikan saran kepada atasan bisa dilaksanakan tanpa memiliki rasa takut dan merasa lebih nyaman untuk menyampaikan apa yang ingin disampaikan. Dengan diterapkannya keterbukaan ini, diharapkan dapat mampu

menjaga kelancaran implementasi *Horenso* serta dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan ini.

Dari penerapan *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia ini telah membuktikan jika sistem komunikasi yang baik sangat mempengaruhi kinerja perusahaan dan sistem komunikasi antar karyawan. Dengan menerapkan *Horenso* karyawan menjadi lebih mudah dalam memberikan informasi dan mengkomunikasikan masalah kepada atasan bahkan ke sesama rekan kerja agar dapat lebih cepat teratasi. Selain itu juga dapat mempermudah berkomunikasi antara departemen satu dengan departemen yang lain pada saat terjadinya miskomunikasi agar tidak terjadinya keterlambatan dalam memberikan informasi.

Penerapan *Horenso* pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia tepatnya di *Team New Development* merupakan sistem komunikasi yang sudah dilaksanakan dan berdampak baik bagi karyawan *Team New Development* untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antar karyawan yang bertujuan untuk memastikan pelaporan secara teratur, adanya komunikasi yang terjalin dengan baik antar karyawan, dan proses konsultasi yang terbuka untuk menyelesaikan suatu permasalahan.

Selain itu, penerapan *Horenso* menurut Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) selaku narasumber menyebutkan bahwa *Horenso* merupakan budaya yang bagus untuk dilaksanakan dan wajib diterapkan baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Selain diterapkan di lingkungan kerja, *Horenso* juga dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, yang

diperkuat oleh pendapat dari Bapak Teguh Setyo Wibowo selaku manajerial di PT.

Musashi Auto Parts Indonesia menyatakan bahwa:

“Sama (sih) seperti budaya kita bersosialisasi dengan masyarakat sekitar (ya), kadang-kadang (kan kita) **perlu informasi, perlu konsultasi dan perlu laporan** juga serta harus dilakukan dengan baik dan benar.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari pernyataan Bapak Teguh Setyo Wibowo dijelaskan apabila penerapan *Horenso* memiliki kesamaan dengan bersosialisasi dengan masyarakat. Sama seperti berinteraksi sosial sehari-hari, masyarakat sering membutuhkan informasi atau memberikan informasi, berkomunikasi dengan satu sama lain, dan juga berkonsultasi atau berdiskusi dengan masyarakat sekitar ketika sedang menghadapi suatu masalah untuk menghindari miskomunikasi satu sama lain.

Menurut Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) mengungkapkan jika penerapan *Horenso* di perusahaan ini masih perlu di tingkatkan lagi. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan beliau sebagai berikut:

“Untuk saat ini, kalau terbaik belum ya karena jika dirasa sudah baik, besok harus bisa lebih baik lagi. Dan itu sifatnya apa (ya), sifatnya itu sesuatu yang harus di improve terus menerus tidak mengenal waktu atau tidak berhenti masih dalam tahap. Tapi selain itu, suatu langkah yang harus terus ditingkatkan. Jika sekarang sudah baik, namun ternyata minggu depan di review masih ada kekurangan yang harus diperbaiki lagi, nah itu komunikasi improvement yang harus dilakukan.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari pernyataan Bapak Teguh Setyo Wibowo dapat disimpulkan bahwa penerapan *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia masih harus dikembangkan dan ditingkatkan setiap waktu meskipun sudah terlihat baik. Dapat diartikan sebagai *Horenso* menjadi pilar penting bagi PT. Musashi Auto Parts Indonesia yang tetap harus

tetap diperbaiki setiap saat meskipun sudah dianggap bagus namun harus tetap ditingkatkan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Karena menurut Bapak Teguh, *Horenso* di perusahaan tidak bisa menjadi hal yang mudah merasa puas dalam menghasilkan sesuatu. Sebab perusahaan terus berkembang setiap saat untuk menciptakan sistem komunikasi kerja yang lebih baik dari yang sebelumnya.

3.2 Adaptasi dan Tantangan Penerapan *Horenso* pada *Team New Development*

PT. Musashi Auto Parts Indonesia

Adaptasi penerapan *Horenso* pada *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia menjadi salah satu aspek yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karena *Horenso* sendiri merupakan sistem komunikasi yang berasal dari Jepang, penerapan di lingkungan kerja serta latar belakang sistem komunikasi yang berbeda dengan memerlukan adaptasi dengan sistem komunikasi yang ada di Indonesia. Adanya perbedaan sistem komunikasi ini menjadikan salah satu tantangan terbesar sebagai karyawan yang bekerja di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Tantangan yang dirasakan yakni ketidakbiasaan dari perubahan budaya yang diungkapkan oleh Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) yakni sebagai berikut:

“Pada dasarnya ketika kita bisa menyampaikan esensi dengan baik, biasanya lebih gampang untuk menerima dan tantangannya bisa dihilangkan. Selanjutnya tantangannya itu bagaimana kita membuat *Horenso* ini menjadi budaya kerja. Jadi kayak gak usah sungkan untuk menyampaikan.” (Sumber: wawancara pribadi).

Berdasarkan pernyataan Bapak Teguh dapat disimpulkan bahwa ketika kebijakan perusahaan mengenai *Horenso* bisa disampaikan dengan baik, maka para karyawan

dapat lebih mudah menerima serta memahami maknanya dan tantangannya bisa diminimalisir. Meskipun masih ada beberapa karyawan yang belum terbiasa dengan perubahan yang dilaksanakan, namun diharapkan hal ini dapat berjalan dengan baik dalam menyampaikan hal yang ingin disampaikan.

Faktanya PT. Musashi Auto Parts Indonesia sebenarnya telah melakukan adaptasi tersebut dengan cara memberikan orientasi kepada para karyawan mengenai penerapan *Horenso* ketika karyawan PT. Musashi Auto Parts Indonesia menjadi karyawan baru. Meskipun PT. Musashi Auto Parts Indonesia memberikan orientasi mengenai *Horenso* pada saat menjadi karyawan baru, namun diketahui bahwa tidak semua karyawan baru pada saat itu langsung memahami makna *Horenso* itu sendiri namun mereka paham mengenai tata cara pelaksanaan yang dilakukan. Hal tersebut diperkuat oleh beberapa pernyataan-pernyataan dari narasumber, yakni Bapak Wardaya (staff *Engineering Team New Development*) sebagai berikut:

“Pada saat saya menjadi karyawan baru disini, saya belum tau *Horenso* itu apa karena bahasa Jepang (ya), tapi secara rule/informasi saya sudah diajarkan terkait tata cara pelaporan, tata cara mengkomunikasikan bila mana ada sesuatu (suatu) masalah dan melaporkan pekerjaan. Dan itu ternyata termasuk salah satu arti dari *Horenso* itu. Sebelumnya saya gak tau arti *Horenso* itu apa. Tapi ternyata udah diajarkan dan sudah melakukan sampai sekarang.” (Sumber: wawancara pribadi).

Selain itu, terdapat pernyataan dari narasumber Bapak Triana (staff *Quality Engineering Team New Development*) sebagai berikut:

“Iya saya mendapatkan orientasi itu pada saat menjadi karyawan baru. Jadi waktu itu ada training *Horenso* (ya) dilakukan sehari saja namun sepertinya kalau tidak salah tidak sampai sehari full. Kalau untuk trainingnya dilakukan secara lisan, tapi untuk prakteknya ya dilakukan dilapangan secara langsung. Kalau praktek dilakukan setiap hari (ya).” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari kedua pernyataan narasumber yang disampaikan oleh Bapak Wardaya dan Bapak Triana dijelaskan bahwa karyawan baru pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia

telah diberikan orientasi dan pelatihan pada saat menjadi karyawan baru. Pernyataan yang disebutkan oleh Bapak Wardaya (staff *Engineering Team New Development*) menunjukkan bahwa meskipun beliau tidak tahu-menahu mengenai budaya Jepang dan pada awalnya tidak mengerti istilah *Horenso*, namun Bapak Wardaya mengakui jika tata cara pelaporan dalam melaporkan masalah, memberi tau atau menginformasikan kepada orang lain serta melakukan konsultasi atau diskusi bersama.

Pernyataan lain dari Bapak Triana (staff *Quality Engineering Team New Development*) juga mengatakan hal yang serupa. Bapak Triana menyebutkan jika pada saat melakukan pelatihan mengenai dasar-dasar teori *Horenso* hanya dilakukan selama setengah hari saja karena pada dasarnya penerapan *Horenso* ini lebih banyak dilakukan dalam aktivitas kerja sehari-hari yang dimana lebih banyak dilakukan melalui praktik kerja di lapangan. Dengan adanya kedua pernyataan tersebut maka orientasi yang dilakukan oleh PT. Musashi Auto Parts Indonesia mengenai penerapan *Horenso* sudah cukup baik, meskipun terdapat beberapa karyawan yang tidak mengetahui apa itu *Horenso* namun ketika mereka menerapkan dan sesuai dengan penerapan yang ada maka hal itu sudah berjalan cukup baik. Selain pernyataan yang diungkapkan oleh Bapak Wardaya dan Bapak Triana mengenai orientasi dari perubahan kerja, Bapak Teguh Setyo Wibowo juga menyebutkan bahwa:

“Sering kali kalau yang tidak terbiasa terutama perubahan. Misalkan yang tidak terbiasa dengan perubahan ada beberapa tipe orang yang merespon perubahan itu. Satu dia akan langsung mengikuti perubahan tersebut, yang kedua dia tidak akan mengikuti perubahan itu sambil melihat situasi kalau bagus diikuti kalau tidak bagus tidak diikuti, yang ketiga benar-benar tidak mau mengikuti perubahan itu. Itulah situasi tantangan yang ada.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dalam kondisi perubahan yang dilakukan pada saat mengimplementasikan *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia terdapat beberapa reaksi yang berbeda-beda yang menyebabkan adanya tantangan bagi perusahaan sehingga perlu dipastikan agar karyawan dapat menyesuaikan perubahan tersebut. Terdapat tipe karyawan yang mudah dan cepat untuk beradaptasi dengan mengikuti perubahan yang ada dan menganggap jika perubahan tersebut dapat membantu serta mempermudah pekerjaan mereka. Selanjutnya terdapat tipe karyawan yang tidak langsung mengikuti perubahan yang ada. Tipe karyawan seperti ini menunggu dan memastikan lebih dahulu sebelum menerapkan hal tersebut mempengaruhi cara kerja mereka atau tidak. Tipe karyawan yang terakhir merupakan salah satu tantangan besar yang ada di PT. Musashi Auto Parts Indonesia, karena tidak mau mengikuti cara kerja yang telah ditetapkan. Tipe karyawan seperti ini merupakan tipe yang tidak bisa menerima perubahan pada sekitar dan dapat menjadi hambatan bagi perusahaan ketika tidak mengikuti perubahan yang ada.

Tantangan utama dari penerapan *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia ini memiliki sistem komunikasi kerja yang sudah terbentuk sejak lama. Hal ini yang menjadikan salah satu kesadaran bagi para karyawan untuk mengikuti peraturan yang ada. Selain itu terdapat tantangan lain yang dirasakan oleh narasumber Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) saat bekerja, yakni:

“Ada yang *introvert/ekstrovert*, kadang ada bawahan yang kurang paham, kadang ada juga atasan yang kurang begitu informatif harus mencari informasi lebih dalam dan itu bisa menjadi pengaruh. Tidak semua *Horenso* itu bisa merasakan dengan baik, karena kadang

ada juga atasan yang tidak bisa melaksanakan *Horenso* dengan baik.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari pernyataan yang dikemukakan oleh Bapak Teguh menjadi salah satu faktor terhambatnya implementasi *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Karyawan dengan kepribadian *introvert* lebih sulit untuk melaporkan masalah dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepribadian *ekstrovert*. Dari kedua perbedaan kepribadian karyawan tersebut, salah satunya menjadi sebuah tantangan dalam penerapan *Horenso* yang mewajibkan setiap karyawan untuk aktif dalam berkomunikasi satu sama lain, berkonsultasi dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja. Jika terdapat karyawan yang pasif dan tidak mau mengkomunikasikan sesuatu dengan baik, hal tersebut berpotensi sebagai penyebab keterlambatan dalam menyelesaikan suatu masalah yang menjadikan terjadinya miskomunikasi informasi dan menjadi pengaruh bagi yang lainnya.

Di sisi lain, selain karyawan terdapat juga atasan yang kurang informatif dalam memberikan arahan tugas kepada karyawan atau bawahan. Dalam hal ini, sebaiknya atasan harus menjadikan contoh yang baik dalam mengimplementasikan *Horenso* agar para karyawan bisa mengikuti apa yang dilakukan oleh atasannya. Sebab dengan tidak aktifnya atasan dalam memberikan suatu informasi kepada bawahannya, akan menghambat proses kerja karyawan yang seharusnya bisa menjadi lebih cepat terselesaikan namun justru menghambat proses pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan teori manajemen komunikasi dan organisasi yang diungkapkan oleh Riinawati (2019) bahwa terdapat 4 aliran komunikasi, salah satunya adalah komunikasi ke bawah yang

dimana pihak atas seharusnya memberikan informasi yang informatif agar para karyawan mengikuti apa yang dikatakan oleh atasannya. Karena jika pihak atas tidak memberikan bisa mengimplementasikan *Horenso* dengan baik, maka yang terjadi adalah terhambatnya komunikasi dalam menjalankan pekerjaan.

Selain tantangan dari karyawan atau bawahan maupun dari atasan, terdapat juga kendala lain yang dijelaskan oleh narasumber Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) yang mengatakan jika:

“Kendala yang masih ada itu, ketika *Horenso* belum bisa dilakukan secara menyeluruh. Ada beberapa departemen yang komunikasinya bagus, ada bagian lain juga yang komunikasinya kurang bagus.” (Sumber: wawancara pribadi).

Kalimat diatas mendeskripsikan bahwa terdapat perbedaan dalam menerapkan *Horenso* di perusahaan yang dimana penerapan tersebut belum dilakukan secara menyeluruh di semua departemen. Terdapat beberapa departemen yang sudah melaksanakan *Horenso* dengan baik dan benar, sedangkan pada departemen lain masih belum melaksanakan hal tersebut dengan baik dan benar. Sebagai contoh dari tantangan yang dihadapi pada departemen diungkapkan oleh Bapak Teguh Setyo Wibowo (manajerial *Product Engineering Team New Development*) diungkapkan melalui pernyataan berikut:

“Contohnya Presiden Direktur memberikan instruksi ke Division Head ke Manajer ke Section Head. Ada yang Division Head ini dalam satu hari instruksi dari Presiden Direktur itu bisa sampai Section Head informasi yang diberikan, tapi ada juga yang 2 hari baru sampai. Itu kendala di *Horensonya*, komunikasinya tidak jalan atau terhambat tidak maksimal.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari contoh yang dijelaskan oleh Bapak Teguh Setyo Wibowo dapat disimpulkan jika tantangan atau hambatan yang terjadi salah satunya terdapat keterlambatan dalam

menyampaikan informasi. Terdapat bagian yang kurang informatif dalam menyampaikan informasi atau instruksi yang menyebabkan bagian lain terlambat dalam menerima informasi tersebut. Karena jika informasi tidak segera disampaikan kepada pihak yang seharusnya mendapatkan informasi tersebut, akan menghambat pekerjaan sehingga target perusahaan tidak akan tercapai. Selain itu, hambatan dari komunikasi ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman atau kesadaran mengenai implementasi *Horenso* di beberapa level manajemen. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk memberikan edukasi kepada seluruh pihak yang terkait agar bisa memahami serta mengimplementasikan *Horenso* dengan benar agar tidak terjadi miskomunikasi yang mengakibatkan pekerjaan menjadi terhambat. Sesuai dengan konsep *Horenso* yang dikemukakan oleh Alvonco (2014) menjelaskan jika implementasi *Renraku* biasanya terjadi di internal departemen khususnya hubungan antara atasan dengan bawahan dalam berkomunikasi (2014:287). Kurangnya informasi yang dilakukan antara atasan dengan bawahan menjadikan komunikasi berjalan tidak lancar dan menghambat suatu pekerjaan yang menjadikan tidak sesuai harapan atau rencana.

Selain tantangan, terdapat beberapa hambatan yang dirasakan oleh karyawan pada saat menerapkan *Horenso*. Hambatan yang pertama, yakni terkendalanya bahasa PT. Musashi Auto Parts Indonesia ini merupakan sebuah perusahaan Jepang yang berdiri di Indonesia. Karyawan yang tidak bisa berbahasa Jepang bisa menjadi hambatan besar pada saat ingin melaporkan, memberikan informasi, atau berkonsultasi dengan atasan Jepang. Meskipun, bahasa global pada perusahaan ini memakai bahasa Inggris, namun bahasa Jepang juga mendominasi di perusahaan ini. Pernyataan diatas

diperkuat oleh narasumber Bapak Wardaya (staff *Engineering Team New Development*) yang mengatakan bahwa:

“Jadi hambatannya saat ini adalah bahasa (sih ya) pasti bagi saya. Jadi kalau di level kami harus koordinasi dengan orang luar negeri seperti orang Jepang, kadang kita mau melaporkan terkendala dengan bahasa. Sehingga itu juga sedikit memperlambat, harus translate dulu.” (Sumber: wawancara pribadi).

Narasumber lain yakni Bapak Ari Thabrani (staff *New Model Team New Development*) juga menyebutkan hambatan yang sama, yakni:

“Kalau berkomunikasi sekarang mungkin bahasa itu menjadi hambatan sebenarnya (ya). Tapi dengan adanya teknologi yang sekarang, kita menggunakan bahasa yang universal. Walaupun manufacturing Jepang, kita di Musashi ini menggunakan bahasa Inggris (ya). Jadi advisor yang kesini itu diharapkan bisa bahasa Indonesia dan Inggris. Jadi komunikasi, report, email, berbicara dengan orang Jepang menggunakan bahasa Inggris itu mereka oke. Walaupun ada hambatan bahasa (ya). Namun pada akhirnya, jika kita berkomunikasi sedikit menggunakan bahasa Jepang ketika pembukaan saja ataupun sesuatu seperti permissi/terima kasih, saya pikir mereka excited dengan mereka mendengar kita menggunakan bahasa ibu mereka. Walaupun sebelumnya bahasa menjadi hambatan (ya), tapi karena adanya teknologi saya harus men-translate karena di email ada 2 bahasa, yakni Inggris dan Jepang untuk memudahkan mereka.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari kedua pernyataan narasumber tersebut menunjukkan bahwa salah satu hambatan yang dirasakan oleh para karyawan adalah bahasa Jepang. Pada saat karyawan melakukan *Horenso* dengan pihak luar negeri yakni rekan kerja yang berasal dari Jepang dan notabnya tidak bisa menggunakan bahasa Indonesia sering kali menjadi hambatan dalam berkomunikasi. Hal ini dikarenakan mereka harus menerjemahkan laporan terlebih dahulu sebelum memberikan kepada pihak Jepang yang terkait, sedangkan laporan tersebut harus disampaikan dengan cepat dan tepat.

Selain itu, menurut narasumber Bapak Ari Thabrani (staff *New Model Team New Development*) juga mengakui hal yang sama bahwa hambatan berkomunikasi dengan pihak luar negeri yang berasal dari Jepang adalah cara berkomunikasi dengan mereka

menggunakan bahasa Jepang. Meskipun begitu, Bapak Ari Thabrani mengatakan bahwa saat ini sudah ada teknologi yaitu aplikasi penerjemah dapat membantu dalam mengatasi hal tersebut. Selain menggunakan bahasa Jepang, perusahaan ini juga memakai bahasa universal yaitu bahasa Inggris. Pada saat memberikan laporan kepada pihak luar negeri melalui email, komunikasinya ditulis dengan dua bahasa yaitu bahasa Inggris dan bahasa Jepang agar kedua belah pihak dapat memahami pesan atau laporan yang ingin disampaikan. Bapak Ari Thabrani juga mengatakan meskipun pada saat berkomunikasi memakai bahasa Inggris, ketika para karyawan lokal menggunakan sepatah dua patah bahasa Jepang, hal itu membuat para rekan kerja Jepang merasa dihargai dikarenakan para karyawan mengerti serta dapat menciptakan kesan yang positif bagi rekan kerja Jepang dan membuat kedua belah pihak bisa semakin erat dalam menjalani hubungan pekerjaan. Hal ini menunjukkan adanya pemahaman serta menghargai budaya lain untuk menciptakan kelancaran komunikasi satu sama lain. Meskipun terdapat hambatan bahasa dalam penerapan *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia terutama antara karyawan lokal dan rekan kerja Jepang, namun dengan adanya teknologi dan usaha dalam memahami budaya satu sama lain serta menggunakan sedikit bahasa Jepang dengan rekan Jepang bisa meminimalisir miskomunikasi dan mendukung tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Selanjutnya terdapat hambatan yang juga dirasakan oleh para karyawan yakni terdapat keterbatasan media dalam berkomunikasi. Ada batasan-batasan dalam menggunakan media dalam berkomunikasi, dikarenakan terdapat beberapa bagian yang sama sekali tidak diperbolehkan dalam menggunakan telepon genggam. Kalimat

diatas diperkuat oleh pernyataan dari narasumber Bapak Wardaya (staff *Engineering Team New Development*) mengatakan bahwa:

“Jadi saat ini sebenarnya media untuk *Horensa* itu kan banyak, ada *email*, ada buku, ada *Whatsapp*, ada sosmed (sosial media) (ya) itu bisa digunakan sebagai media *Horensa*. Tapi disini ada batasan-batasan penggunaan sosmed, komputer, hape. Kadang kita ada keterlambatan respon, karena tidak semua laporan yang diminta memegang hape atau komputer. Bagi saya itu merupakasan salah satu hambatan, mungkin bagi perusahaan berfikir lain karena terkait dengan *confidential* (rahasia) dll.” (Sumber: wawancara pribadi).

Pernyataan dari narasumber Bapak Wardaya mengatakan bahwa keterbatasan media dalam berkomunikasi bisa menjadi hambatan dalam mengerjakan sesuatu karena dalam perusahaan sebenarnya memiliki banyak cara berkomunikasi untuk menerapkan *Horensa*. Namun kembali lagi kepada kebijakan perusahaan bahwa tidak semua bisa serta tidak semua dapat menggunakan alat komunikasi tersebut. Karena itu sudah menjadi aturan dari perusahaan terkait rahasia demi menjaga informasi yang mungkin sifatnya sensitif agar data atau informasi internal tidak tersebar secara luas. Namun, menurut karyawan sendiri ini bisa menyebabkan terhambatnya dalam memberikan informasi kepada atasan maupun kepada karyawan satu sama lain ketika sedang berkomunikasi.

Keterbatasan karyawan dalam hal itu yang menghambat penerapan *Horensa*, terutama ketika ada sesuatu yang darurat dan harus melaporkan informasi secara cepat ataupun harus mendapatkan informasi dengan cepat namun karyawan tidak memiliki akses tersebut. Karena keetika ingin membuat laporan kepada atasan dan dilarang untuk menggunakan telepon ataupun batasan dalam menggunakan sosial media, hal ini bisa memperlambat dalam memberi tau atasan tentang masalah yang sedang terjadi. Karena terkadang tidak semua laporan dibuat dan dikirim melalui telepon genggam

atau sosial media, ada juga laporan yang harus tetap ditulis tangan dan setelah itu baru diberikan kepada atasan. Dengan adanya hambatan seperti ini seharusnya perusahaan bisa meninjau ulang untuk bisa memperbolehkan beberapa karyawan yang dapat dipercaya untuk bisa menggunakan sosial media sebagai komunikasi dengan atasan agar bisa meminimalisir masalah.

Hambatan lainnya terkait dengan komunikasi dengan atasan yang memiliki pola pikir yang tidak sama. Hal ini menjadikan sebuah hambatan pada saat menerapkan *Horenso*, dikarenakan perbedaan dari pemikiran masing-masing orang itu berbeda. Diperkuat oleh pernyataan dari narasumber Bapak Wardaya (staff *Engineering Team New Development*) sebagai berikut:

“Jadi namanya disebuah perusahaan, skill tidak semuanya sama. Daya tangkap tidak semuanya sama, kalau bahasa Jepangnya itu *kangaekata* (ya) pola pikirnya tidak sama. Jadi kesulitannya adalah pada saat kita melaporkan/menginformasikan dengan orang-orang yang secara ilmu pengetahuannya tidak sama, jadi kita harus menyamakan frekuensi dulu atau menurunkan frekuensinya. Kalau kita harus melaporkan kepada atasan yang lebih tinggi, kita juga harus menaikkan frekuensi kita. Jadi kesulitannya adalah pada saat saya harus melaporkan kepada orang yang levelnya lebih tinggi, tapi tidak bisa memberikan solusi malah akan menjadi beban tersendiri buat saya, karena akan menambah beban pekerjaan saya. Nah itu nanti, tentunya pekerjaan tambahan terkait dengan kita melaporkan kepada orang yang kurang mengerti tapi punya posisi yang tinggi itu kita harus bekerja ekstra untuk mengkoordinasikan lagi dengan yang selevel atau dibawah kita.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dengan adanya hambatan tersebut membuat karyawan juga menjadi enggan untuk menyatakan permasalahan yang terjadi kepada atasan. Di karenakan perbedaan pola pikir serta perbedaan frekuensi membuat karyawan merasa sungkan dalam berkomunikasi dengan atasan. Terkadang pada saat karyawan ingin melaporkan sesuatu kepada atasan, terdapat tekanan yang diberikan dari atasan dan membuat karyawan yang ingin melaporkan menjadi sungkan sehingga menjadi salah satu

hambatan terhambatnya komunikasi antara atasan dengan bawahan. Hal ini dapat terjadi karena adanya perbedaan tingkat stratifikasi sosial antara atasan dengan bawahan yang menyebabkan terjadinya ketidakinginan bawahan untuk berbicara dengan atasannya. Karena adanya perbedaan tersebut menjadikan teori yang dikemukakan oleh Riinawati tidak sepenuhnya berhasil dijalankan di PT. Musashi Auto Parts Indonesia. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa faktor yang dijelaskan oleh Bapak Wardaya yakni pola pikir yang tidak sama dengan beberapa karyawan. Riinawati mengungkapkan jika berkomunikasi dalam sebuah organisasi menjadikan suatu aliran yang menghubungkan antarbagian untuk menghasilkan sinergi, namun kenyataannya terdapat situasi yang tidak bisa menghasilkan sinergi yang baik. Selain memiliki pola pikir yang tidak sama, terdapat juga perasaan dari bawahan yang takut untuk menyampaikan informasi kepada atasan karena tidak terbuka dengan para bawahan sehingga membuat bawahan merasa enggan untuk berkomunikasi dengan atasan.

Namun tidak semua bawahan merasakan atau mengalami kejadian tersebut. Hanya ada beberapa orang saja yang masih belum bisa untuk terbuka dengan para atasan yang sebenarnya hal itu dapat menghambat suatu pekerjaan. Teori yang dikemukakan oleh Riinawati mengatakan jika setiap individu memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi. Namun, kenyataannya tidak semua individu atau karyawan mampu berkomunikasi dengan baik, baik secara lisan maupun tulisan. Hal tersebut menjadikan sebuah tantangan oleh perusahaan untuk terus menerus

memperbaiki cara berkomunikasi antara atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja untuk menjadi lebih baik lagi.

Terdapat hambatan yang lain yakni ketika terdapat karyawan yang sedang bekerja pada shift malam hari dimana pada malam hari tidak semua atasan berada di perusahaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan narasumber Bapak Triana (staff *Quality Engineering Team New Development*) sebagai berikut:

“Mungkin ketika di *shift* malam saat atasan tidak ada, nah itu bisa terhambat . Jadi ada problem, tapi yang dilaporkan tidak ada jadi otomatis kita harus menunggu untuk memberikan laporan. Mungkin itu salah satu hambatan ketika *Horensanya* (ya). Mungkin dengan sekarang adanya teknologi, mungkin itu tidak menjadi begitu masalah karena bisa melaporkan melalui *Whatsapp* atau telepon.” (Sumber: wawancara pribadi).

Dari pernyataan Bapak Triana menjelaskan ketika sedang melaksanakan *shift* kerja pada malam hari, narasumber menyebutkan jika hal ini menjadi masalah. Karena ketika terdapat masalah ketika sedang bekerja, namun karyawan tidak bisa memberitahu secara langsung kepada atasan dikarenakan perbedaan jam serta perbedaan lokasi yang ada. Karyawan yang sedang *shift* malam akan terbebani dengan menunggu konfirmasi atasan lebih dahulu dan biasanya akan menunggu lebih lama untuk mendapatkan jawaban. Namun, menurut Bapak Triana dengan adanya kemajuan teknologi saat ini, hambatan ini dapat diatasi lebih cepat meskipun terdapat jarak dan waktu. Komunikasi jarak jauh yang dilakukan akan mempercepat proses pelaporan meskipun jawaban yang di dapat tidak akan secepat seperti biasanya, tetapi setidaknya sudah dilakukan pelaporan kepada atasan. Meskipun begitu, tetap ada hambatan lain yakni atasan menerima laporan yang diberikan oleh karyawan, tetapi tidak langsung

ditindaklanjuti oleh atasan. Hal ini yang dapat mempengaruhi kinerja tim di lapangan karena belum bisa menindaklanjuti apa yang harus dilakukan.

Keberhasilan sebuah perusahaan ditentukan oleh komunikasi yang baik dan benar antara karyawan dengan peraturan yang telah dibuat. Hal ini dibuktikan ketika perusahaan berhasil mencapai tujuan yang telah tercapai maka perusahaan tersebut akan semakin maju dan semakin berkembang. Sedangkan ketika perusahaan tidak berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dari situ akan muncul sebuah tantangan serta hambatan yang perlu diperbaiki untuk mencegah suatu masalah.

Pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia khususnya dalam *Team New Development* penerapan *Horenso* masih terus berkembang dari waktu ke waktu untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. *Horenso* merupakan sebuah sistem komunikasi Jepang dengan cara melaporkan, memberikan informasi, serta berkonsultasi dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja. Adaptasi budaya Jepang yang dilakukan di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia menjadikan sebuah tantangan tersendiri bagi masyarakat Indonesia khususnya karyawan yang bekerja di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Hal ini dikarenakan perbedaan sistem komunikasi kerja antara Jepang dan Indonesia yang signifikan. Terdapat kendala serta tantangan yang dihadapi oleh para karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia yang mengusung sistem komunikasi kerja Jepang yakni *Horenso*. Kendala yang terjadi terdapat beberapa perbedaan karakter karyawan satu dengan karyawan yang lain, perbedaan pola pikir seluruh karyawan untuk menjadikan satu pikiran dan tujuan yang bersama, serta perbedaan budaya dari kedua negara yang sangat berbeda.

Meskipun begitu PT. Musashi Auto Parts Indonesia ini sendiri memiliki prinsip seperti yang tertuang dalam bukunya yakni *philosophy* Musashi yang menjadikan patokan bagi karyawan setiap hari untuk melaksanakan poin-poin perusahaan agar sesuai dengan acuan buku tersebut yang masih dilaksanakan hingga saat ini oleh seluruh karyawan PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

Meskipun dengan adanya berbagai hambatan serta tantangan yang dirasakan oleh karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia, tidak menutup kemungkinan jika penerapan *Horenso* pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia berdampak dengan baik sehingga efektivitas kinerja tim karyawan dapat terlaksana dengan benar. Namun, terdapat juga beberapa situasi dimana tidak sesuai dengan penerapan yang ada karena tidak sepenuhnya berhasil namun tidak semua bagian dikatakan demikian, hal tersebut tidak sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Riinawati bahwasannya jika dalam berkomunikasi menghasilkan sebuah sinergi namun kenyataannya terdapat beberapa perbedaan yang terjadi. Dengan adanya perbedaan budaya, karakter, serta pola pikir di antara seluruh karyawan yang ada membuat munculnya beberapa hambatan yang dialami pada saat menerapkan *Horenso*.

Jika penerapan *Horenso* berdampak baik maka hal ini membantu para karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan mudah karena dapat menciptakan komunikasi dengan baik ketika sedang bekerja. Selain itu harapan dari beberapa karyawan juga dapat teralisasi dengan baik agar terus meningkat serta bisa berjalan sebagaimana semestinya sehingga penerapan *Horenso* ini dapat terlaksana secara menyeluruh di kawasan perusahaan. Namun jika ada penerapan *Horenso* yang kurang baik dan tidak

sesuai, maka hal ini menjadi sebuah tantangan dan membuat hambatan bagi para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Penerapan *Horenso* sebagai sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* pada PT. Musashi Auto Parts Indonesia diharapkan tetap berjalan dan bisa lebih baik lagi dari sebelumnya agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan maupun bagi seluruh karyawan. Komunikasi yang terbuka sesama karyawan antara atasan dan bawahan dapat meminimalisir resiko terjadinya miskomunikasi serta dapat meningkatkan kerja sama tim satu dengan tim yang lain.

BAB IV

SIMPULAN

Horenso merupakan salah satu sistem komunikasi kerja Jepang yang diterapkan pada perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. *Horenso* sendiri singkatan dari *Houkoku* (報告) melaporkan, *Renraku* (連絡) menginformasikan, dan *Soudan* (相談) berkonsultasi. Dalam penerapannya, *Horenso* dilakukan dan dilaksanakan oleh perusahaan Jepang dan wajib ditaati oleh seluruh karyawan. Hal ini bertujuan untuk membantu dalam menciptakan sebuah komunikasi agar dapat lebih terstruktur serta lebih terkoordinasi untuk mencapai satu tujuan yang sama serta meminimalisir suatu permasalahan Seperti halnya perusahaan Jepang pada umumnya, PT. Musashi Auto Parts Indonesia menerapkan *Horenso* sebagai salah satu sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development*. Dengan adanya penerapan *Horenso* ini membuat karyawan menjadi lebih mudah dalam menjalankan pekerjaannya. Meskipun demikian terdapat beberapa tantangan dan hambatan dalam adaptasi penerapan *Horenso* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia.

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa penerapan *Horenso* sebagai sistem komunikasi antar karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia berdampak dengan baik, meskipun terdapat beberapa kondisi dimana penerapan *Horenso* belum berjalan secara optimal dan belum diikuti oleh seluruh karyawan. Pada penerapan *Horenso* dalam *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia mendapatkan hasil bahwa sudah ada implementasi secara

sederhana yakni adanya *Bad News First* (BNF), dalam hal ini termasuk ke bagian *Houkoku*. Lalu untuk *Renraku* juga sudah dilaksanakan agar tidak terjadinya misinformasi satu sama lain. Pada penerapan *Soudan* sendiri juga mempermudah para karyawan untuk berkonsultasi dengan atasan maupun dengan antar sesama karyawan.

Pada adaptasi penerapan *Horenso* pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia ditemukan beberapa perbedaan poin penting, yaitu perbedaan budaya kerja, perbedaan pola pikir, dan perbedaan gaya komunikasi. Selain itu, terdapat juga temuan tantangan penerapan *Horenso* pada karyawan *Team New Development* di PT. Musashi Auto Parts Indonesia, yaitu adanya terkendala bahasa, terbatasnya media dalam berkomunikasi, dan perbedaan waktu kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, terdapat beberapa saran terkait penelitian ini yang dapat dikembangkan dalam penelitian berikutnya, yaitu dengan memperluas cakupan ruang lingkup penelitian lebih dalam pada perusahaan Jepang di Indonesia yang menerapkan sistem komunikasi *Horenso*. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan metode campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh data yang lebih mendalam mengenai sistem komunikasi *Horenso* pada karyawan di perusahaan Jepang yang ada di Indonesia dengan membandingkan diberbagai bagian atau tim untuk melihat perbedaan, adaptasi dan tantangan yang dihadapi.

要旨

本論文の題名は「PT. Musashi Auto Parts Indonesia の新規開発チームにおける従業員間のコミュニケーションシステムとしての報連相の適用」である。このテーマを選んだ理由は、報連相の特徴として、仕事を報告する際に社員同士のコミュニケーションがオープンで、お互いに相談しながら解決策を見つけることができる。新規開発チーム自体が、製品開発のための的確で迅速な意思決定を非常に重視するセクションである。

本研究の目的は、PT. Musashi Auto Parts Indonesia の新規開発チームで報連相を導入する際に直面した、報連相導入の目的を特定し、説明し、新入社員開発チームのコミュニケーションシステムに関する主な適応と課題を見つけることである。この研究の焦点は、新規開発チーム従業員間のコミュニケーションシステムとしての報連相の適用である。研究方法は記述的アプローチを用いた質的研究法である。この調査で使用したデータは、新規開発チームの従業員 5 人へのインタビューによって行われていた。

使用された参考書は Johnson Alvonco による「 Practical Communication Skill」2014 年という本 Riinawati による「 Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi」2019 年という本である。

この研究では、Horenso の概念を用いています。Alvonco によれば、「Horenso とは、組織内の正式なコミュニケーション・システムの解決策と

して、組織内で標準化され、実施されるコミュニケーション・システムである。Horenso は、意識と自発性を高め、意識を高め、問題解決に役立てるなど、組織運営に多くのメリットをもたらす」と説明する。さらに、著者は「Manajemen Komunikasi dan Organisasi」の理論を用いている。Riinawati によれば、「組織におけるコミュニケーションは、シナジーを生み出すように組織の各部分を結びつけ、パフォーマンスを生み出すフローシステムとなる。組織風土の構築の一翼を担うだけでなく、組織コミュニケーションは組織文化の構築にも役立っている」。

この研究の結果は以下の通りである：

1. PT. Musashi Auto Parts Indonesia の新規開発チームのコミュニケーションシステムとしての報連相の適用は、報連相の適用が最適に実行されておらず、全従業員に遵守されていないいくつかの条件があるものの、良い影響を与えることがわかる。
2. PT. Musashi Auto Parts Indonesia の新規開発チームへの報連相の適応において、いくつかの重要な違いが発見された、具体的に言うと、職場文化の違い、考え方の違い、コミュニケーションスタイルの違いである。
3. PT. Musashi Auto Parts Indonesia の新規開発チームに報連相を導入する際の課題、具体的に言うと、言葉の壁、コミュニケーションにおける

限られたメディア、従業員が感じる労働時間の違いについても発見がある。

この研究で勉強になったことは、特にインドネシアの日系企業に適用できる報連相についてより深く知ることである。この研究を通して、筆者はインドネシアの日系企業で行われている仕事のシステムを理解することもできる。本研究は、今後の研究者が日本のコミュニケーションシステム、特に報連相を理解するための参考となることが期待される。

DAFTAR PUSTAKA

- Alvonco, Johnson. 2014. *Practical Communication Skill*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Bateson, Gregory. 1972. *Steps to an Ecology of Mind*. San Fransisco: Chandler Publishing.
- Handayani, Widya, and Sukardi- Sukardi. 2020. “Pengaruh Budaya Kaizen Dan Budaya Horenso Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Pt. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang Barat.” *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen* 10(2):210.
- Imai, Masaaki. 1997. *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. United States: McGraw-Hill.
- Kustandi, Akus. 2018. “Hubungan Antara Budaya Horenso Dengan Disiplin Kerja Karyawan Di Pt. Padma Soode Indonesia Tahun 2018.”
- Medicantra, Ramadya Artana. 2021. “IMPLEMENTASI HORENKO (HOUKOKU, RENRAKU, SOUDAN) SEBAGAI DASAR KOMUNIKASI DI UPTD BLK DISNAKER SEMARANG.” Universitas Diponegoro.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi, Teori Dan Praktek Komunikasi Dalam Sebuah Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press Inc., New York.
- Proctor, Christine. 2014. “Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction.” (May).
- Riinawati. 2019. “Pengantar Teori Manajemen Komunikasi Dan Organisasi Oleh Riinawati - Buku Di Google Play.” 147.
- Sailendra, Annie. 2015. *Langkah-Langkah Praktis Dalam Membuat SOP*. Yogyakarta: Trans Idea Publishing.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. Bell System Technical Journal.
- Sugiyono, D. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*.
- Wardhana, Chevy Kusumah, Ai Sumirah Setiawati, Andy Moorad Oesman, and Ridho Firzansyah. 2023. “Penguatan Wawasan Etika Bekerja Di Jepang Bagi Instruktur Bahasa Jepang Di LPK Se-Kota Semarang.” 7.
- Warner, Malcolm. 2003. *Culture and Management Asia*. London: Routledge.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pertanyaan Wawancara

Pertanyaan Untuk Manajerial:

- Profil Responden
 1. Bisakah anda sebutkan nama dan divisi anda?
 2. Sejak kapan anda bergabung dengan perusahaan dan apa tanggung jawab di divisi anda?

- Pengetahuan tentang *Horenso*
 1. Apakah anda mengetahui atau pernah mendengar istilah mengenai *Horenso*?
(Ya atau tidak)
 2. Apa yang anda ketahui mengenai *Horenso*?
 3. Apa tujuan utama dari penerapan *Horenso* di perusahaan ini?

- Adaptasi mengenai penerapan *Horenso* di perusahaan
 1. Setelah mengetahui tujuan utama dari penerapan *Horenso*, apakah hal tersebut terimplementasikan dengan baik di perusahaan ini?
 2. Bagaimana praktik penerapan *Horenso* yang diterapkan di perusahaan ini?
 3. Apa saja yang menjadi kendala pada saat terjadinya praktik penerapan *Horenso*?
 4. Menurut anda apakah setelah diterapkannya *Horenso* di perusahaan ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara individu?

5. Apa manfaat terbesar dari penerapan *Horenso* pada perusahaan ini?
6. Tantangan apa yang akan dihadapi oleh karyawan selama melaksanakan penerapan *Horenso* di perusahaan ini?
7. Apakah dengan adanya *Horenso* dapat mempengaruhi komunikasi organisasi menjadi lebih baik? Jika iya, tolong berikan alasan.
8. Menurut anda apakah *Horenso* penting untuk diterapkan dan dipahami oleh seluruh karyawan di perusahaan?
9. Bagaimana harapan anda kedepannya dengan diterapkannya *Horenso* di perusahaan ini?

Pertanyaan untuk karyawan:

- Profil Responden

1. Bisakah anda sebutkan nama dan divisi anda?
2. Sejak kapan anda bergabung dengan perusahaan dan apa tanggung jawab di divisi anda?

- Pengetahuan tentang *Horenso*

1. Apakah anda mengetahui atau pernah mendengar istilah mengenai *Horenso*?
(Ya atau tidak)
2. Apa yang anda ketahui mengenai *Horenso*?

- Adaptasi mengenai penerapan *Horenso* di perusahaan

1. Setelah anda mengetahui tentang *Horensa*, dapat dipastikan anda juga sudah mendapatkan orientasi pada saat menjadi karyawan baru. Bagaimana pelaksanaan orientasi *Horensa* yang dilakukan oleh perusahaan ini?
2. Apakah dengan adanya penerapan *Horensa* pada praktik perusahaan ini membuat anda merasa tertekan dalam menjalani pekerjaan? Atau justru membantu anda dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.
3. Kesulitan apa yang ada rasakan sebagai karyawan pada saat melaksanakan penerapan *Horensa*?
4. Menurut anda sebagai karyawan perusahaan ini, apakah dengan adanya penerapan *Horensa* ini anda bisa merasakan pengaruh dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.
5. Apakah terdapat hambatan pada saat anda menjalani pekerjaan dengan menggunakan penerapan *Horensa*? Tolong berikan alasannya.
6. Apa harapan anda kedepannya mengenai penerapan *Horensa* di perusahaan ini?

Lampiran 2. Transkrip Wawancara dengan Manajerial (Responden 1)

Tanggal : 8 Agustus 2024

Waktu : 11.00 – 11.30

Tempat : Lobi Kantor Lama

Narasumber : Bapak Teguh Setyo Wibowo, Product Engineering

Pewawancara : Sekar Kinasih

Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Profil Responden	Bisakah anda sebutkan nama dan divisi anda?	Nama saya Teguh Setyo Wibowo berasal dari divisi Engineering pada bagian Product Engineering.
	Sejak kapan anda bergabung dengan perusahaan dan apa tanggung jawab anda di divisi anda?	Saya bergabung di perusahaan sejak 12 Februari 2001. Sebelumnya berada di bagian Produksi selama 2 tahun, saya masuk pada divisi Engineering pada tahun 2003.
Pengetahuan tentang <i>Horenso</i>	Apakah anda mengetahui atau pernah mendengar istilah mengenai <i>Horenso</i> ? (Ya atau tidak)	Ya, saya pernah mendengar mengenai <i>Horenso</i> .
	Apa yang anda ketahui mengenai <i>Horenso</i> ?	Pertama sebelumnya, saya pernah mendengar istilah itu dari sekitar 20 tahun yang lalu. <i>Horenso</i> itu sebenarnya adalah budaya dari Jepang ya, singkatan dari <i>Houkoku</i> , <i>Renraku</i> , dan <i>Soudan</i> . <i>Houkoku</i> itu melaporkan sistemnya dari bawah ke atas atau ke rekan kerja yang sekiranya memberikan pekerjaan yang harus diinformasikan feedbacknya atau diberikan feedbacknya. <i>Renraku</i> lebih ke komunikasi, jadi setiap kali ada masalah kita komunikasikan biar tidak disinformasi dalam perusahaan. Kemudian yang <i>Soudan</i> itu kan ketika ada masalah yang tidak bisa diselesaikan secara

		sendiri itu biasanya kita perlu konsultasi menghasilkan yang terbaik, bukan tentu yang terbagus tapi yang terbaik untuk saat itu. Itu <i>Horenso</i> menurut saya.
	Apa tujuan utama dari penerapan <i>Horenso</i> di perusahaan ini?	Menurut saya, tujuannya itu untuk menjaga komunikasi dua arah agar tetap bisa berjalan sehingga misinformasi yang beredar pada saat itu bisa dihindari. Informasinya itu sifatnya bisa transparan, benar, dan bisa diketahui banyak orang. Jadi ya itu sebenarnya budaya yang bagus, kalau menurut saya bisa dikatakan harus dan menurut saya sendiri malah wajib itu. Dan kalau bisa sih kalau misalkan bisa diterapkan secara penuh, harus mulai dijadikan kebiasaan atau budaya itu harus sudah melekat dalam diri sendiri di dalam perusahaan ataupun diluar perusahaan. Sama sih seperti budaya kita bersosialisasi dengan masyarakat sekitar ya, kadang-kadang kan kita perlu informasi, perlu konsultasi dan perlu laporan juga serta harus dilakukan dengan baik dan benar.
Adaptasi budaya <i>Horenso</i>	Setelah mengetahui tujuan utama dari penerapan <i>Horenso</i> , apakah hal tersebut terimplementasikan dengan baik di perusahaan ini?	Untuk saat ini, kalau terbaik belum ya karena masih dalam tahap. Tapi selain itu, suatu langkah yang harus terus ditingkatkan. Misalkan, jika dirasa sudah baik, besok harus bisa lebih baik lagi. Dan itu sifatnya apa ya, sifatnya itu sesuatu yang harus di improve terus menerus tidak mengenal waktu atau tidak berhenti. Misal sudah baik, namun berhenti itu tidak bisa. Tapi jika sudah baik, maka harus bisa lebih

		baik lagi. Atau yang sebaik hari ini, minggu depan belum tentu baik lagi. Jika sekarang sudah baik, namun ternyata minggu depan di review masih ada kekurangan yang harus diperbaiki lagi, nah itu komunikasi improvement yang harus dilakukan.
	Bagaimana praktik penerapan <i>Horensō</i> yang diterapkan di perusahaan ini?	Praktiknya ya dari beberapa bagian ya. Karena ini sifatnya masih harus perlu di improve dan masih perlu membudaya, jadi ya memang ada yang sudah bagus penerapannya namun ada juga yang belum maksimal. Itu bisa diketahui oleh karakter dari masing-masing personal. Jadi memang ada orang yang gampang berbicara, tapi tidak semua orang gampang. Nah itu lah yang kadang-kadang menjadi penerapan <i>Horensō</i> terhambat. Bukannya tidak tau, namun terkadang karakter personal orang itu tidak suka berbicara dan bisa berdampak juga. Ada seseorang yang tau jika ada masalah, namun tidak mengatakan kepada atasan. Tapi kembali lagi, pada dasarnya tujuan <i>Horensō</i> adalah membangun komunikasi yang dua arah, tidak hanya saya bertanya baru di jawab, tapi kalau bisa sebelum saya tanya sudah di informasikan lebih dahulu. Ya sama-sama sih, kalau itu bisa berjalan dengan bagus baik atasan maupun bawahan, itu mudah-mudahan bisa berjalan dengan baik dan disepakati. Ya solusi agar terhindar seperti itu, ya namanya budaya ya kalau

		membangun suatu budaya itu kan bertahap. Contohnya sama seperti penerapan memakai helm, pada dasarnya kalau belum sadar itu akan susah sekali untuk memakai helm. Tapi kalau sudah sadar, tanpa diberitahu pun bisa. Sama seperti <i>Horensa</i> juga, pada saat dia benar-benar merasakan manfaat <i>Horensa</i> itu (manfaat untuk orang lain, manfaat feedback kembali kepada diri sendiri) kalau dia sudah tau manfaatnya, pasti secara naluri alami dia harus melakukan itu. Nah itu merupakan level <i>Horensa</i> yang maksimal yang bisa melakukan dengan baik, tapi kalau belum merasakan efek atau pengaruhnya nah itu tidak bisa berjalan dengan baik. Ya benar tergantung dari diri sendiri. Caranya dengan orang yang paham harus memberi contoh sedikit demi sedikit. Kalau ada masalah tolong diinformasikan atau dilaporkan. Ya training <i>Horensa</i> itu kan banyak ya materi-materinya, mungkin bisa sharing-sharing tujuan <i>Horensa</i> itu apa sih, pengertian <i>Horensa</i> itu apa sih kepada teman-teman. Supaya apa? Supaya kita bisa menerapkan budaya itu di dalam lingkungan kerja. Untuk training <i>Horensa</i> saja di perusahaan ini satu hari saja cukup. Karena materinya memang tidak begitu banyak, bahkan kadang hanya beberapa saja. Tapi, implementasinya yang membutuhkan waktu panjang karena setiap orang berbeda-beda.
--	--	--

		Ada yang introvert/ekstrovert, kadang ada bawahan yang kurang paham, kadang ada juga atasan yang kurang begitu informatif harus mencari informasi lebih dalam dan itu bisa menjadi pengaruh. Tidak semua <i>Horenso</i> itu bisa merasakan dengan baik, karena kadang ada juga atasan yang tidak bisa melaksanakan <i>Horenso</i> dengan baik. Maka itu ya kembali ke pribadi masing-masih sih, ketika sudah menjadi budaya dan sadar bahwa manfaat <i>Horenso</i> itu benar-benar bisa untuk mencapai kinerja, itu saya yakin akan dengan alami akan melakukan. Jika orangnya tidak sadar-sadar, maka biasanya kita bisa buat kayak rule/guide aturan main. Kalau orang tersebut tidak mengikuti aturan main yang dibuat oleh perusahaan, maka itu akan berdampak pada kerjaan. Jadi harus sama-sama membangun kesadaran.
	Apa saja yang menjadi kendala pada saat terjadinya praktik penerapan <i>Horenso</i>?	Kendala yang masih ada itu, ketika <i>Horenso</i> belum bisa dilakukan secara menyeluruh. Ada beberapa departemen yang komunikasinya bagus, ada bagian lain juga yang komunikasinya kurang bagus. Jadi bisa dilihat, contohnya Presiden Direktur memberikan instruksi ke Division Head ke Manajer ke Section Head. Ada yang Division Head ini dalam satu hari instruksi dari Presiden Direktur itu bisa sampai Section Head informasi yang diberikan, tapi ada juga yang 2 hari baru sampai. Itu kendala di <i>Horensonya</i>, komunikasinya tidak jalan atau terhambat tidak

		maksimal. Tapi penyebabnya kita tidak tau ada masalah apa, siapa tau memang orangnya gampang untuk berbicara sehingga informasinya langsung diteruskan dan tercapai, tapi ada juga orang yang sulit untuk berbicara sehingga informasinya harus difilter terlebih dahulu. Karena terkadang jika informasinya langsung diteruskan akan ada masalah yang timbul. Contoh, ada ABC nah A melihat C melakukan pelanggaran, pasti yang dituduh si B karena B merupakan atasan C. Kemudian jika A mengatakan informasi apa adanya ke C belum tentu C bisa menerima. Makanya terkadang informasi yang cepat di dapat belum tentu bagus. Tapi jika informasi itu lambat maka perlu diolah dahulu kata-kata serta informasinya, agar output yang diterima oleh C akan berbeda dan tidak menyakiti satu sama lain. Jadi, komunikasi cepat belum tentu bagus, komunikasi lambat juga belum tentu jelek.
	Menurut anda apakah setelah diterapkannya <i>Horensio</i> di perusahaan ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara individu?	Oh pasti ya itu, ketika ada karyawan yang dengan intens/continue/konsisten dia memberikan laporan, memberikan feedback, pasti akan terbangun komunikasi yang lebih bagus dibandingkan dengan yang satunya harus ditanya terlebih dahulu baru mau memberikan informasi, itu kan beda ya. Berarti nanti misalkan suatu saat ada pengembangan struktur. Misal ada jabatan yang lebih tinggi, misalkan bagian ini, kira-kira saya lebih pilih yang bagus apa yang

		biasa? Pasti akan yang bagus, itu salah satu contoh ya yang berdampak kepada individu. Pasti saya akan lebih pilih yang bagus karena komunikasinya baik bisa diterapkan ditempat lain, kalau yang satunya juga bagus tapi hanya sesaat saja karena mungkin akan beresiko ke perusahaan jika kurang bagus.
	Apa manfaat terbesar dari penerapan <i>Horensen</i> pada perusahaan ini?	Manfaatnya yang paling bagus ya, itu rencana kerja yang dibuat oleh perusahaan/manajemen bisa berjalan sesuai target yang ditetapkan (target tercapai, waktu juga tercapai dan semua sesuai target bahkan jika lebih bagus lagi bisa melebihi target). Kalau komunikasi, laporan, konsultasi berjalan dengan bagus tidak menutup kemungkinan hal ini menjadi salah satu manfaat terbesar dari penerapan <i>Horensen</i> . Karna jika komunikasinya bagus maka targetnya akan tercapai.
	Tantangan apa yang akan dihadapi oleh karyawan selama melaksanakan penerapan <i>Horensen</i> di perusahaan ini?	Sering kali kalau yang tidak terbiasa terutama perubahan. Misalkan yang tidak terbiasa dengan perubahan ada beberapa tipe orang yang merespon perubahan itu. Satu dia akan langsung mengikuti perubahan tersebut, yang kedua dia tidak akan mengikuti perubahan itu sambil melihat situasi kalau bagus diikuti kalau tidak bagus tidak diikuti, yang ketiga benar-benar tidak mau mengikuti perubahan itu. Itulah situasi tantangan yang ada. Yang pertama tadi pasti dia akan langsung mengolah challenge tersebut, yang kedua dia harus

		dirangkul untuk mengikuti tujuan itu, yang terakhir kalau bisa diajak ayo kalau tidak bisa diajak ya yasudah di diamkan saja, tapi yang ketiga ini jarang ya karena pasti harus mengikuti peraturan perusahaan. Biasanya orang yang ketiga itu sifatnya tidak mau ikut maju atau tidak mau mengikuti perubahan, hanya akan menjadi beban saja. Pada dasarnya ketika kita bisa menyampaikan esensi dengan baik, biasanya lebih gampang untuk menerima dan tantangannya bisa dihilangkan. Selanjutnya tantangannya itu bagaimana kita membuat <i>Horenso</i> ini menjadi budaya kerja. Jadi kayak gak usah sungkan untuk menyampaikan. Disini sudah ada salah satu implementasi bentuk <i>Horenso</i> yang sederhana, namanya Bad News First (BNF). Bad News First (BNF) itu kalau ada berita kabar tidak bagus tolong langsung sampaikan kepada atasan. Disini tujuannya adalah belum bicara detail ya, misalkan ada trouble mesin dan karyawan berkata "Pak ada trouble mesin" nah itu saja sudah cukup. Berita buruk pertamanya sudah diterapkan di Musashi Group, tolong kalau ada masalah langsung disampaikan. Nah setelah itu baru selanjutnya ditanya lebih dalam. Jadi ada 2 situasi, kalau menunggu informasinya tidak to the point maka itu akan menghambat kedepannya. Sudah dari beberapa tahun yang lalu, Bad News First (BNF) ini digerakkan atau
--	--	---

		digalakkan di Musashi Group agar instruksinya lebih cepat dilaksanakan untuk kedepannya. Itu salah satu yang diterapkan <i>Horenso</i> di Musashi yang paling global.
	Apakah dengan adanya <i>Horenso</i> dapat mempengaruhi komunikasi organisasi menjadi lebih baik? Jika iya, tolong berikan alasan.	Iya pastinya ya. <i>Horenso</i> itu harus menjadi budaya ya, supaya target besar perusahaan itu bisa tercapai. Target besar itu dibuat karena dicapai dari hal-hal kecil. Hal-hal kecil yang tercapai itu akan menjadi hal-hal besar dan menjadi target yang besar. Kalau misalkan hal-hal kecil itu tadi tidak tercapai, maka target besar tidak akan tercapai. Makanya butuh target kecil yang harus dicapai, bagaimana caranya? Salah satunya adalah dengan menerapkan <i>Horenso</i> untuk komunikasi.
	Menurut anda apakah <i>Horenso</i> penting untuk diterapkan dan dipahami oleh seluruh karyawan di perusahaan?	Menurut saya penting karena kembali lagi ke pernyataan saya diatas ya, ini menjadi salah satu hal yang perlu diterapkan dan dipahami oleh seluruh karyawan agar bisa mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Karena jika tidak diterapkan maka akan terjadi miskomunikasi dan terjadinya kekacauan dalam suatu departemen. Karena ya komunikasi dilakukan untuk memberikan informasi kepada atasan untuk disepakati bersama. Jadi menurut saya sangat penting dan harus dimengerti oleh seluruh karyawan direksi atas hingga bawahan ya.
	Bagaimana harapan anda kedepannya dengan diterapkannya <i>Horenso</i> di perusahaan ini?	Harapan saya, kita bisa mengembangkan budaya <i>Horenso</i> itu menjadi lebih luas lagi. Dari lingkup area tempat kerja kita dulu

		lah, harapan saya setelah area kerja itu bisa terbangun <i>Horensa</i> yang bagus nanti harapannya juga bisa membantu menularkan ke bagian yang lain juga. Tapi kalau bagian lain sudah melakukan hal yang sama, justru itu menjadi suatu hal yang kelompok besar yang mempunyai karakter <i>Horensa</i> yang sama. Pasti jika skala besar <i>Horensa</i> itu terjadi, pasti akan memberikan impact yang baik dan besar untuk seluruh karyawan serta ke semua hal. Menurut saya penting sekali <i>Horensa</i> diterapkan di perusahaan ya.
--	--	---

Tabel Wawancara Responden 1

Pewawancara,



Sekar Kinasih

Narasumber,



Teguh Setyo Wibowo

Lampiran 3. Transkrip Wawancara dengan Karyawan (Responden 2)

Tanggal : 8 Agustus 2024
 Waktu : 10.00-10.30
 Tempat : Lobi Kantor Lama
 Narasumber : Bapak Wardaya, Engineering
 Pewawancara : Sekar Kinasih
 Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Profil Responden	Bisakah anda sebutkan nama dan divisi anda?	Nama Wardaya, saya bekerja di produksi selama 8 tahun dan mulai tahun 2008 saya pindah ke divisi Engineering.
	Sejak kapan anda bergabung dengan perusahaan dan apa tanggung jawab anda di divisi anda?	Bekerja di Musashi mulai 20 agustus 2001 dan sudah 23 tahun bekerja di Musashi. Saya di divisi Engineering dan sectionnya di DIE/JIG Manufacture.
Pengetahuan tentang <i>Horenso</i>	Apakah anda mengetahui atau pernah mendengar istilah mengenai <i>Horenso</i> ? (Ya atau tidak)	Ya, <i>Horenso</i> sendiri kalau di Musashi saya pernah mendengar dan mungkin saya juga menerapkan.
	Apa yang anda ketahui mengenai <i>Horenso</i> ?	Secara detail arti dari <i>Horenso</i> itu sendiri saya tidak begitu tau. Tapi secara garis besar <i>Horenso</i> itu singkatannya kalau tidak salah <i>Houkoku</i> , <i>Renraku</i> , dan <i>Soudan</i> . Intinya adalah bagaimana cara kita melaporkan, mengkomunikasikan terkait pekerjaan kita kepada atasan maupun kepada bawahan dan yang satu level. Intinya adalah kalau disini <i>Horenso</i> itu bagaimana kemampuan kita melaporkan dan menginformasikan kepada orang-orang terkait dengan pekerjaan kita.
Adaptasi budaya <i>Horenso</i>	Setelah anda mengetahui tentang	Pada saat saya menjadi karyawan baru disini, saya belum tau <i>Horenso</i>

	<i>Horenso</i>, dapat dipastikan anda juga sudah mendapatkan orientasi pada saat menjadi karyawan baru. Bagaimna pelaksanaan orientasi <i>Horenso</i> yang dilakukan oleh perusahaan ini?	itu apa karena bahasa Jepang ya, tapi secara rule/informasi saya sudah diajarkan terkait tata cara pelaporan, tata cara mengkomunikasikan bila mana ada sesuatu masalah dan melaporkan pekerjaan. Dan itu ternyata termasuk salah satu arti dari <i>Horenso</i> itu. Sebelumnya saya gak tau arti <i>Horenso</i> itu apa. Tapi ternyata udah diajarkan dan sudah melakukan sampai sekarang. Jadi dulu orientasinya secara lisan pertama diajarkan dalam satu minggu tata cara melaporkan, tata cara menginformasikan secara lisan. Terus kita ke lapangan, pada saat praktek pun kita juga diajarkan tata caranya. Cara membuat laporan yang baik dan benar seperti apa, itu salah satu <i>Horenso</i> bagi saya.
	Apakah dengan adanya penerapan <i>Horenso</i> pada praktik perusahaan ini membuat anda merasa tertekan dalam menjalani pekerjaan? Atau justru membantu anda dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.	Justru kalau ada <i>Horenso</i> dan <i>Horenso</i> dilakukan dengan baik, itu sangat membantu saya pribadi dan pada umumnya. Karena apa? Kalau kita melaporkan suatu masalah yang ibaratnya kita tidak bisa mengatasi, otomatis nanti akan bisa mencari solusi bersama-sama, tidak hanya saya sendiri yang akan memberikan solusinya. Dan tentunya kalau <i>Horenso</i> itu juga dapat masukan dari bawahan/laporan dari bawahan ya, tentunya saya jadi tau permasalahan apa yang terjadi di genba, karena kita tidak setiap hari ya melaksanakan genba kakunin ya. Jadi kita bisa tau permasalahan yang ada di genba, update pekerjaan entah urgent atau tidaknya lewat yang namanya <i>Horenso</i> itu tadi. Jadi dalam hal ini, <i>Horenso</i> itu kalau di Musashi sangat

		membantu saya. Dan tentunya secara global kalau <i>Horenso</i> itu dilakukan dengan baik pasti akan sangat membantu perusahaan. Syaratnya itu ya "sangat dilakukan dengan baik". Jika tidak dilakukan dengan baik pasti ada yang namanya miskomunikasi. Miskomunikasi itu sangat berbahaya, contoh bisa jadi ada suatu permasalahan yang besar tetapi tidak dilaporkan nanti pastinya akan ada imbas yang lebih besar.
	Kesulitan apa yang anda rasakan sebagai karyawan pada saat melaksanakan penerapan <i>Horenso</i>?	Jadi namanya disebut perusahaan, skill tidak semuanya sama. Daya tangkap tidak semuanya saya, kalau bahasa Jepangnya itu kangaekata ya pola pikirnya tidak sama. Jadi kesulitannya adalah pada saat kita melaporkan/menginformasikan dengan orang-orang yang secara ilmu pengetahuannya tidak sama, jadi kita harus menyamakan frekuensi dulu atau menurunkan frekuensinya. Kalau kita harus melaporkan kepada atasan yang lebih tinggi, kita juga harus menaikkan frekuensi kita. Jadi kesulitannya adalah pada saat saya harus melaporkan kepada orang yang levelnya lebih tinggi, tapi tidak bisa memberikan solusi malah akan menjadi beban tersendiri buat saya, karena akan menambah beban pekerjaan saya. Nah itu nanti, tentunya pekerjaan tambahan terkait dengan kita melaporkan kepada orang yang kurang mengerti tapi punya posisi yang tinggi itu kita harus bekerja ekstra untuk mengkoordinasikan lagi dengan yang selevel atau dibawah kita.

		Selain itu saya tidak ada kesulitan sih tapi saya pribadi ada kendala, yaitu bahasa. Jadi kalau dilevel kami harus koordinasi dengan orang luar negeri seperti orang Jepang, kadang kita mau melaporkan terkendala dengan bahasa. Sehingga itu juga sedikit memperlambat, harus translate dulu. Itu salah satu kendala yang dihadapi.
	Menurut anda sebagai karyawan perusahaan ini, apakah dengan adanya penerapan <i>Horenso</i> ini anda bisa merasakan pengaruh dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.	Pengaruhnya tentu pekerjaan akan bisa lebih terkontrol. Ada masalah semuanya yang terkait itu tau dan mau membantu. Karena kadang begini ya, orang yang tau masalah tapi dia gak mau tau. Dengan adanya <i>Horenso</i> ini kita permasalahan, sama-sama mencari solusi, bilamana level kami tidak bisa, makankita harus <i>Soudan</i> ke level atas untuk mencari solusi bersama-sama. Jadi intinya ya <i>Horenso</i> kalau diterapkan dengan baik pasti akan memberikan efek yang positif terhadap pekerjaan.
	Apakah terdapat hambatan pada saat anda menjalani pekerjaan dengan menggunakan penerapan <i>Horenso</i> ? Tolong berikan alasannya.	Jadi hambatannya saat ini adalah bahasa sih ya pasti bagi saya, terus yang kedua keterbatasan media. Jadi saat ini sebenarnya media untuk <i>Horenso</i> itu kan banyak, ada email, ada buku, ada Whatsapp, ada sosmed ya itu bisa digunakan sebagai media <i>Horenso</i> . Tapi disini ada batasan-batasan penggunaan sosmed, komputer, hape. Kadang kita ada keterlambatan respon, karena tidak semua laporan yang diminta memegang hape atau komputer. Bagi saya itu merupakan salah satu hambatan, mungkin bagi perusahaan berfikir lain karena terkait dengan confidential dll. Selain itu kadang hambatannya, kira bertemu dengan orang-orang atau atasan yang galak.

		Jadi pada saat kita melaporkan, itu justru kita malah dipersalahkan karena adanya pressure/tekanan karena merasa lebih pintar/galak kita seolah-olah nanti harus mengikuti dia, harus menuruti dia itu kadang bisa menjadi hambatan. Sehingga pada saat ada masalah, kita akan enggan untuk berkomunikasi dengan orang-orang dengan model seperti itu. Solusinya adalah mencoba memperbaiki cara berkomunikasi, jika bertemu langsung kita bisa menggunakan media lain, entah via email atau Whatsapp. Kita mencari solusi bagaimana cara kita melaporkan tapi tidak ada kontak fisik.
	Apa harapan anda kedepannya mengenai penerapan <i>Horenso</i> di perusahaan ini?	Jadi saya berharap besar mudah-mudahan semua support, jadi <i>Horenso</i> yang ada di perusahaan ini benar-benar dilakukan dengan semestinya serta semua bagian support. Dalam artian, jangan sampai pada saat kita melaporkan itu tidak ada respon dari bagian yang terkait. Apalagi kita ada skala-skala prioritas, kalau kita menginformasikan dengan skala prioritas itu harapannya adalah feedback dari orang-orang yang kita ajak ber-<i>Horenso</i> itu segera mungkin untuk menanggapi. Saya sangat berharap nanti, mungkin PR untuk saya sendiri juga ya, untuk mengajarkan terkait <i>Horenso</i> kepada semua member. Jadi semuanya nanti paham terkait dengan apa itu <i>Horenso</i> dan bagaimana tata cara ber-<i>Horenso</i> dengan baik dan benar sesuai dengan porsinya masing-masing. Harapannya dengan hal seperti itu semua permasalahan bisa

		terinformasikan, bisa dilaporkan, dan bisa teratasi sesuai dengan porsi-porsi yang ada.
--	--	---

Tabel Wawancara Responden 2

Pewawancara,



Sekar Kinasih

Narasumber,



Wardaya

Lampiran 4. Transkrip Wawancara dengan Karyawan (Responden 3)

Tanggal : 8 Agustus 2024
 Waktu : 10.30-11.00
 Tempat : Lobi Kantor Lama
 Narasumber : Bapak Triana, Quality Engineering
 Pewawancara : Sekar Kinasih
 Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Profil Responden	Bisakah anda sebutkan nama dan divisi anda?	Nama saya Triana dari bagian Quality Engineering.
	Sejak kapan anda bergabung dengan perusahaan dan apa tanggung jawab anda di divisi anda?	Saya bergabung pada bulan 20 Agustus 2001 dan saya dari awal sudah berada di Quality Engineering.
Pengetahuan tentang <i>Horenso</i>	Apakah anda mengetahui atau pernah mendengar istilah mengenai <i>Horenso</i> ? (Ya atau tidak)	Ya saya pernah mendengar dan mengetahui.
	Apa yang anda ketahui mengenai <i>Horenso</i> ?	Mungkin sedikit ya pengetahuan saya tentang <i>Horenso</i> . Jadi <i>Horenso</i> itu kalau dibilang adalah <i>Houkoku</i> , <i>Renraku</i> , dan <i>Soudan</i> . Jadi terkait pelaporan, informasi, dan konsultasi merupakan suatu hal yang terjadi di dalam organisasi.
Adaptasi budaya <i>Horenso</i>	Setelah anda mengetahui tentang <i>Horenso</i> , dapat dipastikan anda juga sudah mendapatkan orientasi pada saat menjadi karyawan baru. Bagaimna pelaksanaan orientasi <i>Horenso</i> yang dilakukan oleh perusahaan ini?	Iya saya mendapatkan orientasi itu pada saat menjadi karyawan baru. Jadi waktu itu ada training <i>Horenso</i> ya dilakukan sehari saja namun sepertinya kalau tidak salah tidak sampai sehari full. Kalau untuk trainingnya dilakukan secara lisan, tapi untuk prakteknya

		ya dilakukan dilapangan secara langsung. Kalau praktek dilakukan setiap hari ya. Kan <i>Horenso</i> itu sebagai bentuk komunikasi ya, yang secara langsung meskipun kita gak mengerti bahwa itu <i>Horenso</i>, sebenarnya itu sudah kita lakukan di keseharian. Ketika ada masalah kita informasi, ketika ada suatu yang yang perlu diinformasikan ke rekan kerja juga kita informasikan, ketika kita menerima masalah juga kita pastinya berkonsultasi ke yang lebih senior atau k rekan kerja untuk mencari solusi. Walaupun kita ga ngerti itu namanya <i>Horenso</i>, tapi kita sudah melakukan hal itu. Menurut saya seperti itu.
	Apakah dengan adanya penerapan <i>Horenso</i> pada praktik perusahaan ini membuat anda merasa tertekan dalam menjalani pekerjaan? Atau justru membantu anda dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.	Kalau <i>Horenso</i> ini sebenarnya lebih mempermudah kita ya dalam mencapai tujuan dari pekerjaan kita. Karena dengan kita melaporkan apa yang kita lakukan, itu pastinya akan mendapatkan feedback kalau semisal ada sesuatu hal yang pas. Kemudian dengan kita menginformasikan ke rekan kerja atau ke departemen lain, nanti juga akan terbantu dan tidak akan terjadi permasalahan yang disebabkan oleh misinformasi. Jadi menurut

		saya itu sangat membantu sekali ya. Mungkin ada beberapa orang yang buat apasih gitu ya bikin-bikin laporan atau catatan, tapi kalau menurut saya pribadi ya itu sangat membantu. Karena jika ada sesuatu pun dapat ditelusuri, oh pernah diinformasikan seperti itu kemudian kalau dapat feedback kan kita tidak terbebani gitu. Kalau misal gak ada feedback bisa kita berikan bahwa apa yang kita lakukan itu sudah benar, karena kalau kita melaporkan sesuatu misalkan ada problem A kemudian saya lakukan <i>Horensa</i> tapi tidak ada feedback berarti itu kita anggap sudah oke langkah yang kita ambil. Jadi kalau gak ada feedback, kita anggap bahwa apa yang kita lakukan sudah benar sesuai dengan yang diharapkan.
	Kesulitan apa yang anda rasakan sebagai karyawan pada saat melaksanakan penerapan <i>Horensa</i>?	Terkadang <i>Horensa</i> ini ketika kita menyampaikan ke rekan kerja ataupun ke departemen lain, itu kendalanya di pembagian tugas. Kadang ada yang pekerjaannya itu mungkin saja dulunya belum ada, jadi ini pekerjaann baru ya. Jadi kita sampaikan ke A berkata "oh ini bukan pekerjaan saya, ini kerjaan si B" ketika kita ngomong ke si B balik lagi "oh ini bukan pekerjaan saya, ini kerjaan si A". Jadi

		terkadang yang kita sampaikan mental gitu ya tidak bisa dilaksanakan, karena tadi ini sebenarnya jobnya si A atau B. Itu kendala yang umum yang kita jumpai disini. Nah pastinya kalau kita menemukan seperti itu kita <i>Soudan</i> ke atasan ya, nah disitu nanti baru bisa diputuskan harus mengambil langkah apa.
	Menurut anda sebagai karyawan perusahaan ini, apakah dengan adanya penerapan <i>Horensa</i> ini anda bisa merasakan pengaruh dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.	Pengaruh tentunya ada ya, kalau ini tidak berjalan dengan baik bisa jadi suatu kerjaan yang seharusnya bisa selesai tapi tidak terselesaikan karena misinformasi. Selain itu pengaruhnya kita bisa mengetahui atau memonitoring progress dari suatu pekerjaan. Jadi ketika ada kendala apapun kita akan terinformasi dengan cepat. Misalkan suatu pekerjaan dengan deadline 3 hari kedepan, ketika kita laksanakan di hari kedua ada masalah kita akan tau di hari itu akan ketahuan sehingga solusinya kita ambil cepat dan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Kalau itu tidak tercapai, dihari H hasilnya tidak jelas karena hari sebelumnya ada masalah, nah masalah yang diketahui di hari H itu tadi maka deadlinenya akan mundur. Dan itu akan

		mempengaruhi pekerjaan yang lain.
	Apakah terdapat hambatan pada saat anda menjalani pekerjaan dengan menggunakan penerapan <i>Horenso</i> ? Tolong berikan alasannya.	Kalau ketika menerapkan <i>Horenso</i> kemudian pekerjaan terhambat seperti itu tidak ya. Mungkin ketika di shift malam saat atasan tidak ada, nah itu bisa terhambat. Jadi ada problem, tapi yang dilaporkan tidak ada jadi otomatis kita harus menunggu untuk memberikan laporan. Mungkin itu salah satu hambatan ketika <i>Horensanya</i> ya. Mungkin dengan sekarang adanya teknologi, mungkin itu tidak menjadi begitu masalah karena bisa melaporkan melalui Whatsapp atau telepon. Solusi kalau atasan tidak menjawab dengan cepat ya, biasanya ada tindakan yang bisa diambil sesegera mungkin ya. Misalkan kalau memang itu sangat urgent, biasanya ada bagian lain yang mempunyai wewenang untuk memutuskan untuk mengambil alih hal itu. Jadi tidak terpatok hanya satu bagian saja, bisa bertanya kepada bagian yang lain.
	Apa harapan anda kedepannya mengenai penerapan <i>Horenso</i> di perusahaan ini?	Harapan saya sih ini tetap dilakukan dengan konsisten di semua bagian ya sehingga hal-hal yang telah saya sampaikan tadi seperti misinformasi yang harusnya pekerjaan selesai tapi ternyata belum selesai, itu

		bisa dihilangkan ya. Intinya semuanya konsisten dalam penerapan <i>Horens</i> ya, itu harapan saya.
--	--	---

Tabel Wawancara Responden 3

Pewawancara,



Sekar Kinasih

Narasumber,



Triana

Lampiran 5. Transkrip Wawancara dengan Karyawan (Responden 4)

Tanggal : 12 Agustus 2024
 Waktu : 10.00-10.30
 Tempat : Lobi Kantor Lama
 Narasumber : Bapak Ari Thabrani
 Pewawancara : Sekar Kinasih
 Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Profil Responden	Bisakah anda sebutkan nama dan divisi anda?	Nama saya Ari Thabrani dari bagian New Model Control.
	Sejak kapan anda bergabung dengan perusahaan dan apa tanggung jawab anda di divisi anda?	Sudah bekerja di Musashi sejak 9 Juli 2010 dan sudah 14 tahun bekerja. Awalnya saya di produksi selama 2 tahun lalu pindah ke New Model Control. Tanggung jawab New Model Control adalah memplanningkan proses development dari stage design sampai prototype, kemudian sampai masspro ke customer dengan menerapkan control untuk harga yang sesuai, delivery yang tepat waktu dan quality yang sesuai dengan permintaan customer. Lebih banyak mengkoordinir member-member agar sesuai dengan planning yang telah ditetapkan.
Pengetahuan tentang <i>Horenso</i>	Apakah anda mengetahui atau pernah mendengar istilah mengenai <i>Horenso</i> ? (Ya atau tidak)	Ya, pernah mendengar dan itu memang kalau di perusahaan manufactur Jepang itu menjadi budaya kerja di perusahaan ya, terutama Musashi itu mother companynya dari perusahaan Jepang.
	Apa yang anda ketahui mengenai <i>Horenso</i> ?	Secara <i>Horenso</i> singkatannya itu kan <i>Houkoku</i> , <i>Renraku</i> dan <i>Soudan</i> ya melaporkan, kemudian menginformasikan, dan juga meminta saran dan semacamnya.

		Nah budaya itu dilakukan agar (di New Model) terplanning dan tepat waktu, kualitasnya terbaik. Kemudian costnya juga kompetitif, dalam development itu kan banyak permasalahan ya pastinya, maka kita perlu melakukan <i>Horenso</i> setiap kita bekerja. Agar ketika ada masalah progressnya bisa dilaporkan ke atasan, baik ada nanti misal informasi dari customer via atasan bagian lain menginformasikan ke kita, <i>Horensonya</i> dua arah baik antara karyawan maupun atasan. Dalam hal ini, prakteknya di New Model, laporannya berbentuk kegiatan-kegiatan terdiri dari 5 gates laporan, laporan perencanaan awal, penentuan target, evaluasi hasil trial, kemudian penetapan masspro, kemudian hasil evaluasi saat masspro disitu ada laporannya sampai ke direksi. Kalau komunikasi kita ada penggunaan laptop, hape, boleh menggunakan kamera (karena ada beberapa bagian yang tidak boleh sebab sifatnya sensitif) agar bisa menginformasikan ke atasan bisa lebih cepat. Kadang juga kita mengalami kendala ya yang berkaitan dengan orang, kadang ya kita butuh atasan untuk membantu kita dalam berkomunikasi di bagian-bagian tertentu.
Adaptasi budaya <i>Horenso</i>	Setelah anda mengetahui tentang <i>Horenso</i> , dapat dipastikan anda juga sudah mendapatkan	Kalau pada saat saya masuk di tahun 2010 ya, terkait training <i>Horenso</i> ada atau tidaknya itu kemungkinan ada. Tapi detailnya seperti apa saya sudah lupa ya, jadi kalau kita sih

	orientasi pada saat menjadi karyawan baru. Bagaimana pelaksanaan orientasi <i>Horenso</i> yang dilakukan oleh perusahaan ini?	budaya <i>Horenso</i> itu tidak hanya ketika training karyawan baru saja. Jadi ada buku panduan untuk kita menerapkan nilai-nilai dari perusahaan ke karyawannya. Pesan-pesan disini dibacakan tiap pagi sebelum bekerja jam 07.30 secara bersama-sama. Disini salah satu yang berkaitan dengan <i>Horenso</i> ketika membacakan philosophy Musashi Harmony yang artinya berkontribusi semua karyawan yang dikaitkan menjadi satu agar menjadi tujuan bersama. Poin <i>Horenso</i> juga diterapkan dan di refresh di Musashi, tidak hanya ketika karyawan baru saja tetapi juga dilaksanakan dalam keseharian karyawan sampai saat ini.
	Apakah dengan adanya penerapan <i>Horenso</i> pada praktik perusahaan ini membuat anda merasa tertekan dalam menjalani pekerjaan? Atau justru membantu anda dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.	Itu kan sebenarnya sudah menjadi tanggung jawab pekerjaan <i>Horenso</i> itu, kalau saya bukan malah tertekan. Itu malah akan lebih bisa membagi tugas kita karena beban itu tidak hanya saya ataupun departemen saya saja yang menanggung/memikul masalah itu. Jadi ketika melaporkan, kemudian mendapatkan saran yang dipraktekkan <i>Horenso</i> itu tadi bukan menjadi beban malah menjadi poin untuk segera menyelesaikan masalah.
	Kesulitan apa yang anda rasakan sebagai karyawan pada saat melaksanakan penerapan <i>Horenso</i>?	Mungkin tantangannya memang ketika berkomunikasi pasti ada caranya tersendiri, misal dengan tipe karyawan/tim yang memang butuh detail dan terstruktur. Nah ada juga yang hanya tim butuh tantangan saja, misal tidak usah instruksinya segala macamnya yang

		penting laporannya sesuai dan tepat waktu. Memang kalau ada orang yang butuh detail itu agak merepotkan, tapi poin yang lainnya akan lebih jelas dan tidak ada perbedaan/miskomunikasi ya. Kadang ya di beberapa project miskomunikasi itu menjadi hambatan ketika bekerja. Jadi kalau laporannya diminta detail memang agak berat, tapi itu sebenarnya tidak memberatkan tapi itu menjadi standar agar tidak terjadi miskomunikasi. Jadi kadang kalau dengan menjalankan <i>Horensa</i> itu tadi, menurut saya di pekerjaan saya itu akan lebih mudah dan lebih segera mendapatkan solusi ketika atasan mengetahui permasalahan, karena kita memiliki keterbatasan ilmu, teknik, dll sehingga ketika kita berkomunikasi dengan atasan nanti kita akan mudah untuk mencari solusi terhadap permasalahan tersebut. Konsultasi dengan atasan atau dengan teman sejawat itu justru malah mempermudah kita dalam menyelesaikan pekerjaan. Karena kita tidak bekerja dengan robot ya, kita bekerja dengan manusia adanya laporan, komunikasi, saran perbaikan dari satu sisi ke sisi yang lain dan tidak ditutup-tutupi ya dan itu akan mudah untuk diidentifikasi permasalahan dan menyelesaikan permasalahan.
	Menurut anda sebagai karyawan perusahaan ini, apakah dengan adanya penerapan <i>Horensa</i> ini anda bisa merasakan pengaruh	Ketika saya bekerja sendiri dengan tanpa menggunakan <i>Horensa</i>, itu beban akan saya topang sendiri, dan stress menurut saya ya. Karena informasi atau permasalahan yang tau hanya saya. Sedangkan dibagian

	dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.	lain itu butuh informasi dari saya. Dan tim itu, semisal saya yang memegang planning tapi di tim itu ada perubahan planning tapi tidak saya informasikan, cuma hanya sekedar menginformasikan ya bukan melaporkan sharing informasi, nah ternyata informasi itu penting bagi tim itu berarti nantinya dia akan memprioritaskan hal tersebut dibanding hal yang lain. Jadi ketika menerapkan <i>Horensō</i> itu kendala-kendala yang tidak sesuai rencana/ada perubahan itu akan segera terinformasikan terimplementasikan pada waktu itu, sehingga pekerjaan itu bisa diatur untuk mencapai target yang ditetapkan agar tidak miskomunikasi. Karena seharusnya yang cepat/penting dulu yang didahulukan, karena kalau kita tidak ber-<i>Horensō</i> itu ternyata target yang ditetapkan tidak tercapai karena adanya miskomunikasi. Jadi ketika menerapkan <i>Horensō</i>, pekerjaan saya akan lebih mudah kemudian target-target perusahaan juga akan tercapai, apabila ada permasalahan itu juga bisa mendapatkan solusi/direction dari atasan/manajemen. Ya betul ada perubahan pada saat menerapkan <i>Horensō</i>, karena budaya Jepang <i>Horensō</i> ini menurut saya budaya yang bagus, sharing komunikasi kepada bawahan kemudian tidak hanya komunikasi tentang pekerjaan saja ternyata, bahwasannya permasalahan pribadi terkadang atasan juga bertanya dan memberi saran/solusi. Saya rasa
--	---	--

		<i>Horensō</i> menjadi pilar penting untuk kinerja perusahaan/individu meningkat. Kita perlu peran dari atasan atau tim untuk mengkomunikasikan hal-hal tertentu agar bisa berjalan seirama dan sesuai target yang ditentukan. Kadang ya tidak hanya saya sendiri yang berkomunikasi kepada mereka, tetapi mereka juga yang berkomunikasi kepada saya. Penerapan <i>Horensō</i> menurut saya bisa mengurangi hambatan-hambatan yang terjadi di development.
	Apakah terdapat hambatan pada saat anda menjalani pekerjaan dengan menggunakan penerapan <i>Horensō</i>? Tolong berikan alasannya.	Kalau berkomunikasi sekarang mungkin bahasa itu menjadi hambatan sebenarnya ya. Tapi dengan adanya teknologi yang sekarang, kita menggunakan bahasa yang universal. Walaupun manufacturing Jepang, kita di Musashi ini menggunakan bahasa Inggris ya. Jadi advisor yang kesini itu diharapkan bisa bahasa Indonesia dan Inggris. Jadi komunikasi, report, email, berbicara dengan orang Jepang menggunakan bahasa Inggris itu mereka oke. Walaupun ada hambatan bahasa ya. Namun pada akhirnya, jika kita berkomunikasi sedikit menggunakan bahasa Jepang ketika pembukaan saja ataupun sesuatu seperti permissi/terima kasih, saya pikir mereka excited dengan mereka mendengar kita menggunakan bahasa ibu mereka. Walaupun sebelumnya bahasa menjadi hambatan ya, tapi karena adanya teknologi saya harus men-translate karena di email ada 2 bahasa, yakni

		Inggris dan Jepang untuk memudahkan mereka.
	Apa harapan anda kedepannya mengenai penerapan <i>Horenso</i> di perusahaan ini?	Kalau harapan saya sih dari Musashi sudah sesuai dengan yang diartikan dalam <i>Horensonya</i> . Penerapan budayanya sudah berjalan, tinggal budaya-budaya ini terus di jaga karena ini menjadi nilai yang membuat perusahaan Jepang itu berbeda/unggul dibandingkan perusahaan yang lain. Gaya leadership atau pimpinannya diberikan treatment yang lebih terbuka lagi, menerima laporan/saran dari bagian lain ataupun bawahannya agar tim/bawahan melaporkan itu tidak takut, tidak menutup-nutupi. Sehingga permasalahan yang terjadi sehari-hari, bisa tersampaikan tidak ada miskomunikasi. Sehingga permasalahan segera bisa diatasi lalu tepat sasaran, sehingga kinerja perusahaan maupun individu bisa tercapai. Itu sih harapan dari saya.

Tabel Wawancara Responden 4

Pewawancara,



Sekar Kinasih

Narasumber,



Ari Thabrani

Lampiran 6. Transkrip Wawancara dengan Karyawan (Responden 5)

Tanggal : 12 Agustus 2024
 Waktu : 10.30-11.00
 Tempat : Lobi Kantor Lama
 Narasumber : Bapak Rahmat Setyadi
 Pewawancara : Sekar Kinasih
 Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Profil Responden	Bisakah anda sebutkan nama dan divisi anda?	Nama saya Rahmat Setyadi dari divisi Sales Marketing (Bussines Control 1)
	Sejak kapan anda bergabung dengan perusahaan dan apa tanggung jawab anda di divisi anda?	Saya bergabung sejak 30 September 2013 dan tanggung jawab saya ada di penjualan, hubungan dengan pelanggan, menganalisis pasar, menyusun perencanaan, kolaborasi tim, serta membuat laporan mengenai hasil penjualan.
Pengetahuan tentang <i>Horenso</i>	Apakah anda mengetahui atau pernah mendengar istilah mengenai <i>Horenso</i> ? (Ya atau tidak)	Ya, saya mengetahui <i>Horenso</i> .
	Apa yang anda ketahui mengenai <i>Horenso</i> ?	<i>Horenso</i> menurut saya mengkoordinasikan setiap bagian untuk menganalisa dan mencari solusi terkait dengan problem yang ada.
Adaptasi budaya <i>Horenso</i>	Setelah anda mengetahui tentang <i>Horenso</i> , dapat dipastikan anda juga sudah mendapatkan orientasi pada saat menjadi karyawan baru. Bagaimna pelaksanaan orientasi	Saya sudah lupa kalau dulu orientasi ada materi <i>Horenso</i> atau tidak, yang saya ingat hanya materi 5S dan KYT.

	<i>Horenso</i> yang dilakukan oleh perusahaan ini?	
	Apakah dengan adanya penerapan <i>Horenso</i> pada praktik perusahaan ini membuat anda merasa tertekan dalam menjalani pekerjaan? Atau justru membantu anda dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.	Menurut saya tertekan sih tidak ya, karena dengan adanya <i>Horenso</i> solusi terhadap problem lebih bisa cepat terselesaikan dan bisa lebih terkontrol karena melibatkan banyak pihak.
	Kesulitan apa yang anda rasakan sebagai karyawan pada saat melaksanakan penerapan <i>Horenso</i> ?	Kesulitannya terkadang ya setiap departemen mempunyai masalah masing-masing dengan tingkat kesulitan dan urgensi yang berbeda. Sehingga, harus sering saling mengingatkan agar problem bisa cepat selesai dan tidak berlarut-larut.
	Menurut anda sebagai karyawan perusahaan ini, apakah dengan adanya penerapan <i>Horenso</i> ini anda bisa merasakan pengaruh dalam menjalani pekerjaan? Tolong berikan alasannya.	Saya merasakan pengaruh yang baik dalam menjalani pekerjaan, karena hal ini dapat meringankan pekerjaan saya.
	Apakah terdapat hambatan pada saat anda menjalani pekerjaan dengan menggunakan penerapan <i>Horenso</i> ? Tolong berikan alasannya.	Hambatannya paling pada saat di setiap departemen ya, bagi saya mungkin itu sih. Kalau yang lainnya sepertinya tidak ada.
	Apa harapan anda kedepannya mengenai	Harapan saya aktivitas yang sudah ada bisa tetap dijalankan dengan

	penerapan <i>Horensō</i> di perusahaan ini?	konsisten dan lebih bagus apa bila bisa di improve kembali.
--	---	---

Tabel Wawancara Responden 5

Pewawancara,



Sekar Kinasih

Narasumber,



Rahmat Setyadi

Lampiran 7. Foto dengan Responden



Gambar 1 Foto dengan Bapak Teguh Setyo Wibowo



Gambar 2 Foto dengan Bapak Wardaya



Gambar 3 Foto dengan Bapak Triana



Gambar 4 Foto dengan Bapak Ari Thabrani



Gambar 5 Foto dengan Bapak Rahmat Setyadi

Lampiran 8. Surat Permohonan Izin Penelitian



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS ILMU BUDAYA**

Jalan dr. Antonius Suryono
Kampus Universitas Diponegoro
Tembakung, Semarang, Kode Pos 50275
Telepon: (024) 75485010, Faksimile (024) 7463144
Laman: www.itd.unidp.ac.id, Email: itd@itd.unidp.ac.id

Nomor : 561 /UN7.F6/AK/ V/1/ 2024
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Izin

23 JUL 2024

Yth.
 Bapak Iqbal Prasetya (Mgr. HR/IR)
 PT. Musashi Auto Parts Indonesia
 EJIP Industrial Park Plot 3J-2, Jl. Citanduy Raya No.2, Sukaresmi, Cikarang Selatan, Kabupaten
 Bekasi, Jawa Barat, 17550

Yang bertanda tangan di bawah ini, Dekan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro
 Semarang, memohon izin untuk mahasiswa tersebut di bawah ini.

nama	: Sekar Kinasih
Nomor Induk Mahasiswa	: 13020220140100
semester	: 9
jurusan	: Bahasa dan Kebudayaan Jepang
alamat	: Perumahan Vila Mutiara Cikarang Blok C8 No. 31.

untuk keperluan : *)

- a. Riset-Kepustakaan
- b. Penelitian lapangan untuk pengumpulan data
- c. Wawancara
- d. ~~Peninjauan~~
- e. ~~Praktik / Magang Kerja~~

dalam rangka : *)

- a. ~~Menyusun makalah untuk tugas mata kuliah~~
- b. Menyusun skripsi sarjana S1/ Tugas Akhir

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, diucapkan terimakasih.



Prof. Dr. Alamsyah, S.S., M.Hum. 
 NIP 197211191998021002

Gambar 6 Surat Permohonan Izin Penelitian Kepada HR Perusahaan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS ILMU BUDAYA

Jalan dr. Antonius Suryo
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang, Semarang, Kode Pos 50225
Telepon: (624) 7048051/3, Faksimile (624) 7453144
Laman: www.fib.undp.ac.id, Pos-el
fib@undp.ac.id

Yth. Dekan
Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro
Semarang

Mohon dengan hormat kesediaan Dekan Fakultas Ilmu Budaya Undip memberi pengantar untuk keperluan :*)

- a—Riset Kepustakaan
- b. Penelitian lapangan untuk pengumpulan data
- c. Wawancara
- d—Peninjauan
- e—Praktik/ Magang Kerja

Dalam rangka :*)

- a—Menyusun makalah untuk tugas mata kuliah.....
- b. Menyusun skripsi sarjana S1/ Tugas Akhir

Kepada :

nama : Sekar Kinasih
Nomor Induk Mahasiswa : 13020220140100
semester : 9
jurusan : Bahasa dan Kebudayaan Jepang
alamat : Perumahan Vila Mutiara Cikarang Blok C8 No. 31

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, diucapkan terimakasih.

Ketua Departemen/ Program Studi,

Zaki Aimul Fadli S.S., M.Hum.
NIP 197806162018071001

Gambar 7 Surat Permohonan Izin Penelitian Kepada Dekan FIB



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS ILMU BUDAYA

Jalan dr. Antonius Suryo
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang Semarang, Kode Pos 50275
Telepon: (024) 75485015, faksimile (024) 7483144
Laman: www.itd.unidp.ac.id, itd@itd.unidp.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 507 / UN7.F6.4 / AK / VII / 2024

Pimpinan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro Semarang dengan ini menerangkan

bahwa:

nama : Sekar Kinasih

NIM : 13020220140100

jurusan : Bahasa dan Kebudayaan Jepang

semester : 9

tempat & tgl lahir : Klaten, 30 Agustus 2000

alamat : Perumahan Vila Mutiara Cikarang Blok C8 No. 31

keterangan : yang bersangkutan adalah benar – benar mahasiswa Fakultas Ilmu

Budaya Universitas Diponegoro, surat keterangan ini diberikan untuk

pengantar keperluan penelitian lapangan untuk pengumpulan data dan

wawancara dalam rangka menyusun skripsi sarjana S1/ Tugas Akhir.

Demikian mohon yang berkepentingan maklum.

22 JUL 2024

Dekan
dan Manajer Tata Usaha,



Gambar 8 Surat Keterangan Mahasiswa

BIODATA PENULIS



Nama : Sekar Kinasih
NIM : 13020220140100
Tempat & Tanggal Lahir : Klaten, 30 Agustus 2000
Alamat : Perumahan Vila Mutiara Cikarang Blok C8 No. 31
Nama Orang Tua : Sugeng Widada (Ayah)
Sri Murni Handayani (Ibu)
Nomor Telepon : 081932005400
Email : kinasih31@gmail.com

No.	Pendidikan Formal	Tahun
1.	SD Negeri Sukaresmi 05	2006 – 2012
2.	SMP Negeri 2 Cikarang Selatan	2012 – 2015
3.	SMA Negeri 1 Cikarang Selatan	2015 – 2018
4.	Universitas Diponegoro	2020 – 2024