



IMPLEMENTASI BUDAYA *HORENSO* DI LEMBAGA PELATIHAN KERJA

SHOURAI PROGRAM

職業訓練機関「Shourai Program」における報連相の実践

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan

Program Studi S-1 Bahasa dan Kebudayaan Jepang

Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro

Oleh:

Latifa Nur Setyarini

13020220140035

PROGRAM STUDI BAHASA DAN KEBUDAYAAN JEPANG

FAKULTAS ILMU BUDAYA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2025

HALAMAN PENYATAAN

HALAMAN PENYATAAN

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 plagiaris atau penjiplakan.

Semarang, 30 Juni 2025

Penulis,



Latifa Nur Setyarini

HALAMAN PERSETUJUAN

HALAMAN PERSETUJUAN

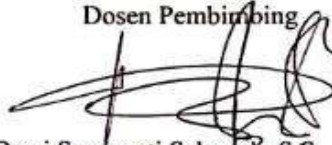
Skripsi dengan judul “Implementasi Budaya *Horenso* di Lembaga Pelatihan Kerja Shourai Program” ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diajukan kepada Tim Penguji skripsi pada:

Hari : Senin

Tanggal : 23 Juni 2025

Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing



Dewi Saraswati Sakarjah, S.S., M.Si

NPPU. H.7.199004022021042001

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Latifa Nur Setyarini

NIM : 13020220140035

Program Studi : Bahasa dan Kebudayaan Jepang

Judul Skripsi : Implementasi Budaya *Horenso* di Lembaga Pelatihan Kerja Shourai Program

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

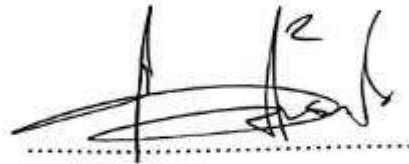
Tanggal: 24 Juni 2025

Tim Penguji Skripsi

Ketua,

Dewi Saraswati Sakariah, S.S., M.Si

NPPU. H.7.199004022021042001



Dosen Penguji I,

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

NPPU. H.7.19860611202104200



Dosen Penguji II,

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

NPPU. H.7.199308152022042001



Dekan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro



Prof. Dr. Alanisyah, S.S., M.Hum.

NIP. 197211191998021002

MOTTO

“Terima. Semua yang terjadi bukan sekadar kebetulan. Apapun yang terjadi pasti memiliki maksud dan tujuan.”

Latifa Nur Setyarini

PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada orang-orang terkasih dan tersayang yang dengan suka rela 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. Bapak tercinta Badawi cinta pertamaku, terima kasih Bapak 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, Bapakku tersayang.
2. Ibu tercinta Dewi Umamah 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 Muhammad Indra Farhani, 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. Dewi Saraswati Sakariah, S.S., M.Si selaku dosen pembimbing penulis, terima kasih Saras 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 Saras Sensei, skripsi penulis tidak akan terselesaikan dengan baik. Terima kasih sekali lagi Saras Sensei, mohon maaf apabila penulis terdapat salah kata dan perbuatan. Semoga sehat selalu, Saras Sensei.

5. Priandini, terima kasih telah menjadi teman terdekat penulis, meskipun bukan yang pertama, terima kasih telah berjuang bersama dalam menyelesaikan skripsi. 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 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!
7. Donna, Septi, Nabila 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.
8. Teruntuk seseorang yang penulis temui di KKN, Muhammad Hammam Ma'ruf, terima kasih telah menemani, membantu, 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.
9. Terakhir, kepada diri sendiri, Latifa Nur Setyarini. 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 kehadiran Allah SWT. atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Budaya *Horensō* di Lembaga Pelatihan Kerja Shourai Program”. 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. Dewi Saraswati Sakariah, 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. Fajria Noviana, S.S., 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, Bapak 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 LPK Shourai Program, 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, 2 Juli 2025

Penulis,

Latifa Nur Setyarini

DAFTAR ISI

HALAMAN PENYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
INTISARI	xv
ABSTRACT.....	xvi
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	13
1.5 Metode Penelitian	14
1.5.1 Lokasi Penelitian.....	15
1.5.2 Subjek Penelitian.....	16
1.5.3 Sumber dan Jenis Data.....	16
1.5.4 Analisis data.....	20
1.6 Manfaat Penelitian	21
1.7 Sistematika Penulisan	22
BAB 2	24
TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	24
2.1 Penelitian Terdahulu	24
2.2 Gambaran Umum Objek Penelitian	27
2.2.1 Profile Lembaga.....	27
2.2.2 Sejarah Lembaga.....	28
2.2.3 Struktur Organisasi	29
2.2.4 Gambaran Umum.....	29

2.3	Konsep <i>Horenso</i>	32
2.3.1	Houkoku (報告).....	33
2.3.2	Renraku (連絡)	35
2.3.3	Soudan (相談).....	36
2.4	Teori Komunikasi Organisasi	37
BAB 3		40
PEMBAHASAN		40
3.1	Penerapan Konsep <i>Horenso</i> Pada LPK Shourai Program.....	42
3.1.1	Penerapan <i>Houkoku</i> pada LPK Shourai Program	45
3.1.2	Penerapan <i>Renraku</i> pada LPK Shourai Program	64
3.1.3	Penerapan <i>Soudan</i> pada LPK Shourai Program.....	70
3.2	Tantangan Penerapan Konsep <i>Horenso</i> di LPK Shourai Program	81
3.2.1	Peran Ganda	83
3.2.2	Perbedaan Budaya Kerja.....	86
BAB 4		91
SIMPULAN		91
要旨		93
LAMPIRAN.....		98
BIODATA PENULIS		142

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Narasumber.....	16
Tabel 1.2 Jadwal Wawancara Narasumber.....	19
Tabel Transkrip Wawancara Responden 1.....	99
Tabel Transkrip Wawancara Responden 2.....	111
Tabel Transkrip Wawancara Responden 3.....	128
Tabel Transkrip Wawancara Responden 4.....	132
Tabel Transkrip Wawancara Responden 5.....	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Buku Pegangan LPK Shourai Program.....	9
Gambar 1.2 Observasi LPK Shourai Program.....	18
Gambar 2.1 Struktur Organisasi.....	28
Gambar 3.1 Contoh Penerapan <i>Horenso</i> di LPK Shourai Program.....	43
Gambar 3.2 Wawancara Bersama Heri Kiswanto.....	45
Gambar 3.3 RPP LPK Shourai Program.....	57
Gambar 3.4 Contoh Penerapan <i>Renraku</i> engan <i>Whatsapp</i>	65
Gambar 3.5 Contoh Penerapan <i>Renraku</i> Sesama Karyawan.....	68
Gambar 3.6 Contoh Penerapan <i>Soudan</i> pada Komunikasi Vertikal.....	74
Gambar 3.7 Contoh Penerapan <i>Soudan</i> pada Komunikasi Horizontal.....	77
Gambar 3.8 Buku Pelatihan <i>Horenso</i>	88

INTISARI

Manusia sebagai makhluk sosial tidak akan lepas dari komunikasi dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam lingkungan kerja di mana komunikasi memegang peranan penting dalam membangun hubungan harmonis dan mencapai tujuan bersama. Salah satu sistem komunikasi organisasi yang terbukti efektif adalah *horenso*, budaya kerja asal Jepang yang terdiri dari *houkoku* (melapor), *renraku* (menginformasikan), dan *soudan* (berkonsultasi). Penelitian ini membahas implementasi budaya komunikasi organisasi Jepang tersebut di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Shourai Program di Kabupaten Kendal. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *horenso* dalam komunikasi vertikal maupun horizontal di lingkungan kerja serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam penerapannya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus, melibatkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep *horenso* telah diterapkan secara sistematis melalui pelaporan berkala (*houkoku*), penyampaian informasi (*renraku*), dan konsultasi (*soudan*), yang berdampak positif pada efektivitas komunikasi internal dan koordinasi kerja. Namun, beberapa tantangan masih muncul, seperti perbedaan budaya kerja dan peran ganda yang dijalankan oleh staf. Penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi budaya kerja Jepang dalam konteks lembaga pelatihan Indonesia dapat meningkatkan efisiensi komunikasi organisasi jika didukung oleh struktur, pelatihan, dan kesadaran budaya yang memadai.

Kata kunci: *Horenso*; komunikasi organisasi; *Houkoku*; *Renraku*; *Soudan*; LPK Shourai Program; budaya kerja Jepang.

ABSTRACT

Humans as social beings will not be separated from communication in all aspects of life, including in the work environment where communication plays an important role in building harmonious relationships and achieving common goals. One of the organizational communication systems that has proven effective is horensō, a Japanese work culture consisting of houkoku (report), renraku (inform), and soudan (consulting). This study discusses the implementation of the Japanese organizational communication culture at the Shourai Program Job Training Institute (LPK) in Kendal Regency. The main objective of this study is to find out how the implementation of horensō in vertical and horizontal communication in the work environment and identify the challenges faced in its implementation. The method used is a qualitative approach with case studies, involving observation, interviews, and documentation. The results of the study indicate that the concept horensō has been systematically implemented through periodic reporting (houkoku), information delivery (renraku), and consultation (soudan), which have a positive impact on the effectiveness of internal communication and work coordination. However, some challenges still arise, such as differences in work culture and dual roles played by staff. This study shows that adapting Japanese work culture in the context of Indonesian training institutions can improve the efficiency of organizational communication if supported by adequate structure, training, and cultural awareness.

Keywords: *Horensō; organizational communication; Houkoku; Renraku; Soudan; LPK Shourai Program; Japanese work culture*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia sebagai makhluk sosial tidak akan lepas dari komunikasi dalam semua aspek kehidupan. Sebagai makhluk sosial, manusia akan saling bertemu dan berinteraksi atau membangun hubungan sosial dengan sesamanya. Pada saat itulah komunikasi terjadi. Melalui interaksi ini, individu dapat membangun dan memelihara hubungan yang signifikan dengan keluarga, teman, dan rekan kerja, yang memberikan rasa keterhubungan dan dukungan sosial.

Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa Latin *communis* yang berarti 'sama'; *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti membuat sama (*make to common*). Dalam artian membuat kesamaan makna tentang suatu hal antara dua orang atau lebih yang terlibat dalam proses komunikasi. Kata *communico*, *communication*, atau *communicare* juga mengandung makna 'berbagi' atau 'menjadi milik bersama'. Hal tersebut menjadikan apa yang disampaikan (ide, informasi, pengalaman) menjadi milik orang lain juga (Alvonco, 2014).

Dalam konteks yang lebih luas, baik di tingkat kelompok maupun masyarakat, komunikasi berfungsi sebagai kunci untuk koordinasi dan kerja sama, memungkinkan individu untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama, mengatasi tantangan, dan menciptakan harmoni dalam interaksi sosial. Tujuan dari komunikasi yaitu memahami apa yang terjadi, apa yang akan terjadi,

akibat-akibat yang timbul dari setiap kejadian manusia serta solusi yang dapat mempengaruhi dan memaksimalkan hasil dari setiap kejadian tersebut.

Ariyanto (2020) menyebutkan definisi komunikasi menurut beberapa ahli. Menurut Edwin Neuman, komunikasi adalah proses untuk mengubah kelompok manusia menjadi kelompok yang berfungsi. Menurut Carl Hovland, Janis & Kelley, komunikasi adalah suatu proses di mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lain/khalayak. Definisi komunikasi lainnya menurut Harrold Lasswell, komunikasi merupakan suatu proses yang menjelaskan "siapa", "mengatakan apa", "dengan saluran apa", "kepada siapa", dan "dengan akibat" atau "hasil apa".

Dari penjelasan ketiga pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses interaksi di mana suatu sumber mengirimkan pesan kepada penerima yang dapat memicu respons, baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Meskipun kedua pihak yang berkomunikasi tidak selalu memiliki pemikiran yang sama, namun pesan yang disampaikan tetap memiliki potensi untuk menghasilkan pemahaman. Istilah komunikasi yang berasal dari kata Latin *communis*, yang berarti sama, menggambarkan tujuan komunikasi untuk mencapai kesamaan pemahaman.

Menurut Alvonvco, komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam membangun koneksi, menyampaikan informasi, dan memastikan pemahaman di antara individu maupun kelompok. Efektivitas komunikasi tidak hanya menentukan keberhasilan interaksi interpersonal, tetapi juga berdampak pada efisiensi proses kolaborasi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah

(Alvonco, 2014). Komunikasi yang baik didasarkan pada struktur yang logis dan bahasa yang jelas, sehingga mampu mengurangi risiko miskomunikasi dan meningkatkan pemahaman bersama.

Selain terjadi antarindividu, komunikasi juga terjadi dalam lingkungan organisasi atau secara spesifik lingkungan pekerjaan. Di dalam lingkungan kerja, seseorang berkomunikasi dengan pihak-pihak yang ada pada perusahaannya sendiri, seperti atasan, bawahan, dan rekan sekerja. Komunikasi dilakukan untuk berbagai macam tujuan, antara lain memberikan laporan, informasi, konsultasi, instruksi, pengarahan, pelatihan, rapat-rapat (strategik, evaluasi, perencanaan), pemecahan masalah atau perbaikan lanjutan, penjelasan kepada publik, dan sebagainya (Alvonco, 2014).

Dalam dunia pekerjaan, komunikasi menjadi faktor penting keberhasilan dalam membangun hubungan yang harmonis antara anggota tim dan memastikan tujuan perusahaan tercapai. Tidak adanya komunikasi yang baik dan efektif dapat mengakibatkan buruknya koordinasi dan berakibat pada keputusan yang salah. Melalui komunikasi yang efektif, memberikan manfaat yang sangat positif, yakni meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas, mempermudah usaha pencapaian target, membangun semangat tim, meningkatkan loyalitas, meminimalisir *turn-over*, mencegah kesalahan kerja, dan menurunkan konflik antarkaryawan (Alvonco, 2014).

Salah satu sistem komunikasi organisasi yang terbukti efektif dalam hal meningkatkan transparansi informasi dan mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat adalah *Horensō* yang berasal dari Jepang dan mengacu pada proses komunikasi yang berkelanjutan serta kolaboratif, melibatkan pembaruan

status secara rutin untuk mendukung pengambilan keputusan secara konsultatif. Seperti yang dikatakan oleh Khare, bahwa pendekatan ini sangat signifikan dalam konteks bisnis Jepang karena sejalan dengan karakter umum masyarakatnya yang dikenal bekerja keras, ramah, sopan, disiplin, dan inovatif (Khare, 2022). Budaya kerja masyarakat Jepang sangat erat kaitannya dengan pola pikir dan perilaku mereka dalam menjalankan tugas, sehingga menciptakan etos kerja yang khas dan unik. Keunikan inilah yang menjadi daya tarik dan banyak dikagumi oleh negara lain, sehingga tidak sedikit yang berupaya meniru serta menerapkan etos kerja tersebut dalam sistem kerja mereka sendiri.

Horenso merupakan salah satu budaya kerja sebagai sistem komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan di Jepang. Istilah *Horenso* adalah singkatan dari *Houkoku* (報告) melaporkan, *Renraku* (連絡) menginformasikan, dan *Soudan* (相談) berkonsultasi. *Horenso* sendiri dalam bahasa Jepang memiliki arti sayur bayam. Tujuan dari *Horenso* yakni untuk meningkatkan koordinasi dan mempercepat tindakan (Alvonco, 2014).

Menurut Akao (1991), *Horenso* adalah mekanisme yang memastikan bahwa *hoshin kanri* (perencanaan strategis) tidak hanya menjadi dokumen, tetapi diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Melalui siklus pelaporan (*Houkoku*), informasi (*Renraku*), dan konsultasi (*Soudan*), kebijakan strategis dapat diterjemahkan ke dalam tindakan operasional dan hasilnya dapat dipantau secara efektif. Sementara itu, Nonaka & Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa *Horenso* adalah mekanisme kunci dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi (SECI model). Melalui proses pelaporan dan konsultasi, pengetahuan individu dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dibagikan. Kemudian melalui proses

menginformasikan, pengetahuan ini diinternalisasi oleh anggota organisasi lainnya."

Konsultan Manajemen Toyota, Shibata (2007), menyatakan bahwa *Horensō* menciptakan jaringan komunikasi multi-dimensi yang menghubungkan tidak hanya manajer dan bawahan (vertikal) tetapi juga antarbagian (horizontal). Sistem ini memungkinkan organisasi untuk mencapai keseimbangan optimal antara keputusan *top-down* dan inisiatif *bottom-up* (Shibata, 2007). Sejalan dengan itu, Monden menjelaskan bahwa *Horensō* memfasilitasi transparansi informasi yang merupakan prasyarat untuk *jidoka* (otomasi dengan sentuhan manusia). Ketika masalah terdeteksi, *Horensō* memastikan informasi tersebut segera tersedia bagi semua pihak yang perlu tahu, memungkinkan respon cepat dan pencegahan masalah serupa di masa depan (Monden, 2011).

Pakar Manajemen Kualitas, Kano, berpendapat bahwa *Horensō* menjadi fondasi dari *nemawashi* (proses konsensus) dalam pengambilan keputusan. Dengan memastikan semua pihak memiliki informasi yang dibutuhkan dan berkonsultasi sebelum keputusan dibuat, *Horensō* mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kualitas implementasi (Kano, 2010). Dalam konteks era digital, Profesor *Harvard Business School*, Takeuchi & Osono, menyatakan bahwa di era transformasi digital, *Horensō* bukan hanya tentang komunikasi tatap muka tetapi juga tentang sistem informasi manajemen yang terintegrasi. Meskipun teknologi berubah, esensi *Horensō* tetap relevan: memastikan informasi mengalir ke orang yang tepat pada waktu yang tepat dalam bentuk yang dapat ditindaklanjuti (Osono, 2018).

Dalam konteks pendidikan dan pelatihan, Profesor Universitas Tokyo, Iizuka & Osada, menjelaskan bahwa *Horenso* dalam konteks pendidikan profesional dan lembaga pelatihan kerja menciptakan lingkungan di mana pembelajar merasa nyaman untuk melaporkan kesulitan mereka, instruktur dapat menginformasikan perkembangan terbaru dalam industri, dan semua pihak dapat berkonsultasi tentang peningkatan kurikulum. Ini menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan dalam penyampaian pendidikan (Iizuka, Osada, 2010).

Menurut Alvonco, model *Horenso* ini telah diuji dan terbukti menjadikan komunikasi organisasi lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas, di antara hubungan atasan dan bawahan atau hubungan antarlintas bagian di dalam organisasi (Alvonco, 2014). Dalam tujuh unsur kebudayaan universal menurut Koentjaraningrat, *Horenso* termasuk dalam unsur sistem organisasi kemasyarakatan, khususnya dalam konteks sistem norma sosial dan organisasi. *Horenso* merupakan bagian dari budaya kerja yang mencerminkan tata cara berkomunikasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi yang berhubungan dengan tata nilai dan norma (komunikasi yang terbuka, hierarki, tanggung jawab), struktur organisasi (siapa melapor kepada siapa), serta etika kerja dan budaya profesional.

Mengikuti pandangan Clifford Geertz dalam "*The Interpretation of Cultures*" (1973) yang mengemukakan bahwa budaya merupakan "jaringan makna yang ditenun manusia sendiri" dan menempatkan komunikasi sebagai proses fundamental dalam pembentukan struktur sosial, sistem komunikasi *Horenso* hadir sebagai manifestasi konkret dari teori tersebut dalam konteks organisasi Jepang. Sebagaimana dijelaskan oleh Alvonco (2014), *Horenso* adalah sistem

komunikasi terstandarisasi yang diberlakukan dalam organisasi sebagai solusi komunikasi formal yang memberikan manfaat signifikan seperti meningkatkan kesadaran dan inisiatif, membangun kepedulian, serta membantu penyelesaian masalah. Sistem ini mewujudkan konsep kultural '*sekinin*' (tanggung jawab) yang dijelaskan oleh Shuichi Nishimura (2000) sebagai nilai yang melampaui pemahaman Barat tentang tanggung jawab individual dan menekankan dimensi kolektif dari kewajiban sosial, di mana tanggung jawab tidak hanya berarti menyelesaikan tugas individual, tetapi juga mencakup kewajiban untuk menjaga transparansi, berbagi informasi, dan memelihara kesejahteraan kelompok.

Melalui praktik melaporkan (*houkoku*), menginformasikan (*renraku*), dan berkonsultasi (*soudan*), *Horenso* berfungsi sebagai mekanisme institusional yang memungkinkan anggota organisasi secara aktif berpartisipasi dalam memproduksi dan mereproduksi sistem simbol budaya, memperlancar alur komunikasi organisasi, dan memastikan informasi disampaikan dengan jelas dan tepat waktu. Sebuah manifestasi nyata dari hubungan dialektis antara komunikasi dan struktur sosial yang menunjukkan bahwa praktik komunikasi bisnis Jepang tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai budaya yang lebih luas, serta bagaimana kesetiaan pada kelompok dan kewajiban sosial tetap menjadi prinsip pengatur yang kuat dalam organisasi Jepang kontemporer.

LPK Shourai Program merupakan salah satu lembaga pelatihan kerja swasta yang terletak di wilayah Kabupaten Kendal. Didirikannya LPK Shourai Program ini tak lain untuk mempersiapkan dan meningkatkan keahlian sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja. Selain itu, didirikannya LPK tersebut juga sebagai wadah bagi pengembangan ilmu pengetahuan bahasa dan

kebudayaan Jepang. LPK Shourai Program juga berupaya untuk ikut serta menyelesaikan permasalahan tersebut dengan memberikan solusi bagaimana caranya meningkatkan kualitas tenaga kerja di Indonesia.

Salah satunya dengan memfasilitasi program pelatihan dan praktik kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah Jepang, tujuannya untuk mentransfer atau mengalihkan teknologi untuk disumbangkan ke negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Dengan itu, diharapkan akan lahir tenaga-tenaga kerja muda Indonesia yang berkualitas tinggi. Sehingga dengan kualitas kerja yang baru dapat meningkatkan pertumbuhan perindustrian dan perekonomian Indonesia.

LPK Shourai Program memiliki visi menjadikan lembaga yang berkualitas, mencetak generasi muda yang sukses berlandaskan iman dan takwa. Serta memiliki misi: a) Ikut berperan aktif dan berpartisipasi terhadap program pemerintah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. b) Mempersiapkan tenaga kerja yang terampil kepada masyarakat secara edukatif, konsisten, dan terprogram dengan mengacu kepada pengembangan bahasa asing.



Gambar 1.1 Buku Pegangan LPK Shourai Program

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Selain memiliki visi dan misi yang jelas, LPK Shourai Program juga menyelenggarakan berbagai program unggulan sebagai bentuk nyata dari komitmennya dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu program utamanya adalah pendidikan bahasa Jepang, yang dirancang untuk mencapai kompetensi setara dengan level N5 dan N4 sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh *Japan Foundation*. Dalam pelaksanaannya, LPK Shourai tidak hanya menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan peserta didik, tetapi juga menggunakan buku ajar resmi yang berasal langsung dari *Japan Foundation*, sehingga kualitas materi ajar tetap terjaga dan relevan dengan standar internasional. Program ini ditujukan untuk mempersiapkan peserta didik tidak hanya dalam aspek kebahasaan, tetapi juga dalam memahami budaya dan etos

kerja Jepang, yang menjadi bekal penting sebelum memasuki dunia kerja atau pendidikan lanjutan di Jepang.

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri, LPK Shourai Program juga bekerja sama dengan berbagai pihak lembaga *Sending Operation* (SO). Di antaranya IM Japan, penyelenggara pemagangan lewat jalur pemerintah dalam naungan dinas tenaga kerja RI, dan pemagangan lewat jalur swasta yaitu LPK SO Iroha, LPK SO MJI, LPK Surya Cipta Gakkou, LPK SO Hiro, HIKARI Indonesia Yogyakarta, dan LPK SO Jabung.

Untuk meningkatkan kualitas komunikasi, LPK Shourai Program telah menerapkan standar budaya komunikasi yang sesuai dengan perusahaan di Jepang, yakni *Horenso*. Hal tersebut dibuktikan dengan diterapkannya *Houkoku* pada LPK dengan diadakannya RPP (Rancangan Proses Pembelajaran) dan rapat mingguan guna untuk melaporkan segala masalah yang terkait pekerjaan. *Renraku* selalu memberikan informasi baik itu informasi baik maupun buruk. *Soudan*, diskusi atau konsultasi masalah apapun yang berkaitan dengan pekerjaan, dikonsultasikan dengan atasan untuk mencari jalan keluar dan mengambil keputusan yang tepat.

Penerapan *Horenso* di LPK Shourai Program mencerminkan adopsi praktik manajemen Jepang yang telah terbukti efektif dalam membangun sistem komunikasi organisasi yang terstruktur. Sebagaimana diungkapkan oleh Iizuka & Osada (2010), *Horenso* dalam konteks lembaga pelatihan kerja menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif di mana semua pihak dapat berpartisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini sangat relevan dengan misi LPK Shourai Program untuk mempersiapkan tenaga kerja yang terampil dengan standar kompetensi Jepang.

Melalui implementasi *Houkoku* (pelaporan), LPK Shourai Program membangun mekanisme evaluasi berkelanjutan yang memungkinkan identifikasi masalah dan peluang pengembangan secara tepat waktu. Dengan *Renraku* (menginformasikan), lembaga ini memastikan bahwa semua informasi penting, baik dari manajemen maupun dari mitra industri, dapat tersampaikan dengan baik kepada semua pihak yang berkepentingan. Sementara itu, melalui *Soudan* (konsultasi), LPK Shourai Program menerapkan proses pengambilan keputusan partisipatif yang mempertimbangkan masukan dari berbagai sudut pandang.

Pemilihan LPK Shourai Program sebagai lokasi penelitian dilakukan secara sengaja melalui metode *purposive sampling* dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik lembaga terhadap fokus kajian, yaitu sistem komunikasi organisasi dalam perspektif Horenso (*Houkoku*, *Renraku*, dan *Soudan*). LPK Shourai Program merupakan lembaga pelatihan kerja yang tidak hanya menekankan pada pembekalan bahasa dan keterampilan teknis kerja ke Jepang, tetapi juga secara intensif menerapkan nilai-nilai budaya kerja Jepang, termasuk dalam sistem komunikasinya. Salah satu alasan utama pemilihan lembaga ini adalah karena LPK Shourai Program telah mengintegrasikan konsep Horenso ke dalam pola komunikasi internal mereka, baik dalam komunikasi vertikal antara instruktur maupun komunikasi horizontal antarstaf. Konsep pelaporan (*houkoku*), pemberitahuan atau penyampaian informasi (*renraku*), dan konsultasi (*soudan*) menjadi bagian dari kebiasaan komunikasi sehari-hari dalam kegiatan pelatihan, pengawasan, dan evaluasi. Hal ini memberikan peluang besar bagi peneliti untuk mengkaji secara mendalam bagaimana Horenso diimplementasikan secara praktis dalam konteks lembaga pelatihan kerja di Indonesia.

Selain relevansi tematik, pemilihan LPK Shourai Program juga mempertimbangkan aspek geografis, di mana lokasi lembaga relatif dekat dengan tempat tinggal peneliti. Kedekatan lokasi ini memudahkan peneliti dalam melakukan pengamatan langsung, wawancara, serta pengumpulan data lainnya secara efisien dan berkelanjutan. Di samping itu, keberadaan LPK Shourai Program juga memiliki kontribusi signifikan dalam menjawab kebutuhan akan lapangan pekerjaan, khususnya bagi masyarakat setempat di wilayah Kendal. Tingkat persaingan kerja yang tinggi serta keterbatasan peluang kerja lokal mendorong banyak masyarakat untuk mencari alternatif melalui pelatihan kerja ke luar negeri. Dengan menyediakan pelatihan yang terarah dan berbasis budaya kerja Jepang, lembaga ini menjadi jembatan penting bagi masyarakat Kendal dalam meningkatkan kompetensi serta memperoleh akses ke dunia kerja internasional. Dengan mempertimbangkan keterpaduan antara pendekatan budaya kerja Jepang dalam sistem komunikasi organisasi, kontribusi terhadap peluang kerja lokal, serta faktor strategis lokasi, LPK Shourai Program dinilai sebagai pilihan yang tepat untuk mendukung keberhasilan penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan fokus pada penerapan budaya *Horenso* di LPK Shourai Program, meliputi komunikasi antara atasan dengan karyawan, maupun sesama karyawan. Penelitian ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana budaya komunikasi Jepang dapat diadaptasi dan diterapkan secara efektif dalam konteks lembaga pelatihan kerja di Indonesia, serta dampaknya terhadap efektivitas operasional dan kualitas layanan pendidikan yang diberikan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan budaya *Horenso* di LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) Shourai Program?
2. Apa saja tantangan penerapan budaya *horenso* di LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) Shourai Program?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, penulis dapat menentukan tujuan yang diharapkan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan budaya *Horenso* dalam komunikasi vertical maupun horizontal di LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) Shourai Program.
2. Untuk mengetahui apa tantangan dan faktor-faktor penghambat dari penerapan budaya *Horenso* dalam komunikasi vertikal dan horizontal di LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) Shourai Program.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah batasan atau cakupan yang jelas mengenai topik atau isu masalah yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Pada bagian ini, penulis menjelaskan aspek-aspek spesifik yang akan menjadi fokus penelitian, serta apa yang tidak akan dibahas. Hal ini penting untuk memperjelas batasan dan mencegah penyimpangan dari topik yang relecan dengan tujuan penelitian.

Adapun ruang lingkup penelitian penulis yakni hubungan komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

1. Komunikasi vertikal, aliran informasi antara level hierarki yang berbeda dalam organisasi yang memfasilitasi pengetahuan eksplisit dari manajemen ke staf operasional dan sebaliknya, seperti pemimpin kepada karyawan dan karyawan kepada pemimpin (Nonaka dan Takeuchi, 1995).
2. Komunikasi horizontal, terjadi antara sesama karyawan yang mendukung koordinasi aktivitas dan berbagi informasi di antara unit kerja yang setara (Yamaguchi, 2002).

Hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Horensō* beserta tantangannya di LPK Shourai Program. Pada objek kajian penelitian pembahasan mengenai penerapan *Horensō* dengan menggunakan konsep *Horensō* dan teori komunikasi organisasi untuk mengidentifikasi penerapan *Horensō* dan tantangannya pada karyawan dan atasan di LPK Shourai Program.

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini dimulai tanggal 6 – 15 Januari 2025 atau sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh LPK Shourai Program.

1.5 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan metode pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif berfokus pada eksplorasi yang mendalam terhadap fenomena sosial dengan cara mengumpulkan data yang lebih deskriptif dan naratif, bukan hanya data numerik seperti pada penelitian kuantitatif. Merriam (2009) dalam bukunya *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai pendekatan yang bertujuan untuk menggali pemahaman tentang bagaimana individu atau kelompok memaknai pengalaman mereka, serta menggambarkan secara rinci konteks sosial dan budaya di mana pengalaman tersebut terjadi

(Merriam, 2009).

Dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus merujuk pada metode penelitian yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena yang terjadi dalam konteks kehidupan nyata dengan memanfaatkan data yang bersifat natarafid atau deskriptif. Pendekatan ini berusaha untuk mengungkap makna atau pola yang terkandung dalam pengalaman manusia atau kejadian tertentu. Menurut Yin (2014) dalam bukunya *Case Study Research: Design and Methods*, penelitian studi kasus kualitatif memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam mengenai proses-proses yang mendasari suatu fenomena tertentu dalam konteks kehidupan nyata. Studi kasus membantu peneliti untuk mengeksplorasi hubungan antara faktor-faktor yang saling berinteraksi dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika sosial, perilaku individu, atau fenomena tertentu (Yin, 2014).

Pernyataan para ahli menegaskan bahwa penelitian kualitatif memiliki kemampuan untuk menggali lebih dalam hasil dari subjek yang telah ditentukan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang akan penulis lakukan.

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana penelitian dilaksanakan untuk mengumpulkan data, informasi, dan keterangan yang dibutuhkan guna untuk mencapai tujuan penelitian. Lokasi penelitian pada penelitian ini dilakukan di LPK Shourai Program yang terletak di Jl. Raya Suruh - Karanggede No.6, Pateban Tegal, Kebonharjo, Kec. Patebon, Kabupaten Kendal, Jawa Tengah 51351, Indonesia.

Penelitian ini akan dilakukan dengan mewawancarai pemimpin dan

seluruh karyawan LPK Shourai Program sebagai narasumber yang diharapkan sudah memahami dan menerapkan konsep *Horensa*. Melalui hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi data tersebut akan dianalisis untuk mencari jawaban dari rumusan masalah.

1.5.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada penelitian ini yakni narasumber yang diharapkan telah memahami bagaimana penerapan *Horensa* di LPK Shourai Program. Adapun daftar narasumber sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan
1.	Heri Kiswanto	Pemimpin LPK Shourai Program
2.	Siti Maskanah	Sekretaris & Pengajar
3.	Bidar Widiarto	Bendahara & Pengajar
4.	Zadittaqwa	Staff Administrasi
5.	Ahmad Fachrudin	Pengajar

Tabel 1.1 Daftar Narasumber

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

1.5.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian mengacu pada pihak atau objek yang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan penelitian. Data yang diperoleh dari sumber, menjadi dasar bagi penulis untuk melakukan analisis dan menarik kesimpulan. Sugiyono mengatakan, 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 (Sugiyono, 2015). Sumber data dibedakan menjadi dua jenis, yakni data primer dan data sekunder.

1. Data primer, data yang diperoleh langsung dari subjek atau objek penelitian melalui metode pengumpulan data seperti wawancara antara penulis dengan narasumber, observasi, dan dokumentasi. Data primer bersifat asli dan langsung terkait dengan topik penelitian yang sedang dilakukan.

- a. Observasi

Aktivitas di mana 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, seorang peneliti harus mempelajari perilaku seseorang, mengikuti kegiatan yang dilakukan seseorang tersebut, mendengarkan apa yang diucapkan agar bisa mendapatkan hasil pengamatan yang sesuai dengan yang telah dilihat secara langsung. (Susan Stainback dalam buku Sugiyono(2013:227)).

Dalam kegiatan observasi ini atau pada **Gambar 1.2**, peneliti mendapat perhatian khususnya budaya *horenso*

yang telah diterapkan oleh karyawan pada saat di LPK Shourai Program. Mendengar percakapan karyawan bahwa mereka sedang bertukar informasi yang mana hal itu merujuk pada penerapan *renraku* yang termasuk ke dalam arah komunikasi horizontal. Menjadi suatu poin yang didapatkan bahwasanya LPK Shourai Program sudah melakukan budaya *horenso* melalui percakapan antar karyawan pada kehidupan sehari-hari di LPK tersebut.



Gambar 1.2 Observasi LPK Shourai Program

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

b. Wawancara

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

pernyataan 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).

Dalam kegiatan ini, peneliti menargetkan melakukan wawancara kepada semua karyawan serta pemimpin LPK Shourai Program. Wawancara dilakukan pada tanggal 6 – 15 Januari 2025 dengan waktu berbeda beda tiap narasumbernya atau bisa dilihat pada **Tabel 1.2** dibawah ini.

Narasumber	Jabatan	Tanggal	Waktu
Heri Kiswanto	Pemimpin LPK Shourai Program	6 Januari 2025	10.30 – 11.00
Siti Maskanah	Sekretaris & Pengajar	7 & 13 Januari 2025	10.30 – 11.00
Bidar Widiarto	Bendahara & Pengajar	7 & 14 Januari 2025	11.15 – 11.45
Zadittaqwa	Staff Administrasi	7 & 13 Januari	13.00 – 14.00

		2025	
Ahmad	Pengajar	15 Januari	10.30 –
Fachrudin		2025	11.00

Tabel 1.2 Jadwal Wawancara Narasumber

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi pada penelitian ini dapat berupa data-data selama penelitian berlangsung, data tersebut bisa dalam bentuk foto, rekaman suara, dan video. Dokumentasi yang ditargetkan mencakup penerapan *horenso* di LPK Shourai Program, wawancara bersama narasumber, dll. Hal ini digunakan untuk memperkuat bukti konkret dalam melakukan penelitian

2. Data sekunder, data yang diperoleh dari sumber yang telah ada sebelumnya dan telah dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda. Sumber data sekunder berupa literatur, penelitian terdahulu, buku, jurnal, atau data statistik yang relevan. Data sekunder digunakan untuk menunjang penelitian ini. Penulis juga mendapatkan data-data mengenai sejarah singkat, visi misi, serta struktur organisasi yang dimiliki oleh LPK Shourai Program

1.5.4 Analisis data

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menggambarkan penerapan Horenso di LPK Shourai Program. Sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman dalam Sugiyono

(2013:246), peneliti akan terus bertanya kepada narasumber hingga memperoleh data yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan.

Analisis data mengikuti tiga tahapan Miles dan Huberman:

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dianalisis secara terperinci dan dikelompokkan untuk memudahkan pemahaman hasil penelitian.

2. Penyajian Data

Data disajikan dalam bentuk kesimpulan berupa uraian singkat atau bagan sesuai pengelompokkan yang telah dibuat.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Peneliti menarik kesimpulan dari hasil wawancara berdasarkan reduksi data dan penyajian data yang telah dilakukan.

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 penerapan Horenso pada perusahaan Jepang, isntitusi atau lembaga di Indonesia. Maka manfaat yang dapat diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan mengenai pemahaman kepada para pembaca mengenai penerapan *Horenso* yang sesuai dengan konsep *Horenso* dan teori komunikasi organisasi. Dengan itu diharapkan untuk mendapatkan wawasan mengenai penerapan *Horenso* dalam suatu organisasi sebagai komunikasi yang lebih

terstruktur yang dimana mencakup seluruh proses pertukaran informasi, baik formal maupun informal.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang mendalam bagi pembaca yang tertarik dengan penerapan konsep *Horenso* yang ada di perusahaan Jepang maupun institusi atau lembaga di Indonesia. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian dengan kajian yang sejenis, terutama yang berkaitan dengan sistem komunikasi perusahaan Jepang ataupun institusi dan lembaga yang ada di Indonesia.

1.7 Sistematika Penulisan

Dalam menyusun penelitian ini, agar dalam pembahasan dapat terfokus pada pokok permasalahan, maka penulis membuat sistematika penulisan karya ilmiah sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan dalam bab ini penulis membahas tentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian, Metode Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka dalam bab ini penulis membahas tentang uraian penelitian terdahulu yang relevandan uraian teori atau konsep yang mendukung penelitian.

BAB III Pembahasan dalam bab ini penulis membahas tentang uraian pembahasan mengenai implementasi budaya *horenso* di lingkup LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) Shourai Program.

BAB IV Simpulan dalam bab ini berisikan kesimpulan dari keseluruhan penelitian

ini. Kesimpulan diambil dari pembahasan yang disederhanakan kembali.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Adapun tujuan lain yaitu untuk menghindari persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Maka dalam tinjauan pustaka ini penulis mencantumkan penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian.

Penelitian pertama, artikel yang berjudul *Pengaruh Budaya Kaizen Dan Budaya Horenso Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang Barat* oleh Handayani & Sukardi pada tahun 2020, Fakultas Ekonomi, Universitas Darma Persada. Penelitian ini membahas tentang pengaruh budaya *kaizen* dan budaya *horenso* terhadap produktivitas kerja karyawan.

Persamaan antara penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian terdahulu yaitu pada topik penelitian budaya *horenso*. Meskipun memiliki topik yang sama, namun penelitian terdahulu hanya berfokus pada pengaruh budaya *horenso* terhadap produktivitas karyawan sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan berfokus pada penerapan budaya *horenso* terhadap komunikasi vertikal maupun horizontal. Hal selanjutnya yang menjadi persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang akan penulis lakukan adalah penggunaan konsep *horenso*. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis yakni penelitian tersebut tidak hanya memfokuskan pada budaya *horenso* saja melainkan

juga memfokuskan pada pengaruh budaya kaizen terhadap produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan. Perbedaan yang paling signifikan adalah lokasi penelitian, penelitian terdahulu melakukan penelitian di PT. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang Barat sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan berlokasi di LPK Shourai Program Kendal.

Penelitian kedua, artikel yang berjudul *Pengaruh Budaya Horenso Terhadap Kinerja Perusahaan Pt.Nippon Shokubai Indonesia* oleh (Suryani, 2021). Sekolah Tinggi Ilmu Al- Khairiyah. Penelitian ini membahas tentang pengaruh budaya *horenso* terhadap kinerja perusahaan Jepang yang terdapat di Indonesia.

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah mengenai budaya *horenso* yang diterapkan dalam karyawan. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan penelitian lakukan adalah penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh budaya *horenso* terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan PT. Nippon Shokubai Indonesia. Sementara itu, penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada penerapan budaya *horenso* di lingkup LPK Shourai Program terkhusus pada karyawan. Hal yang menjadi pembeda lainnya adalah lokasi penelitian, sama seperti penelitian terdahulu pertama, penelitian terdahulu yang kedua ini juga berlokasi di PT. Sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan bertempat pada LPK atau Lembaga Pelatihan Kerja.

Penelitian ketiga, *Pengenalan Budaya Komunikasi Bisnis Jepang Melalui Kurasu Katsudo* Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro (Ratna, 2019). Tugas akhir ini membahas tentang pengenalan budaya komunikasi melalui *kurasu katsudo*. Budaya komunikasi bisnis Jepang yang diteliti oleh penelitian tersebut

berupa pembelajaran *jikoshokai* (perkenalan diri) dan *meishi koka* (pertukaran kartu nama).

Terdapat persamaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu pembahasan mengenai budaya komunikasi. Hal yang menjadi pembeda pada kedua penelitian ini ada pada topik utama pembahasan. Penelitian terdahulu membahas mengenai kurasu katsudo dan penelitian yang akan penulis lakukan membahas mengenai budaya *horenso*.

Penelitian keempat, tugas akhir yang berjudul *Japanese Business Communication Practices In Thailand: Tales From An Electronic Components Manufacturer* oleh (Chau & Nacharoenkul, 2023) Kent Business School, University of Kent, Canterbury, UK membahas tentang penerapan komunikasi Jepang bisnis di Thailand.

Persamaan dari kedua penelitian ini adalah membahas mengenai budaya komunikasi atau *horenso* di anak perusahaan Jepang yang ada di Thailand. Perbedaan juga terdapat dalam kedua penelitian, salah satu perbedaan yang sangat signifikan terlihat pada fokus penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Chau & Nacharoenkul, 2023) selain fokus pada penerapan *horenso* penelitian ini juga berfokus pada perbandingan budaya kerja yang ada di Jepang dengan budaya kerja yang ada di anak perusahaan Thailand. Sementara itu, penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada penerapan budaya *horenso* pada LPK Shourai Program terkhusus dalam lingkup atasan dan bawahan. Selain berfokus pada penerapan budaya *horenso* juga berfokus pada faktor penghambat dilakukannya penerapan budaya *horenso*.

Perbedaan utama antara penelitian saya dengan penelitian-penelitian

sebelumnya terletak pada objek yang dikaji. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada penerapan konsep komunikasi *horenso* di lingkungan perusahaan Jepang, baik yang berada di Jepang maupun yang beroperasi secara global. Sementara itu, penelitian saya mengambil fokus yang berbeda, yakni pada Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) di Indonesia, khususnya LPK Shourai Program. Pendekatan ini memberikan sudut pandang baru mengenai bagaimana konsep komunikasi khas Jepang seperti *horenso* dapat diadaptasi dan diimplementasikan dalam konteks lembaga non-perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya kajian akademik yang ada, tetapi juga memperluas cakupan penerapan *horenso* dalam berbagai bentuk institusi di luar perusahaan.

2.2 Gambaran Umum Objek Penelitian

Adapun gambaran umum mengenai objek penelitian yang akan dilakukan oleh penulis yakni berupa gambaran umum serta sejarah singkat mengenai LPK Shourai Program

2.2.1 Profile Lembaga

Nama Lembaga : LPK Shourai Program

Bidang lembaga : Pelatihan bahasa jepang

Tanggal berdiri : 4 Mei 2010

Kepemilikan : Swasta

Alamat : Jl. Raya Suruh - Karanggede No.6, Pateban Tegal,
Kebonharjo, Kec. Patebon, Kabupaten Kendal, Jawa
Tengah 51351

Telp : 0819-1459-5004

2.2.2 Sejarah Lembaga

LPK adalah institusi pendidikan nonformal yang bertujuan memberikan keterampilan dan keahlian kerja kepada masyarakat. LPK sering kali menjadi jembatan bagi individu yang ingin meningkatkan keterampilan atau memasuki dunia kerja, baik di dalam negeri maupun di luar negeri

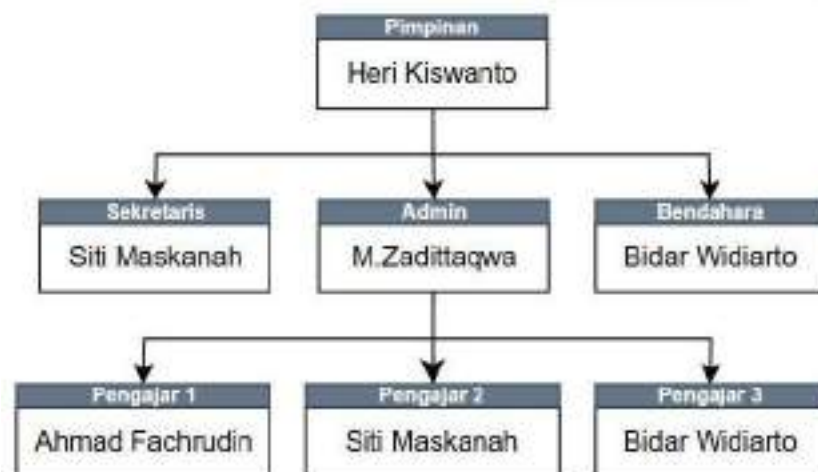
Nama “Shourai” berasal dari bahasa Jepang yang berarti “masa depan”, yang mencerminkan visi Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) tersebut dalam mempersiapkan peserta didiknya untuk meraih peluang kerja di Jepang. LPK Shourai menyelenggarakan program pelatihan yang berfokus pada penguasaan bahasa Jepang serta pemahaman budaya dan keterampilan kerja yang relevan dengan kebutuhan industri di Jepang. Program ini mencakup pelatihan bahasa Jepang pada level N5, N4, hingga N3, serta persiapan teknis di bidang-bidang seperti keperawatan, teknik, pertanian, dan manufaktur. Selain itu, peserta juga dibekali dengan pemahaman budaya Jepang guna mendukung proses adaptasi kerja yang lebih efektif dan harmonis di lingkungan kerja Jepang.

Pola pendirian LPK tersebut melibatkan inisiatif lokal atau kerja sama dengan pihak Jepang. LPK tersebut didirikan atas kolaborasi dengan organisasi di Jepang yang mencari tenaga kerja atau memiliki visi membantu komunitas internasional. Ada pula kerja sama dengan pemerintah. Banyak LPK di Indonesia yang didukung oleh dinas tenaga kerja atau kementerian, termasuk LPK Shourai Program untuk

mempermudah lisensi, akreditasi, dan operasional.

2.2.3 Struktur Organisasi

Tujuan struktur organisasi adalah untuk memperjelas serta mempertegas kedudukan suatu bagian dalam menjalankan tugas sehingga mempermudah untuk mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu, struktur organisasi LPK Shourai Program menerangkan hubungan kerja antara bagian yang satu dengan yang lainnya serta mengatur hak dan kewajiban masing-masing bagian. Struktur organisasi di LPK Shourai Program sebagai berikut:



Gambar 2.1 Struktur Organisasi

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

2.2.4 Gambaran Umum

LPK Shourai Program menyediakan berbagai jenis jasa pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar tenaga kerja dan meningkatkan keterampilan individu dalam berbagai bidang yang terdapat di negara Jepang. LPK Shourai Program berfokus pada

pengembangan keahlian teknis maupun non-teknis yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja, baik untuk pekerjaan di dalam negeri maupun luar negeri. Program pelatihan yang ditawarkan pada LPK Shourai Program sebagai berikut:

- 1) Pelatihan bahasa Jepang, difokuskan untuk persiapan kerja di negara Jepang atau meningkatkan komunikasi profesional.
- 2) Pelatihan teknologi mekanik dan otomotif berfokus pada penguasaan perbaikan mesin, kendaraan, dan teknologi transportasi yang terus berkembang.
- 3) Di sektor pembangunan, LPK Shourai Program menyediakan pelatihan konstruksi, teknik sipil, dan pemeliharaan struktur yang sesuai dengan standar industri.
- 4) Untuk pertanian, pelatihan mencakup agribisnis modern, pengelolaan lahan, dan teknologi pertanian berkelanjutan.
- 5) Bidang kelistrikan menawarkan pelatihan instalasi listrik, pemeliharaan jaringan, dan peralatan elektronik, penting untuk memenuhi kebutuhan sektor industri maupun rumah tangga.
- 6) Pelatihan tata niaga mencakup pengembangan keterampilan dalam manajemen bisnis, pemasaran, dan administrasi, mendukung peserta untuk sukses di sektor komersial.
- 7) Pelatihan produktivitas diarahkan pada pengembangan efisiensi kerja dan kemampuan manajerial.
- 8) Untuk bidang domestik worker, pelatihan mencakup keterampilan rumah tangga, layanan pelanggan, dan keamanan

kerja, khususnya bagi calon pekerja imigran.

- 9) Pelatihan pertambangan melibatkan aspek teknis seperti eksplorasi, keselamatan kerja, dan pengelolaan lingkungan tambang

Selain itu, adapun untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan utnutan industri, LPK Shourai Program menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk lembaga Sending Operation (SO). Salah satu mitra utama adalah IM Japan, penyelenggara program pemagangan melalui jalur pemerintah yang berada di bawah pengelolaan Dinas Tenaga Kerja RI. Selain itu, LPK Shourai Program juga menyediakan jalur pemagangan ke Jepang melalui kerja sama dengan sejumlah LPK Sending Operation (SO) swasta, seperti LPK SO Iroha, LPK SO MJI, LPK Surya Cipta Gkkou, LPK SO Hiro, Hikari Indonesia Yogyakarta, dan LPK SP Jabung.

Kerja sama ini memungkinkan peserta pelatihan untuk memilih program pemagangan yang sesuai dengan kebutuhan dan keterampilan yang dimiliki. Jalur swasta yang ditawarkan biasanya lebih fleksibel dalam menyesuaikan program pelatihan dengan spesifikasi teknis dan keahlian yang diminta oleh perusahaan atau organisasi di Jepang. Dengan adanya kolaborasi ini, LPK Shourai Program tidak hanya memfasilitasi pelatihan yang berstandar internasional, tetapi juga membantu proses rekrutmen, administrasi, dan persiapan teknis serta non-teknis bagi calon tenaga kerja. Program pemagangan yang dijalankan melalui jalur pemerintah dan swasta ini memberikan peluang

yang lebih luas bagi tenaga kerja Indonesia untuk meningkatkan kompetensi, pengalaman kerja, dan daya saing mereka di pasar internasional, khususnya di sektor industri di Jepang yang membutuhkan tenaga kerja berkualitas.

2.3 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. *Horenso* merupakan konsep komunikasi paling dasar yang banyak diterapkan di dalam perusahaan-perusahaan Jepang. Menurut Yamaguchi, *Horenso* adalah dasar untuk memajukan pekerjaan dan setiap kerja membutuhkan kemampuan berkomunikasi (Yamaguchi, 2008).

Sebuah organisasi adalah sekumpulan dari beberapa orang yang kemudian antara atasan dan bawahan melakukan pekerjaan dengan bekerja sama satu sama lain mengaitkan antar departemen. Penerapan dasar tersebut merupakan *Horenso*. Bawahan mengerjakan perintah dan petunjuk dari atasan, sedangkan atasan mengeluarkan intruksi atau petunjuk selanjutnya berdasarkan situasi *Horenso* dari bawahan. *Horenso* akan runtuh dan tidak berjalan sesuai dengan fungsinya apabila organisasi tidak dilakukan dengan tepat dan sepatutnya (Imai, 2012:2).

Berdasarkan pandangan Imron Munfaat, *Horenso* merupakan sistem komunikasi bisnis yang berasal dari Jepang, terdiri dari tiga elemen komunikasi utama: pelaporan (*houkoku*), penyampaian informasi (*renraku*), dan konsultasi (*soudan*). Konsep ini telah menjadi standar operasional di sebagian besar industri manufaktur Jepang dan kini juga diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang

yang beroperasi di Indonesia. Tujuan utama penerapan *Horenso* adalah membangun sistem komunikasi yang memungkinkan informasi mengalir dengan akurat dan cepat di seluruh tingkatan organisasi, sehingga semua pihak dapat memantau perkembangan berbagai aktivitas kerja secara real-time.

Filosofi di balik konsep *Horenso* didasarkan pada Hukum Heinrich, yang menyatakan bahwa setiap insiden besar didahului oleh 29 insiden kecil dan 300 faktor pendukung lainnya. Hal ini menunjukkan bagaimana satu kesalahan kecil dapat berkembang menjadi masalah kompleks yang berlipat ganda. Akar permasalahan utama biasanya terletak pada kesalahan manusia yang disebabkan oleh kelalaian dan kesalahpahaman, sehingga *Horenso* hadir sebagai solusi dengan menciptakan pola komunikasi yang intensif dan terstruktur untuk meminimalkan risiko tersebut (Kustandi, 2018).

2.3.1 Houkoku (報告)

Nakane Chie dalam *Japanese Society* (1970) menganalisis *houkoku* sebagai manifestasi dari sistem komunikasi vertikal yang fundamental berbeda dari model komunikasi horizontal *Western*. Nakane mengidentifikasi bahwa dalam *tate-shakai* (masyarakat vertikal), *houkoku* berfungsi sebagai aliran informasi vertikal yang tidak hanya mentransmisikan data tetapi juga memperkuat pola komunikasi struktural. Sistem ini menciptakan apa yang Nakane sebut sebagai jaringan komunikasi hierarkis yang dimana setiap tingkat hierarki memiliki protokol komunikasi yang spesifik.

Nakane menjelaskan bahwa *houkoku* beroperasi dalam dua dimensi komunikasi simultan, yaitu *tatemaie* (komunikasi formal/publik) dan *honne*

(komunikasi informal/pribadi). Dalam dimensi *tatema*, *houkoku* menyampaikan informasi yang secara organisasi *acceptable*, sementara dalam dimensi *honne*, *houkoku* dapat mengkomunikasikan pesan-pesan subliminal tentang loyalitas, kompetensi, dan positioning politik dalam organisasi.

Pelaporan diartikan sebagai penyampaian tugas dari karyawan kepada atasan sebagai bentuk tanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan. Dalam praktiknya, tidak semua permasalahan perlu dilaporkan, karena hal tersebut justru dapat menghambat kelancaran pekerjaan. Oleh karena itu, tingkat permasalahan yang harus dilaporkan biasanya disesuaikan dengan prosedur dan kesepakatan yang telah ditetapkan bersama. Menurut Alvonco, terdapat tiga poin utama yang ditekankan dalam *Houkoku*, yakni:

1. Fakta, masalah yang akan dilaporkan diharapkan sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan 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, pada pelaporan harus menggunakan metode yang tepat, sehingga akan mendapatkan hasil yang efektif dan efisien serta tidak tertele-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.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dalam melakukan Houkoku, perusahaan Jepang sangat teliti mengenai apa yang sedang dilaporkan, apa yang sedang terjadi, dan apa yang harus dilakukan kedepannya. Hal ini menjadikan komunikasi lebih efektif jika dilakukan dengan benar dan teratur.

2.3.2 Renraku (連絡)

Menurut Yoshino, Michael Y. (1968), *renraku* dalam konteks teori sirkulasi informasi berfungsi sebagai mekanisme perutean informasi yang memastikan informasi relevan mencapai penerima yang tepat tanpa kelebihan beban informasi atau kemacetan. Sistem ini beroperasi berdasarkan penyebaran informasi selektif dimana isi dan waktu komunikasi disesuaikan berdasarkan kebutuhan penerima dan relevansi situasional.

Renraku sebagai sistem komunikasi umpan balik yang memungkinkan pengaturan diri dan adaptasi organisasi. Pertukaran *renraku* yang berkelanjutan, organisasi dapat memantau keadaan internal, mendeteksi masalah, dan menerapkan tindakan korektif. Sistem ini beroperasi berdasarkan prinsip komunikasi sibernetik dimana putaran umpan balik mempertahankan stabilitas dan efektivitas organisasi. *Renraku* mencakup elemen meta-komunikasi dimana peserta tidak hanya bertukar informasi tetapi juga berkomunikasi tentang proses komunikasi itu sendiri, memungkinkan perbaikan berkelanjutan efektivitas komunikasi (Lebra, 1976).

2.3.3 Soudan (相談)

Dapat dilakukan jika *houkoku* dan *renraku* sudah dilakukan. *Soudan* (konsultasi) dilakukan saat diri sendiri dalam keadaan bingung dengan situasi atau bingung dalam memutuskan sesuatu ataupun melakukan tindakan mengenai masalah pekerjaan, menerima pendapat, masukan, maupun saran dari atasan atau senior. Selanjutnya, konsultasi yang baik dapat mendorong perkembangan diri dan membuat seseorang bekerja dengan lebih semangat atau cekatan (Yamaguchi, 2008).

Terdapat poin penting dalam berkonsultasi dengan pihak terkait, poin – poin tersebut disebutkan oleh Yamaguchi antaralain, Menentukan waktu yang tepat untuk berkonsultasi, melakukan konsultasi sebelum terbit masalah, dan dapat membedakan antara konsultasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang bersifat pribadi (2008:130).

Selain poin – poin untuk berkonsultasi, adapun persiapan yang harus disiapkan sebelum melakukan konsultasi. Yamaguchi (2008, hal.140-148) kembali menjelaskan persiapan sebelum konsultasi, antara lain mempersiapkan pendapat dari diri sendiri, melengkapi data-data yang berhubungan dengan topik konsultasi, dan tidak masalah apabila ingin ditinjau kembali hal yang ingin dikonsultasikan.

Menurut Yamaguchi (2008, hal.149-158), terdapat manfaat yang didapatkan setelah berkonsultasi. Manfaat yang didapat dalam berkonsultasi antara lain, menghindari terjadinya kesalahan dan dapat bekerja dengan maksimal, atasan menunggu bawahan untuk berkonsultasi, serta berkonsultasi merupakan kesempatan untuk mendapatkan kemajuan dalam

bekerja.

2.4 Teori Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan aspek penting dalam kehidupan sosial manusia. Interaksi dengan masyarakat sangat diperlukan karena manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara individual dan harus saling berhubungan satu sama lain dalam suatu organisasi. Menurut Djoko dalam buku Nainggolan, dkk yang berjudul Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika mengatakan bahwa:

“Komunikasi organisasi adalah suatu proses komunikasi yang menggunakan media, yaitu bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan melalui proses komunikasi agar diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi” (2021:1)

Menurut pendapat Djoko penulis menginterpretasikan bahwa komunikasi organisasi merupakan suatu proses yang melibatkan penggunaan media, seperti bahasa atau simbol, untuk menyampaikan pesan dari pihak mengirim kepada penerima pesan. Proses komunikasi ini bertujuan agar pesan yang disampaikan dapat memberikan hasil yang bermakna dan berpengaruh positif bagi organisasi. Dengan kata lain, komunikasi dalam organisasi tidak hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa pesan yang diterima membawa manfaat yang penting bagi kelangsungan dan tujuan organisasi.

Dapat dikatakan komunikasi sebagai nafas dari sebuah keberlangsungan suatu organisasi. Suatu organisasi tidak dapat berjalan tanpa adanya komunikasi. Dalam

sebuah organisasi di dalamnya terdiri atas orang-orang yang memiliki tugas masing-masing serta saling berkaitan satu sama lain. Sebagai suatu sistem, organisasi tentu memerlukan komunikasi yang baik agar kinerjanya berjalan dengan baik pula, sehingga apa yang menjadi tujuannya dapat tercapai. Komunikasi organisasi pada umumnya membahas mengenai struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses perorganisasian serta budaya organisasi. Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting karena berhubungan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan, terlihat dari banyaknya waktu yang dihabiskan untuk proses komunikasi tersebut. Komunikasi bisa diibaratkan sebagai darah yang menghubungkan berbagai bagian yang terpisah dalam tubuh organisasi.

Dalam organisasi komunikasi dapat berjalan baik secara vertikal maupun horizontal. Dimensi komunikasi vertikal ini dapat dibagi lagi menjadi dua arah, yakni ke bawah dan ke atas. Menurut Robbins dalam tulisan Nainggolan, arah komunikasi terdiri dari:

1. Arah komunikasi ke bawah, merupakan komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat lebih bawah. Proses komunikasi ke bawah tidak hanya dilakukan secara lisan ataupun tatap muka, melainkan dapat dilakukan secara tidak langsung melalui media komunikasi secara tertulis.
2. Arah komunikasi ke atas, komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi. Bentuk-bentuk komunikasi ke atas berupa laporan kinerja

yang disiapkan oleh manajemen level tengah dan puncak, kotak saran, survei sikap karyawan, prosedur keluhan, diskusi atasan-bawahan dan pertemuan keluhan informal di mana para karyawan mempunyai kesempatan untuk mengidentifikasi dan membahas masalah dengan atasan mereka atau dengan wakil manajemen yang lebih tinggi.

3. Arah komunikasi horizontal, ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antaranya manajer pada tingkat yang sama, atau diantara setiap personel yang secara horizontal.

BAB 3

PEMBAHASAN

Kehadiran organisasi tidak mungkin terwujud tanpa komunikasi, sebab komunikasi berfungsi untuk menghubungkan individu-individu, berbagai bagian dalam organisasi, serta sebagai saluran yang dapat menggerakkan semua pihak untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Komunikasi mencakup segala bentuk aktivitas manusia dalam menyebarkan atau menerima informasi melalui berbagai saluran media. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, komunikasi memiliki peran yang sangat penting. Tanpa komunikasi, aktivitas dalam organisasi tidak akan terkoordinasi dengan baik, karena organisasi melibatkan sumber daya manusia yang saling berinteraksi, baik antara pimpinan dengan anggota organisasi atau karyawan (Nainggolan, 2021).

Menurut Hendyat lagi dalam tulisan Nainggolan, menyebutkan bahwa dalam proses komunikasi dalam organisasi, kemampuan komunikator, penyampaian pesan, pemilihan media dan penerima pesan merupakan satu kesatuan yang penting dan saling berkaitan. Jika salah satu mengalami gangguan, maka aktivitas komunikasi akan mengalami kendala atau tidak berjalan sebagaimana semestinya (Nainggolan, 2021).

Kendala dalam berkomunikasi dapat memicu potensi terjadinya konflik antara para pelaku komunikasi, baik yang bersifat pribadi maupun dalam konteks organisasi atau pekerjaan. Konflik dalam organisasi kemungkinan akan selalu ada, karena merupakan bagian dari dinamika kehidupan yang muncul akibat perbedaan persepsi, pendapat, atau kepentingan yang tidak sejalan. Dengan kata lain, konflik terjadi ketika tujuan atau kepentingan individu dalam organisasi tidak selaras.

Konflik ini dapat merusak hubungan antara pimpinan dengan anggota organisasi atau karyawan, yang akhirnya berdampak pada menurunnya motivasi dan produktivitas kerja karyawan. Jika komunikasi terganggu, anggota organisasi atau karyawan tidak akan menerima informasi dengan baik, sementara penyedia informasi juga tidak dapat memberikan instruksi atau koordinasi yang diperlukan. Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada efektivitas komunikasi, karena komunikasi yang baik diperlukan untuk menciptakan pemahaman yang sama antara pengirim dan penerima informasi di semua tingkat dalam organisasi. Selain itu, komunikasi juga berperan penting dalam membangun iklim organisasi yang positif, yang pada akhirnya akan mempengaruhi efisiensi dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pemimpin dalam organisasi perlu memiliki strategi komunikasi yang baik untuk mencegah timbulnya konflik yang dapat berdampak negatif.

Strategi komunikasi pasti dimiliki oleh semua organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara masing-masing untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi. Strategi komunikasi berkaitan dengan nilai-nilai yang mengutamakan kedisiplinan, ketepatan waktu, serta kerja sama yang harmonis. Seperti halnya Jepang yang menerapkan budaya *Horensō* untuk meningkatkan strategi komunikasi dalam perusahaan. Dalam konteks perusahaan, *Horensō* membantu menjaga hubungan yang jelas antar atasan dan bawahan, serta memastikan bahwa informasi penting tersampaikan dengan tepat dan jelas. Dengan menerapkan *Horensō*, perusahaan dapat mengurangi risiko kesalahan dan

meningkatkan efisiensi operasional.

Budaya *Horenso* juga diterapkan di beberapa perusahaan, institusi atau organisasi di Indonesia, salah satunya yakni LPK Shourai Program. LPK Shourai Program merupakan institusi yang bergerak pada bidang pendidikan nonformal yang bertujuan memberikan keterampilan dan keahlian kerja kepada masyarakat. *Horenso* diterapkan untuk memastikan kelancaran dan keteraturan dalam alur kerja serta mencegah miskomunikasi yang bisa berujung pada kesalahan dan produktivitas yang kurang. Budaya ini terkait dengan struktur sosial yang hierarkis, di mana komunikasi yang terbuka antara tingkat organisasi sangat dihargai untuk memastikan keputusan yang tepat dan penanganan masalah secara cepat.

3.1 Penerapan Konsep *Horenso* Pada LPK Shourai Program

Horenso adalah dasar untuk memajukan pekerjaan dan setiap tempat kerja memerlukan kemampuan berkomunikasi (Yamaguchi, 2008). *Horenso* adalah komunikasi dua arah yang dibutuhkan atasan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, maupun antar sesama karyawan.

Dalam manajemen LPK Shourai Program, penerapan konsep *Horenso* sangat relevan untuk memastikan kelancaran operasional, koordinasi yang baik, serta peningkatan kualitas pelatihan bagi peserta. *Houkoku* (Laporan) diterapkan ketika instruktur atau staf melaporkan perkembangan peserta kepada manajemen, seperti tingkat kehadiran, kemajuan keterampilan, atau kendala yang dihadapi selama pelatihan. *Renraku* (Informasi/Pemberitahuan) digunakan untuk menyampaikan informasi penting, seperti perubahan jadwal kelas, pembaruan kurikulum, atau pengumuman terkait program magang ke Jepang. Sementara itu, *Soudan* (Konsultasi/Diskusi) dilakukan ketika peserta atau instruktur menghadapi

tantangan dalam pembelajaran atau administrasi dan perlu berdiskusi dengan pihak manajemen untuk mencari solusi terbaik. Pernyataan tersebut didukung oleh Heri Kiswanto, pemimpin LPK Shourai Program, sebagai berikut:

“Jadi *horenso* itu wajib yang harus dimiliki oleh siswa maupun pekerja yang ada di LPK. karena *horenso* itu penting kaitannya dengan pekerjaan. Ya, jadi lebih enak lah kerjanya, kerja sama juga baik, semua jadi tau permasalahan”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Penerapan prinsip *Horenso* (*Houkoku*, *Renraku*, *Soudan*) dalam manajemen LPK Shourai Program tercermin melalui alur komunikasi yang terstruktur antara pemimpin, staf administrasi, dan pengajar. Heri Kiswanto selaku pemimpin lembaga menerima laporan (*houkoku*) dari Zadittaqwa yang bertugas sebagai staf administrasi, setelah sebelumnya Zadittaqwa menerima informasi langsung dari para sensei (karyawan) terkait perkembangan kegiatan pelatihan, kendala di lapangan, atau kebutuhan peserta. Informasi yang diterima Heri Kiswanto kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis yang selanjutnya disampaikan kembali ke Zadittaqwa untuk diteruskan kepada sensei dalam bentuk pemberitahuan atau instruksi (*renraku*). Selain komunikasi vertikal, terdapat pula komunikasi horizontal antara Zadittaqwa dan para sensei dalam menyampaikan informasi administratif, jadwal pelatihan, maupun koordinasi teknis harian. Alur komunikasi dua arah ini memperlihatkan bahwa *Horenso* tidak hanya menjadi bagian dari sistem pelaporan, tetapi juga telah melekat dalam budaya kerja harian yang mendukung efektivitas manajerial di lingkungan LPK Shourai Program.

Dengan menerapkan *Horenso*, LPK Shourai Program dapat menciptakan sistem manajemen yang lebih efektif, memperkuat kerja sama tim, dan memastikan bahwa setiap keputusan didasarkan pada komunikasi yang jelas dan transparan. Pada **Gambar 3.1** terlihat seorang pemimpin dengan karyawan lainnya sedang berkomunikasi membahas permasalahan yang ada di LPK Shourai Program. Saling berpendapat dalam komunikasi tersebut yang nantinya akan ada solusi dari setiap permasalahan dan ditetapkan sesuai keputusan bersama.



Gambar 3.1 Contoh Penerapan *Horenso* di LPK Shourai Program

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Hal tersebut sesuai dengan gagasan utama dalam teori komunikasi organisasi yang mengemukakan bahwa:

“Proses komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk mengoptimalkan peran tersebut komunikasi dalam organisasi juga perlu memperhatikan bagaimana cara, media, dalam berkomunikasi seperti komunikasi antara atasan, atasan bawahan, sesama bawahan agar tidak terjadi kesalahan dalam menyampaikan informasi maupun pesan di dalam organisasi”

(Nainggolan, 2021)

Proses komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk mengoptimalkan peran komunikasi tersebut, perlu diperhatikan cara dan media yang digunakan dalam berkomunikasi, baik dalam hubungan atasan dengan bawahan, antar sesama bawahan, maupun sesama atasan. Hal ini bertujuan untuk menghindari kesalahan dalam penyampaian informasi atau pesan, sehingga komunikasi dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar dan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan.

3.1.1 Penerapan *Houkoku* pada LPK Shourai Program

Houkoku dapat diartikan sebagai pelaporan. Penerapan *Houkoku* pada LPK Shourai Program berfungsi sebagai sistem untuk menyampaikan informasi atau hasil pekerjaan secara berkala kepada atasan. Dalam konteks ini, karyawan diharapkan melaporkan perkembangan, pencapaian, atau kendala yang dihadapi selama proses pembelajaran atau kegiatan lainnya. Penerapan *Houkoku* yang efektif membantu menjaga transparansi, memastikan bahwa informasi penting disampaikan tepat waktu, dan memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan yang lebih tepat berdasarkan laporan yang diterima. Namun, keberhasilan penerapannya bergantung pada budaya komunikasi yang terbuka, ketepatan waktu, dan pemahaman semua pihak tentang pentingnya pelaporan yang jelas dan akurat. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Heri Kiswanto, pemimpin LPK Shourai Program sebagai berikut:

“masalah *houkoku* dulu ya, *houkoku* itu ibaratnya begini mau dia melakukan pekerjaan di mana saja, dia harus melapor dulu, di saat pekerjaan selesai dia juga harus melapor dan tidak boleh memutuskan sendiri. Pada saat tidak tahu harus bertanya, hal ini yang harus dipegang oleh siswa dan pekerja karena saat tidak tau melakukan sendiri memutuskan sendiri itu bahaya. Jangan melakukan kesalahan yang sama, jadi *houkoku* itu hal yang paling penting. Tujuannya diterapkan *houkoku* kan untuk koordinasi saya dengan karyawan atau *sensei* di sini agar tidak terjadi misskomunikasi. Jadi semuanya transparan gitu”
(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)



Gambar 3.2 Wawancara Bersama Heri Kiswanto

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemimpin LPK tersebut ataupun pada **Gambar 3.2** dapat diinterpretasikan bahwa penerapan *Houkoku* sangat penting dalam menjaga komunikasi yang efektif antara individu, baik dalam konteks siswa maupun pekerja. *Houkoku*

mengharuskan seseorang untuk melapor terlebih dahulu sebelum melakukan suatu pekerjaan, serta melaporkan hasil pekerjaan setelah selesai, guna memastikan tidak ada keputusan yang diambil secara sepihak. Hal ini bertujuan untuk menghindari kesalahan yang dapat timbul akibat ketidaktahuan atau tindakan yang tidak terkoordinasi, serta untuk menjaga transparansi dan mencegah terjadinya miskomunikasi antara pihak yang terlibat. Dengan demikian, *Hokukoku* menjadi suatu mekanisme yang vital dalam meningkatkan koordinasi dan transparansi dalam lingkungan kerja.

Dalam wawancara berikutnya LPK Shourai Program menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“Sebenarnya kami itu ada jadwal *meeting* 1 minggu sekali, selama di situ ada yang perlu saya sampaikan dengan program seleksi. Cuma sekarang digitalisasi lebih mudah, sistemnya saya japri atau wa grup.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Berdasarkan pernyataan pemimpin LPK Shourai Program, penulis menafsirkan bahwa penerapan *Houkoku* tersebut merujuk pada arah komunikasi ke bawah. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2006) dalam Nainggolan (2021), yang menyatakan bahwa komunikasi vertikal ke atas merupakan komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi menuju tingkat yang lebih tinggi. Proses komunikasi ke bawah tidak hanya dilakukan secara lisan ataupun tatap muka, melainkan dapat dilakukan secara tidak langsung melalui media

komunikasi secara tertulis.

Digitalisasi di dunia pekerjaan menjadi semakin lazim seiring dengan perkembangan teknologi yang pesat. Penerapan teknologi digital di berbagai sektor pekerjaan memungkinkan proses kerja menjadi lebih efisien, transparan, dan terintegritas. Teknologi dan digitalisasi telah mengubah dunia kerja secara signifikan (Kansha Dianita Pramesti, 2024).

Penggunaan *WhatsApp* untuk manajemen proyek dan komunikasi adalah contoh digitalisasi yang telah banyak diterapkan untuk mempermudah alur kerja. *WhatsApp* sebagai alat komunikasi dalam pekerjaan telah menjadi sangat populer karena kemudahan dan kecepatan dalam menyampaikan informasi antar individu maupun tim. Sebagai aplikasi pesan instan yang dapat digunakan di berbagai perangkat, *WhatsApp* memungkinkan komunikasi yang cepat dan efisien. *WhatsApp* juga mempermudah proses pengambilan keputusan, karena pesan-pesan yang masuk dapat segera ditindaklanjuti, serta memfasilitasi komunikasi antara manajemen dan karyawan tanpa harus bertemu langsung. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh pemimpin LPK Shourai Program.

Dalam lingkungan kerja, seringkali terdapat prosedur khusus yang harus diikuti oleh karyawan dalam melaporkan pekerjaan kepada atasan. Prosedur ini bertujuan untuk memastikan bahwa informasi yang disampaikan jelas, terstruktur, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Prosedur khusus dalam melaporkan pekerjaan juga dimiliki oleh LPK Shourai Program. Pernyataan mengenai prosedur pelaporan

disampaikan oleh Siti Maskanah, sekretaris LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“kalau sebagai sekretaris, tidak ada prosedur, jadi pelaporan ya waktu rapat mingguan saja”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Pernyataan lain disampaikan oleh Bidar Widiarto, bendahara di LPK Shourai Program, yang menyatakan sebagai berikut:

“kalau sensei ada RPP, kalau saya sebagai bendahara ada pembukuan yang dilaporkan waktu rapat mingguan. Isinya semua yang bersangkutan dengan keuangan di LPK”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Zadittaqwa, staff administrasi LPK Shourai Program menambahkan pernyataannya mengenai prosedur pelaporan sebagai berikut:

“Untuk prosedur khusus tidak ada, saya kan staff admin tugasnya ngurus CV anak-anak di sini, kalau laporan biasanya via WA atau waktu rapat mingguan”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Dalam wawancara berikutnya Heri Kiswanto, pemimpin LPK Shourai Program ikut menambahkan pernyataannya mengenai prosedur pelaporan pengajar dalam LPK Shourai Program, yang menyatakan sebagai berikut:

“Di LPK prosedur laporan saya terapkan RPP (Rancangan Proses Pembelajaran). RPP itu isinya ya laporan hasil kerja para sensei. Jadi sensei disini mengajar sesuai dengan yang tertulis di RPP, tidak boleh kurang atau lebih”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Berdasarkan pernyataan dari beberapa narasumber terdapat beberapa prosedur pelaporan yang ada di LPK Shourai Program, setiap peran memiliki prosedur pelaporan yang berbeda sesuai dengan tanggung jawabnya. Sebagai sekretaris, prosedur pelaporan hanya dilakukan pada rapat mingguan tanpa adanya prosedur khusus di luar itu. Sementara itu, sebagai bendahara, pelaporan dilakukan melalui pembukuan yang mencatat semua transaksi keuangan LPK yang kemudian dilaporkan dalam rapat mingguan. Untuk staff administrasi menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas sebagai staff administrasi di LPK Shourai Program dalam mengurus CV para siswa tidak memiliki prosedur khusus terkait pelaporan hasil kerja. Laporan terkait pekerjaan dilakukan melalui media komunikasi seperti *WhatsApp* atau secara langsung pada saat rapat mingguan. Hal ini menunjukkan bahwa pelaporan lebih bersifat informal dan dilakukan secara periodik, bergantung pada kebutuhan komunikasi dan rapat yang telah dijadwalkan. Sementara itu sebagai pengajar, pelaporan dilakukan melalui Rancangan Proses Pembelajaran (RPP) yang berfungsi sebagai pedoman pengajaran dan berisi laporan hasil kerja pengajar, dengan kewajiban untuk mengajar sesuai dengan yang tertulis dalam RPP

tanpa ada penambahan atau pengurangan materi. Menurut Permendikbud RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) merupakan sebuah dokumen perencanaan pembelajaran yang disusun oleh pendidik sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas. RPP berisi rincian mengenai tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, metode yang digunakan, serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. RPP disusun berdasarkan kurikulum yang berlaku dan mengacu pada kompetensi dasar yang harus dicapai oleh siswa (Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016). Dengan demikian, pelaporan di LPK dilakukan secara terstruktur sesuai dengan peran masing-masing, baik dalam aspek pengajaran, administrasi, maupun keuangan. Pelaporan ini disampaikan dalam rapat mingguan yang telah dijadwalkan oleh LPK. *Minutes of Meeting* (MoM) merupakan output dari rapat mingguan tersebut dan dapat diakses oleh seluruh karyawan sebagai acuan bersama dalam pelaksanaan tugas.

Dalam struktur organisasi LPK Shourai Program terdapat pengajar yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai sarana berkomunikasi serta menjadi mediasi pembelajaran terhadap siswa. Pengajar bertanggung jawab untuk mengajar sesuai dengan kurikulum dan Rancangan Proses Pembelajaran (RPP) yang telah ditetapkan. Mereka harus memastikan materi yang disampaikan sesuai dengan rencana, tidak kurang atau lebih, dan dapat dipahami dengan baik oleh siswa. Pada kurikulum LPK Shourai Program, siswa diharuskan untuk menguasai setidaknya percakapan dasar dalam kurun waktu tiga bulan masa pembelajaran. Tidak hanya mengajar,

namun pengajar juga harus menilai dan melakukan evaluasi terhadap kemajuan belajar siswa, baik melalui ujian, tugas, atau penilaian lainnya. Selain itu, pengajar juga harus menyiapkan materi pembelajaran yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan siswa serta tujuan yang ingin dicapai dalam kurikulum. Hal tersebut dibuktikan dengan pernyataan Heri Kiswanto, pemimpin LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“mohon untuk *sensei*, diperhatikan untuk *review* wawancaranya, sehingga persiapan anak-anak untuk wawancara dengan pihak *user* benar-benar matang jangan sampai kita sudah dihadapkan *user*, tetapi siswa tidak bisa *jikoshoukai* trus *kaiwa* dasar tidak mampu, katanya masak perkenalan diri aja tidak bisa, jadi benar-benar 3 bulan minimal *kaiwa* dasar itu sudah dia kuasai, 3 bulan ya”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Kemudian, pengajar juga diharuskan melaporkan hasil kerja dan kegiatan pembelajaran melalui RPP yang mencatat setiap kemajuan dan pelaksanaan pembelajaran. Komunikasi dengan atasan atau rekan kerja juga dilakukan untuk memastikan adanya koordinasi yang baik dan menghindari kesalahan dalam proses pembelajaran. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Siti Maskanah, pengajar di LPK Shourai Program yang menyatakan bahwa:

“kalau prosedurnya ya RPP itu, isinya data siswa, nilai,

perkembangan dan sebagainya. Bentuknya *print out* Setelah itu dikolektifkan menjadi sebuah laporan, lalu dipresentasikan ke atasan atau ke Pak Heri”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 13 Januari 2025)

Pernyataan lain juga disampaikan oleh Bidar Widiarto, pengajar di LPK Shourai Program yang menyatakan bahwa:

“adanya RPP itu jadi lebih tertata laporannya, koordinasinya enak, semua sudah jelas kita sebagai pengajar tinggal isi saja sesuai yang ada di RPP”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 14 Januari 2025)

Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) pada LPK Shourai Program pada dasarnya memiliki struktur yang serupa dengan RPP pada umumnya yang bisa dilihat pada **Gambar 3.3**. Perbedaan utamanya terletak pada adanya kolom catatan di bagian akhir halaman RPP yang berfungsi untuk mencatat perkembangan siswa selama proses pembelajaran berlangsung. Selain itu, kolom catatan berfungsi untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi oleh pengajar. Kemudian, catatan tersebut berfungsi sebagai dokumentasi untuk laporan hasil kerja yang dilakukan secara berkala, seperti rapat mingguan. Guna memberikan gambaran mengenai efektivitas proses pembelajaran dan perbaikan yang diperlukan dalam pelaksanaan pengajaran.

Berikut lampiran susunan RPP pada LPK Shourai Program:

**RENCANA PELAKSANAAN PEMBELAJARAN
(RPP)**

Nama lembaga : Lpk Shourai Program
Mata pelajaran : Bahasa Jepang
Kelas :
Topik : Pelajaran bab 25
Pertemuan : ke 67
Alokasi waktu : 240 Menit

A. STANDAR KOMPETENSI

1. **Mendengar:** Memahami wacana lisan berbentuk paparan atau dialog sederhana tentang kehidupan keluarga
2. **Berbicara:** Mengungkapkan informasi secara lisan dalam bentuk paparan atau dialog sederhana tentang kehidupan keluarga
3. **Membaca:** Memahami wacana tulis berbentuk paparan atau dialog sederhana tentang kehidupan keluarga.
4. **Menulis:** Mengungkapkan informasi sederhana secara tertulis dalam bentuk paparan atau dialog tentang kehidupan keluarga

B. KOMPETENSI DASAR

1. **Mendengar:**
 - Mengidentifikasi bunyi, ujaran (kata, frase, kalimat) dalam suatu wacana dengan mencocokkan dan membedakan secara tepat.
2. **Berbicara:**
 - Menyampaikan berbagai informasi secara lisan dengan lafal yang tepat dalam kalimat sederhana sesuai konteks yang mencerminkan kecakapan berbahasa yang santun.
 - Melakukan dialog dengan lancar dan tepat yang mencerminkan kecakapan berkomunikasi santun.
3. **Membaca:**
 - Membaca nyaring kata, frasa dan atau kalimat dalam wacana tulissederhana
4. **Menulis:**
 - Menulis kata/frasa dan kalimat dengan huruf hiragana/katakana.
 - Menulis kata/frasa dan kalimat dengan huruf hiragana/katakana.

C. INDIKATOR

1. **Mendengar:**
 - Mencocokkan ujaran dengan gambar, tulisan, Huruf/frase, dan kata yang tepat.
 - Mencocokkan gambar dengan isi wacana dan memilih jawaban tepat dari pilihan jawaban yang disediakan.
 - Menjawab mengenai isi wacana dan menuliskan jawaban yang tepat.
2. **Berbicara:**

	5. にちようびでも、はたらきます。 Meskipun hari minggu, bekerja.
--	--

F. METODE PEMBELAJARAN

1. Membaca dan menulis pola kalimat bab 25.
2. Membuat pola kalimat bab 25 secara lisan.
3. Berpasangan dan saling bertanya dengan menggunakan pola kalimat bab 25.

G. LANGKAH – LANGKAH PEMBELAJARAN

TAHAPAN	AKTIVITAS PEMBELAJARAN	ALOKASI WAKTU
Pendahuluan	S dan K: Senam Bersama S dan K: Berlatih Persalaman S dan K: Membaca Asmaul Husna S dan K: Memberikan Salam S: Memotivasi siswa S: Mengkondisikan siswa untuk siap menerima pelajaran hari ini	30 Menit
Kegiatan inti	1. Mengecek kehadiran siswa	2 menit
	2. Tes bab 24	38 menit
	3. Kosakata S: Membacakan dan menjelaskan kosakata K: Membaca dan menghafalkan kosakata	15 menit
	4. Renshuu A (Latihan A) S: Menjelaskan rumus pola kalimat bab 25. K: Memahami dan membuat contoh pola kalimat bab 25.	40 menit
	5. Bunkei dan Reibun (Pola kalimat dan contoh kalimat) S: Membaca dan menjelaskan contoh-contoh pola kalimat bab 25. K: Membaca, memahami dan membuat contoh-contoh pola kalimat bab 25.	30 Menit
	6. Renshu B (Latihan B) S: Membaca dan menganalisa contoh-contoh pola kalimat bab 25. K: Membaca dan berlatih membuat pola kalimat sesuai dengan perintah.	40 menit
	7. Feedback S: Menginstruksikan murid untuk membuat pola kalimat satu persatu sesuai dengan pola kalimat bab 25. K: Berlatih membuat kalimat yang benar sesuai dengan instruksi dan pola kalimat bab 25.	15 menit
Penutup	S: Menjelaskan ulang point-point pelajaran yang sudah diajarkan. K: Mendengarkan dan merespon apa yang disampaikan guru.	30 Menit

- Menyusun kata/frasa menjadi kalimat dengan struktur yang tepat.
- Menyusun frasa/kalimat yang tersedia menjadi wacana.

3. Membaca:

- Menjawab pertanyaan mengenai isi wacana
- Menafsirkan makna dan ungkapan kata sesuai konteks
- Mencocokkan tulisan dengan gambar dan,
- Melafalkan kata/frasa/kal/dg intonasi yang tepat.

4. Menulis:

- Menyusun kata/frasa menjadi kalimat dengan struktur yang tepat.

D. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Siswa mampu menyusun kalimat sesuai dengan pola kalimat bab 25.
2. Siswa mampu berbicara menggunakan pola kalimat bab 25.
3. Siswa mampu mengekspresikan kalimat Pengandaian dengan bahasa Jepang.

E. MATERI AJAR

1. Kosakata bab 25

No	ローマ字	日本語	インドネシア語
1.	KANGAEMASU	かんがえます	Memikirkan
2.	TSUKIMASU	つきます	Sampai
3.	RYOUGAKUSHIMASU	りょうがくします	Belajar di luar negeri
4.	TORIMASU	とります	Menjadi tua
5.	INAKA	いなか	Kampung
6.	TAISIKAN	たいしかん	Kedutaan besar
7.	GURU-PI	グループ	Grup
8.	CHANSU	チャンス	Kesempatan
9.	OKU	おく	Ratusan juta
10.	MOSI	もし	Jika
11.	IKURA (DEMO)	いくら (...でも)	Bagaimanapun

2. Rumus bab 25

Rumus	Kalimat
1. Kata kerja bentuk た+ら	1. あめが ふったら、いきません。 Jika turun hujan, tidak pergi.
2. Kata kerja bentuk て+も	2. いくら かんがえても、わかりません。 Meskipun berpikir beberapa kali, tidak mengerti.
3. Kata sifat い+くても	3. たかなくても、この うちを かいたいです。 Meskipun mahal, ingin membeli rumah ini.
4. Kata sifat な+でも	4. べんりでも、カードは つかいません。 Meskipun praktis, tidak menggunakan kartu.
5. Kata benda +でも	

TAHAPAN	AKTIVITAS PEMBELAJARAN	ALOKASI WAKTU
	S: Memberikan pekerjaan rumah untuk menulis pola kalimat bab 25 dan menghafalkan kosakata bab 25.	

H. MEDIA, ALAT, DAN SUMBER PEMBELAJARAN

- Buku modul bahasa Jepang.
- Buku kosakata bahasa Jepang.
- Power point

I. PENILAIAN

Penilaian berdasarkan jumlah benar ÷ jumlah soal.

- Tes bab 24

Mengetahui/Menyetujui
Pimpinan LPK SHOURAI PROGRAM

Kendal, 201
Guru Pengajar

Heri Kiswanto. A.Md

(.....)

Catatan

.....

.....

.....

.....

Gambar 3.3 RPP LPK Shourai Program

Sumber: Dokumen LPK Shourai Program, 2025

Berdasarkan pernyataan kedua narasumber, penulis menafsirkan bahwa secara keseluruhan tugas pengajar dalam LPK Shourai Program berkaitan dengan kualitas pengajaran, pengawasan perkembangan siswa, serta komunikasi yang efektif dengan pihak lain di dalam LPK Shourai Program.

Dalam konteks struktur pada LPK Shourai Program, setiap peran baik sekretaris, bendahara, staff administrasi dan pengajar, memiliki hubungan komunikasi yang penting dengan pimpinan lembaga. Sesuai dengan teori komunikasi organisasi pada bagian arah komunikasi organisasi, hal tersebut merujuk pada arah komunikasi vertikal ke atas. Pada arah komunikasi vertikal ke atas terjadi penyampaian pesan dari bawahan ke atasan atau dari manajer ke manajer yang mempunyai tingkat lebih tinggi (Nainggolan, 2021). Arah komunikasi ke atas bertujuan untuk memberikan laporan perkembangan atau hasil kerja kepada pimpinan atau koordinatornya. Hal itu bertujuan untuk mendukung kelancaran operasional pada LPK Shourai Program dan pencapaian tujuan lembaga. Dengan komunikasi yang baik, pimpinan dapat mengambil keputusan yang tepat dan merespons kebutuhan yang ada di setiap bidang secara optimal.

Dalam arah komunikasi selain arah komunikasi vertikal, juga terdapat arah komunikasi horizontal. Arah komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang mempunyai tingkat yang sama pada suatu hirarki suatu organisasi (Nainggolan, 2021). Komunikasi ini dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi karena

memungkinkan anggota untuk mengkoordinasikan tugas, memecahkan masalah berbagi informasi dan menyelesaikan konflik. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Zadittaqwa, staff administrasi LPK Shourai Program, yang menyatakan bahwa:

“dengan berbagi perkembangan pekerjaan, kita bisa lebih mudah menyelesaikan masalah yang muncul karena semua orang tahu apa yang sedang terjadi. Jadi, meskipun beda tugas ya sekre, bendahara, dan staff admin, tapi secara keseluruhan, komunikasi sama yang setara ini membantu menjaga kelancaran kerja, mempercepat proses, dan pastinya bikin tim lebih kompak.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Pernyataan lain juga disampaikan oleh Bidar Widiarto, bendahara di LPK Shourai Program, yang menyatakan bahwa:

“Nggak ada prosedur atau pedoman yang terlalu ketat. Yang penting sih, biasanya kita akan ngobrol secara langsung atau lewat chat, kita saling terbuka dan saling update, supaya nggak ada yang tertinggal informasi. Kalau ada yang kurang jelas atau perlu diskusi lebih lanjut, bisa langsung tanya atau minta bantuan. Intinya, nggak ada aturan yang kaku, cuma lebih ke komunikasi yang terbuka dan saling mendukung supaya semua kerjaan berjalan lancar.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Kemudian Siti Maskanah, sekretaris di LPK Shourai Program ikut memberikan pernyataan yang menyatakan bahwa:

“yang paling penting adalah pastiin informasi yang disampaikan itu jelas dan bisa dipahami. Kasih update tentang apa yang udah dikerjain, ada masalah atau nggak, dan apa yang perlu dilakukan selanjutnya.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Komunikasi yang efektif antar rekan kerja meskipun tidak berada pada posisi yang sama, berkontribusi pada kelancaran proses kerja secara keseluruhan. Dengan saling menyampaikan perkembangan pekerjaan, proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan lebih tepat, serta meningkatkan kolaborasi antar bagian yang berbeda. Selain itu, komunikasi yang terbuka juga berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan memperkuat kerja tim, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara efisien.

Selain itu, penyampaian perkembangan pekerjaan terhadap sesama rekan kerja dapat dilakukan dalam beberapa situasi, yakni pada saat tugas sedang berjalan, saat terjadi perubahan atau kendala, serta saat melakukan pembagian tugas baru. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ahmad Fachrudin, pengajar di LPK Shourai Program sebagai berikut:

“biasanya dilakukan dalam beberapa situasi, sih. Kalau kita lagi mengajar dan udah ada progress dalam materi atau cara

mengajar yang kita coba, itu penting banget buat di-share ke sesama pengajar. Pokoknya, komunikasi antar sesama pengajar ini penting supaya semuanya bisa tetap koordinasi dengan baik dan nggak ada yang terlewat.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 16 Januari 2025)

Dalam wawancara berikutnya pernyataan lain juga disampaikan oleh Siti Maskanah, pengajar di LPK Shourai Program sebagai berikut:

“kalau ada perubahan jadwal atau materi ajar, kita juga perlu kasih tahu pengajar lain biar nggak ada yang salah paham atau kebingungan. Misalnya, kalau ada pengajar yang absen, kita perlu ngasih update tentang siapa yang menggantikan atau apa yang harus diajarkan”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 13 Januari 2025)

Bidar Widiarto, pengajar di LPK Shourai Program juga menambahkan pernyataannya sebagai berikut:

“kalau ada evaluasi atau hasil ujian, itu perlu banget disampaikan ke rekan pengajar biar kita bisa evaluasi bareng dan cari cara buat improve pengajaran. ang nggak kalah penting, pas ada rapat mingguan atau diskusi soal perkembangan siswa, itu juga kesempatan bagus buat sharing tentang apa yang udah diajarkan dan apa yang perlu diperbaiki, jadi semua pengajar tahu kondisi kelasnya masing-masing.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 14 Januari 2025)

Dengan begitu, komunikasi antar bawahan membantu menjaga agar semua orang terkoordinasi dengan baik dan pekerjaan bisa terus berjalan dengan lancar tanpa adanya kesalahan atau kebingungannya.

Berdasarkan penjelasan narasumber penulis menginterpretasikan bahwa penjelasan tersebut sesuai dengan teori komunikasi organisasi milik Robbins mengacu pada bagian gaya komunikasi dalam organisasi. Penjelasan tersebut merujuk pada gaya komunikasi dalam organisasi kedua yakni *the equalitarian style*. Aspek penting dalam gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah. Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka, setiap anggota organisasi dapat rileks, santai, dan informal. Mereka adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkungan hidup hubungan kerja. Gaya komunikasi ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya komunikasi ini efektif dalam memelihara empati dan kerjasama, khususnya dalam situasi pengambilan keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pernyataan tersebut, penerapan *Houkoku* dalam LPK

Shourai Program sudah berjalan baik dengan vertikal ke atas maupun ke bawah, dan horizontal. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya prosedur pelaporan dan rapat mingguan yang bertujuan untuk karyawan melaporkan hasil kerjanya. Meskipun sebagai sekretaris dan staff administrasi tidak memiliki prosedur pelaporan khusus, namun terkait pelaporan hasil kerja tetap dapat dilakukan yakni pada saat rapat mingguan dan dapat dilakukan melalui media lain yakni *WhatsApp*. Selain itu, meskipun dengan sesama karyawan tidak memiliki prosedur khusus, namun pelaporan yang terjadi antara sesama karyawan tetap berjalan dengan menggunakan bahasa informal atau melalui *WhatsApp*.

3.1.2 Penerapan *Renraku* pada LPK Shourai Program

Renraku dapat diartikan sebagai menginformasikan. Dalam penerapannya, segala bentuk informasi harus disampaikan, baik itu informasi buruk maupun informasi baik. Penerapan *Renraku* pada LPK Shourai Program bertujuan untuk menjaga koordinasi yang efektif dalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan, sesama bawahan, ataupun antar departemen yang memiliki pekerjaan saling berhubungan. Penerapannya sering dilakukan melalui berbagai saluran komunikasi, seperti rapat atau bahkan komunikasi sehari-hari yang berperan penting dalam meningkatkan transparansi dan mengurangi miskomunikasi. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Siti Maskanah, sekretaris di LPK Shourai Program sebagai berikut:

“biasanya waktu rapat mingguan atau empat mata sama Pak Heri. Tapi nggak jarang juga lewat *WhatsApp*, yang penting

jelas, biar nggak miskomunikasi, tergantung informasinya aja”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Pernyataan lain disampaikan oleh Zadittaqwa, staff administrasi LPK Shourai Program sebagai berikut:

“Penyampaian informasi ya, kalau untuk ke Pak Heri saya tanyakan dulu via chat, lalu saya ke ruangan tentunya saat jam kerja. Kalau sama karyawan lain seringnya mulut ke mulut.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Kemudian, Bidar Widiarto, bendahara di LPK Shourai Program juga memberikan pernyataannya sebagai berikut:

“Mungkin kalau saya sakit atau berhalangan masuk, ya saya telepon ke Pak Heri untuk kasih info.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Pada sudut pandang teori komunikasi organisasi dalam tulisan Nainggolan menekankan bahwa komunikasi juga dapat dilakukan melalui lisan, dengan tulisan maupun menggunakan media komunikasi seperti telepon untuk menyampaikan atau bertukar informasi dari pengirim kepada penerima (Nainggolan, 2021). Seperti yang dijelaskan kedua narasumber pada saat menerima atau memberikan informasi baik kepada atasan maupun sesama rekan kerja. Dari pernyataan sekretaris LPK Shourai Program juga dijelaskan bahwa komunikasi juga sering dilakukan melalui *WhatsApp*

dengan catatan hal yang disampaikan harus jelas guna terhindar dari miskomunikasi seperti pada **Gambar 3.4**. Seperti yang diungkapkan oleh Nainggolan bahwa selain komunikasi dapat dilakukan melalui lisan, komunikasi juga dapat dilakukan melalui media seperti telepon untuk bertukar informasi. Selain itu, selama proses penelitian, penulis mendengar percakapan antara dua karyawan yang membahas mengenai penyampaian informasi melalui telepon. Hal ini terjadi karena pada saat tersebut, penerima informasi tidak berada di dalam LPK Shourai Program, melainkan berada di luar lokasi, sehingga komunikasi dilakukan melalui saluran telepon untuk memastikan informasi tetap disampaikan dengan efektif.



Gambar 3.4 Contoh Penerapan Renraku dengan Whatsapp

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Pada wawancara berikutnya, Ahmad Fachrudin, pengajar di LPK Shourai program menambahkan pernyataannya mengenai cara yang tepat untuk menyampaikan informasi kepada atasan agar pesan dapat dipahami

dengan jelas dan tidak menimbulkan kesalahpahaman, sebagai berikut:

“untuk menyampaikan informasi kepada atasan dengan jelas, pastikan pesan yang disampaikan terstruktur, langsung pada intinya, dan menggunakan bahasa yang sederhana. Sesuaikan media komunikasi yang digunakan, baik itu chat atau pertemuan langsung, dan pastikan waktu yang dipilih tepat. Jangan lupa untuk meminta *feedback* agar pesan yang disampaikan dipahami dengan baik, sehingga komunikasi tetap efektif dan menghindari kesalahpahaman.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 15 Januari 2025)

Pada sudut pandang teori komunikasi organisasi dalam buku Nainggolan, penjelasan dari pengajar di LPK Shourai Program mengacu pada gaya komunikasi organisasi *The equalitarian style*.

The equalitarian style (gaya egalitarian) merujuk pada pendekatan dalam kepemimpinan atau komunikasi yang menekankan pada kesetaraan antara semua anggota dalam organisasi atau kelompok. Dalam gaya ini, setiap individu memiliki hak yang sama untuk menyampaikan pendapat, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menerima perlakuan yang setara tanpa memandang jabatan atau posisi mereka. Penerapan gaya egalitarian bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana kolaborasi dan partisipasi aktif dari semua pihak dihargai. Gaya ini sering kali dikaitkan dengan manajemen yang lebih demokratis, di mana atasan dan bawahan dapat saling berbagi informasi dan ide secara terbuka, serta

membuat keputusan bersama untuk kepentingan bersama. Gaya egalitarian ini juga mendukung nilai-nilai keadilan dan transparansi dalam organisasi.

Menurut Nainggolan aspek penting gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*) (Nainggolan, 2021).

Dalam penerapan *Renraku* pada LPK Shourai Program, tidak hanya berlaku antara bawahan dengan atasan, melainkan juga berlaku antar sesama bawahan. Penyampaian informasi antar bawahan sangat penting untuk menjaga koordinasi dan kelancaran pekerjaan dalam tim. Komunikasi yang efektif antar rekan kerja memastikan bahwa semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama mengenai perkembangan tugas, masalah yang muncul, dan solusi yang perlu diambil. Hal ini dapat memperkuat kerja sama tim, meningkatkan efisiensi, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka dan saling mendukung. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Bidar Widiarto, pengajar di LPK Shourai Program sebagai berikut:

“sesama sensei disini penting untuk saling bertukar informasi biar nggak bingung sendiri. Misalnya, kalau ada perkembangan pekerjaan, masalah, dll yang semua sensei perlu tau. Selama ini sih ngaruh ya untuk kerja sama, kan semuanya tau infonya, jadi bisa lebih terkoordinasi dan cepet menyelesaikan tugas. Biar saling terbuka juga”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 14 Januari 2025)

Selain itu, mengenai waktu dan tempat penyampaian informasi juga penting ketika menyampaikan informasi kepada sesama bawahan. Penyampaian informasi yang tepat waktu dan relevan akan membantu tim untuk tetap terkoordinasi dengan baik. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Siti Maskanah, pengajar di LPK Shourai Program yang menyatakan bahwa:

“kalau ada perkembangan terbaru aja sih atau perubahan pembagian tugas. Paling kalau lagi mendekati *deadline*, kan harus update terus mengenai progress pekerjaan. Jadi semuanya tau posisi masing-masing dan bisa bantu kalau ada yang kurang. Tempatnya ya di meja masing-masing ngobrol biasa.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 13 Januari 2025)



Gambar 3.5 Contoh Penerapan *Renraku* Sesama Karyawan

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Pertukaran informasi antar pengajar di LPK Shourai Program sangat

penting untuk menjaga koordinasi dan kelancaran pekerjaan seperti pada **Gambar 3.5**. Dengan berbagi perkembangan atau perubahan pembagian tugas, semua pengajar dapat memiliki pemahaman yang sama tentang situasi terkini, sehingga kerja sama tim menjadi lebih efisien dan terbuka. Penyampaian informasi yang rutin, terutama menjelang deadline, memungkinkan setiap anggota tim untuk mengetahui progres pekerjaan dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Komunikasi informal, seperti percakapan di meja kerja, terbukti efektif dalam memastikan kelancaran aliran informasi dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan gagasan utama pada teori komunikasi organisasi Robbins yang merujuk pada arah komunikasi horizontal. Komunikasi yang terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antaranya manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal (Nainggolan, 2021).

Berdasarkan pernyataan tersebut, penerapan *Renraku* di LPK Shourai Program sudah terjadi antar karyawan dengan atasan, maupaun antar sesama karyawan dilakukan dengan terstruktur dan sesuai prosedur yang ada pada LPK Shourai Program. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa penerapan *Renraku* sesuai dengan gagasan utama teori komunikasi organisasi yang merujuk pada arah komunikasi yang terdiri dari arah komunikasi ke atas, arah komunikasi ke bawah, dan arah komunikasi horizontal.

3.1.3 Penerapan *Soudan* pada LPK Shourai Program

Soudan diartikan sebagai konsultasi atau diskusi. Dalam hal ini,

karyawan dapat berkonsultasi atau diskusi dengan atasan maupun sesama karyawan dalam konteks pekerjaan. Dalam lingkungan LPK Shourai Program, praktik *Soudan* atau konsultasi antara karyawan dan atasan menjadi elemen penting dalam menjaga kelancaran operasional dan meningkatkan kualitas kerja. *Soudan* bukan sekadar sarana untuk menyampaikan permasalahan, tetapi juga menjadi media komunikasi yang memastikan setiap individu mendapatkan bimbingan dan arahan yang tepat sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan didorong untuk secara aktif berkonsultasi dengan atasan mereka, baik dalam hal kendala pekerjaan, perencanaan program, maupun pengambilan keputusan yang dapat berdampak pada keberlangsungan lembaga. Dengan adanya budaya *Soudan* yang kuat, setiap tantangan yang muncul dapat segera didiskusikan dan dicarikan solusi secara bersama-sama, sehingga mengurangi potensi kesalahan serta meningkatkan efektivitas kerja. Selain itu, konsultasi ini juga berfungsi sebagai bentuk transparansi dalam menjalankan tugas, di mana atasan dapat memahami kondisi karyawan secara lebih menyeluruh dan memberikan dukungan yang dibutuhkan.

Dalam praktiknya, LPK Shourai Program menekankan bahwa *Soudan* harus dilakukan secara terstruktur dan tepat waktu, baik dalam pertemuan formal maupun komunikasi sehari-hari, agar setiap keputusan yang diambil tetap selaras dengan visi dan misi lembaga. Dengan menerapkan budaya konsultasi yang terbuka dan berkesinambungan, LPK Shourai Program tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga memastikan bahwa seluruh tim dapat berkembang secara

profesional dan berkontribusi secara optimal terhadap kemajuan lembaga. Hal tersebut didukung oleh Heri Kiswanto, pemimpin LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“*Soudan* itu sama seperti *Renraku* atau *Houkoku*, dilakukannya ya waktu rapat mingguan. Tapi biasanya japri, atau nemuin saya langsung ke ruangan. Gunanya *Soudan* kan untuk diskusi atau konsul lah istilahnya, biar kita kerja tetep harmonis gitu. Jadi semuanya tau, kalau memang ada masalah ya kita diskusi gimana enakunya, tetep profesional lah.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Dalam penerapannya di LPK Shourai Program, karyawan yang hendak melakukan konsultasi kepada atasan harus menyiapkan bahan tertulis maupun secara lisan yang nantinya akan ia sampaikan pada saat waktu konsultasi tersebut dimulai. Konsultasi biasanya dilakukan pada waktu rapat sebelum memulai pembelajaran bersama karyawan lainnya dan atasan. Pada konsultasi ini pembahasan yang disinggung biasanya terkait siswa sedang bermasalah dengan pembelajarannya ataupun sarana pembelajaran yang kurang memadai yang disampaikan langsung oleh karyawan dan pengajar kepada pemimpin LPK. Hal ini disampaikan oleh Siti Maskanah, sekretaris di LPK Shourai Program sebagai berikut:

“Sebelum konsultasi, saya sebagai sekretaris memang harus menyiapkan apa yang ingin disampaikan supaya diskusinya lebih terarah dan nggak bertele-tele. Biasanya, konsultasi ini

dilakukan saat rapat sebelum pembelajaran dimulai, jadi semua karyawan dan Pak Heri bisa langsung terlibat.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Pernyataan lain juga disampaikan oleh Bidar Widiarto, bendahara di LPK Shourai program sebagai berikut:

“Ya siapin dulu apa yang mau dibicarin ke atasan, biar nggak belibet. Kalau saya sebagai bendahara paling diskusinya tentang RAB aja sih”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Zadittaqwa, staff administrasi LPK Shourai Program ikut memberikan pernyataan sebagai berikut:

“karena saya ngurusin CV, ya paling yang disiapkan hanya CV. Waktu itu pernah ada salah tulis nama di CV, ya itu saya diskusikan ke Pak Heri sendiri dulu, setelah diskusi sama Pak Heri baru disampaikan waktu rapat mingguan”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Dalam wawancara berikutnya, Ahmad Fachrudin, pengajar di LPK Shourai Program juga menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“Yang sering didiskusikan itu seputar kendala siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar, atau mungkin sarana pembelajaran yang masih kurang dan perlu diperbaiki. Dengan

adanya konsultasi ini, setiap masalah bisa langsung didiskusikan dan dicarikan solusinya, jadi nggak ada yang dibiarkan berlarut-larut. Selain itu, sistem ini juga bikin komunikasi antara *sensei* dan atasan lebih terbuka, jadi kalau ada saran dan masukan, bisa langsung disampaikan dengan jelas.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 13 Januari 2025)

Dari pernyataan beberapa narasumber tersebut, sistem konsultasi di LPK Shourai Program dirancang agar berjalan secara terstruktur dan efektif, dimana karyawan atau pengajar diwajibkan menyiapkan bahan sebelum melakukan konsultasi dengan atasan atau pemimpin. Proses ini biasanya berlangsung dalam rapat mingguan. Tidak hanya disaat rapat namun bisa juga dilakukan di mana saja dan kapan saja tetapi selalu melihat kondisi yang tepat untuk melakukan konsultasi seperti yang ditunjukan pada **Gambar 3.5**. Dengan adanya sistem konsultasi atau diskusi, komunikasi antara karyawan dan pemimpin menjadi lebih terbuka, permasalahan dapat segera diidentifikasi dan solusi dapat ditemukan lebih cepat, sehingga mendukung kelancaran operasional dan kelancaran proses pembelajaran di LPK Shourai Program.



Gambar 3.6 Contoh Penerapan *Soudan* pada Komunikasi Vertikal

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Berdasarkan pernyataan dari ketiga narasumber, hal tersebut sesuai dengan gagasan utama teori komunikasi organisasi milik Robbins dalam Nainggolan yang merujuk pada arah komunikasi ke atas. Robbins mengatakan bahwa arah komunikasi ke atas ialah komunikasi yang mengalir ke tingkat lebih tinggi dalam kelompok organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi. Bentuk-bentuk komunikasi ke atas berupa laporan kinerja yang disiapkan oleh manajemen yang lebih rendah untuk ditinjau ulang oleh manajemen level tengah dan puncak, kotak saran, survei sikap karyawan, prosedur keluhan, diskusi atasan-bawahan dan pertemuan keluhan informal di mana para karyawan mempunyai kesempatan untuk mengidentifikasi dan membahas masalah dengan atasan mereka atau dengan wakil manajemen yang lebih tinggi (Robbins, Stephen P., 2006).

Dalam penerapan *Soudan* ini, tidak hanya dilakukan oleh karyawan

dengan atasan, namun sesama karyawan juga bisa berkonsultasi atau diskusi terkait pekerjaan. Sistem ini dilakukan baik sekretaris, bendahara, staff administrasi maupun pengajar. Dalam konteks konsultasi atau diskusi antara rekan kerja seperti sekretaris, bendahara, dan staf administrasi terdapat berbagai isu atau topik yang sering dibahas. Isu-isu ini dapat bervariasi baik dari segi skala maupun jangka waktu penyelesaiannya, tergantung pada sifat dan urgensinya. Hal tersebut disampaikan oleh Siti Maskanah, sekretaris di LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“Kalau sebagai sekretaris paling diskusinya ke Pak Bidar mengenai koordinasi rapat yang melibatkan bendahara misalnya rapat evaluasi anggaran. Ke Mas Adi koordinasi rapat juga untuk memastikan semua dokumen terkait persiapan rapat terorganisir dengan baik.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Pernyataan lain disampaikan oleh Zadittaqwa, staff administrasi di LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“Ke Bu Siti diskusinya ya tentang pengarsipan dokumen penting sama laporan kegiatan, kalau ke Pak Bidar tentang pengelolaan uang lah, menyediakan laporan administrasi yang diperlukan untuk menyusun laporan keuangan.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Kemudian, pada wawancara selanjutnya Bidar Widiarto, bendahara

LPK Shourai Program juga menambahkan pernyataan mengenai diskusi atau konsultasi dengan sesama rekan kerja sebagai berikut:

“diskusinya sama sekre ya itu paling mengenai jadwal rapat evaluasi anggaran. Kalau ke admin tentang verifikasi dokumen seperti kuitansi, faktur, sama penyimpanan dokumen untuk audit.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025).

Secara keseluruhan, baik sekretaris, bendahara maupun staf administrasi saling mendukung satu sama lain dalam memastikan kelancaran operasional dalam LPK Shourai Program. Sekretaris mengatur komunikasi, bendahara mengelola keuangan, sementara staf administrasi mengelola dokumen dan data yang diperlukan oleh keduanya. Kerja sama yang baik antar ketiganya sangat penting untuk menjaga efisiensi dan transparansi dalam operasional lembaga. Hal tersebut yang dilakukan oleh staf administrasi dan bendahara dalam komunikasinya saat terjadi kekurangan data dalam pekerjaan mereka atau yang bisa dilihat pada **Gambar 3.6.**



Gambar 3.7 Contoh Penerapan *Soudan* pada Komunikasi Horizontal

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Berdasarkan pernyataan di atas, sesuai dengan gagasan utama teori organisasi milik Robbins yang merujuk pada arah komunikasi horizontal. Robbins dalam buku *Nainggolan* menyebutkan arah komunikasi horizontal, ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antaranya manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal.

Selain itu, konsultasi antar pengajar juga dilakukan di LPK Shourai Program. Dalam konsultasi antara sesama pengajar di LPK Shourai Program terdapat berbagai topik yang sering dibahas yakni penyesuaian jadwal kelas apabila ada pengajar yang tidak masuk, evaluasi metode pengajaran, dan pembahasan mengenai kualitas pengajaran yang dapat berdampak pada capaian siswa dalam jangka panjang. Hal ini disampaikan oleh Ahmad Fachrudin, salah satu pengajar di LPK Shourai Program yang menyatakan bahwa:

“Untuk topiknya ya sekadar penyesuaian jadwal kelas kalau

ada sensei yang nggak masuk. Biasanya di grup Pak Heri kasih info lalu sensei disini seperti berembuk buat cari solusi siapa yang menggantikan sementara. Diskusinya ya saat itu juga, berarti waktu jam kerja.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 15 Januari 2025)

Pernyataan lain disampaikan oleh Bidar Widiarto, pengajar di LPK Shourai Program, yang menyatakan sebagai berikut:

“Yang didiskusikan seputar siswa aja sih kalau sama sesama sensei, misalnya evaluasi metode pengajaran. Mungkin di kelas A ngajarnya seperti ini, lalu untuk di kelas yang sudah mau berangkat ngajarnya seperti ini. Sebatas itu kalau di jam kerja.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 14 Januari 2025)

Pada wawancara berikutnya, Siti Maskanah, pengajar di LPK juga memberikan pernyataannya sebagai berikut:

“Pembahasannya nggak jauh dari kualitas pengajaran yang berdampak buat pencapaian siswa, seperti kalau dasar harus selesai 3 bulan. Itu kalau nggak sesuai target kan berarti ada yang salah sama kita sebagai sensei, biasanya kita diskusi dulu sama sensei disini, kalau tidak menemukan solusi baru dinaikkan ke Pak Heri.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 13 Januari 2025)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diinterpretasikan bahwa isu atau topik yang dibahas dalam konsultasi antar pengajar di LPK berfokus pada masalah operasional dan kualitas pengajaran yang berdampak pada pencapaian siswa. Dalam konteks operasional, diskusi lebih banyak berkisar pada penyesuaian jadwal kelas, terutama ketika ada pengajar yang tidak hadir. Di mana solusi sementara dicari bersama di antara pengajar melalui komunikasi langsung. Sementara itu, pada konteks pengajaran, diskusi antara sesama pengajar mencakup evaluasi dan penyesuaian metode pengajaran yang diterapkan di berbagai kelas guna untuk mencapai hasil sesuai target pembelajaran. Isu atau topik lainnya yakni mengenai pencapaian siswa, seperti memenuhi target pembelajaran misalnya penyelesaian materi percakapan dasar dalam kurun waktu tiga bulan. Jika terdapat ketidaksesuaian dengan target, diskusi lebih lanjut dilakukan untuk mencari solusi bersama. Dengan demikian, konsultasi atau diskusi antar pengajar LPK berfokus pada upaya peningkatan kualitas pengajaran dan pencapaian siswa, serta penyelesaian masalah yang timbul dalam proses belajar mengajar.

Dalam teori komunikasi organisasi, hal tersebut merujuk pada bentuk atau tipe diskusi. Menurut Nainggolan, beragam bentuk dan tipe diskusi menggambarkan bermacam pola yang berbeda untuk melaksanakan diskusi umum di depan suatu audience atau menggambarkan bermacam cara yang berbeda mencapai sasaran belajar atau mengambil keputusan (Nainggolan, 2021). Dalam penerapan Soudan pada konteks antar pengajar,

pernyataan dari narasumber merujuk pada bentuk diskusi kasus. Menurut Goldberg dan Larson 2006 dalam Nainggolan menyebutkan pertemuan untuk mendiskusikan suatu kasus atau topik tertentu yang berhubungan dengan materi yang dipelajari dalam bentuk kelompok untuk tujuan pembelajaran atau pengajaran (Goldberg and Larson 2006 dalam (Nainggolan, 2021)

Penerapan *Soudan* pada LPK Shourai Program dapat dikatakan sudah berjalan. Diskusi atau konsultasi yang terjadi antar karyawan dengan atasan, maupaun antar sesama karyawan dilakukan dengan terstruktur dan sesuai prosedur yang ada pada LPK Shourai Program. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa penerapan *Soudan* sesuai dengan gagasan utama teori komunikasi organisasi yang merujuk pada arah komunikasi yang terdiri dari arah komunikasi ke atas, arah komunikasi ke bawah, dan arah komunikasi horizontal.

3.2 Tantangan Penerapan Konsep *Horenso* di LPK Shourai Program

Dalam suatu organisasi, selalu ada tantangan yang menimbulkan konflik. Konflik dalam suatu organisasi dapat muncul sebagai akibat dari interaksi antara anggota kelompok, yang menyebabkan perbedaan pemahaman antara dua orang atau lebih. Perbedaan ini dapat dikatakan memicu perselisihan, ketegangan, dan kesulitan di antara pihak-pihak yang tidak sependapat. Konflik semacam ini berpotensi mengganggu kelancaran aktivitas organisasi dan berdampak negatif pada pencapaian tujuan organisasi sehingga menghambat pencapaian hasil yang optimal. Menurut Torang (2012) dalam Nainggolan bahwa konflik pada sebuah organisasi sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, di antaranya adalah

munculnya kompetisi, perbedaan pendapat, pertentangan dan perselihihan.

Konflik tidak muncul secara tiba-tiba dan berkembang dengan cepat, melainkan terjadi secara bertahap. Jika konflik dapat diidentifikasi sejak tahap awal, maka langkah penyelesaian yang cepat dan tepat perlu diambil untuk mengatasi masalah tersebut, sehingga penanganan konflik dapat dilakukan dengan lebih mudah dan efektif.

Muliana, dkk (2020) dalam Nainggolan menyatakan konflik dalam organisasi dapat terjadi disebabkan dua faktor, yaitu berasal dari faktor sumber daya manusia dan faktor organisasi tersebut. Faktor yang berkaitan dengan sumber daya manusia yakni perbedaan individu, kepribadian, atau komunikasi antar anggota. Faktor yang berkaitan dengan aspek organisasi itu sendiri, seperti kebijakan, struktur, atau budaya organisasi.

Munculnya suatu konflik akan memberikan dampak bagi komunikasi organisasi, dampak tersebut bisa menjadi keuntungan yang membawa perubahan baik, atau mendatangkan kerugian bagi organisasi sehingga menghambat aktivitas organisasi.

Hambatan dalam komunikasi dapat menyebabkan ketidakberhasilan dalam menyampaikan informasi atau melakukan pelaporan secara efektif. Selama proses komunikasi, hambatan-hambatan ini sering kali muncul sehingga baik komunikator maupun komunikan perlu memahami dan mengenali hambatan tersebut. Dengan pemahaman yang tepat, mereka dapat mengurangi potensi risiko yang muncul, sehingga komunikasi yang terjalin tetap berjalan dengan efektif. Menurut Nainggolan, mengenai hambatan dan kesulitan yang menjadi penghambat dalam proses komunikasi dapat diklasifikasikan menjadi dua faktor yakni faktor eksternal

dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi kondisi lingkungan sekitar yang menghambat jalannya komunikasi dan hambatan organisasional di antaranya struktur organisasi yang mulai berubah, tugas dan wewenang pemimpin atau manajer yang mulai memudar dan ketidakjelasan tugas, serta profesionalisasi dan spesifikasi pekerjaan. Faktor internal meliputi bahasa yang digunakan oleh komunikator dan komunikan bertentangan, latar belakang serta ruang lingkup pengalaman dan dasar pengetahuan yang berbeda satu sama lain pun dapat menghambat proses komunikasi yang pada akhirnya akan mempertahankan pendapatnya sendiri-sendiri dan pendengaran lemah, hambatan-hambatan seperti inilah yang nantinya akan menjadikan komunikasi tidak terarah, simpang siur dan ketidakjelasan tujuan komunikasi (Nainggolan, 2021).

Pada penerapan konsep *Horenso*, LPK Shourai Program juga memiliki tantangan tersendiri yakni adanya peran ganda yang disebabkan oleh faktor eksternal dan perbedaan budaya kerja yang disebabkan oleh faktor internal. Hal tersebut menyebabkan terhambatnya proses penerapan *Horenso*.

3.2.1 Peran Ganda

Hambatan penerapan *Horenso* di LPK Shourai Program dapat terjadi akibat adanya peran ganda yang diemban oleh sekretaris yang juga berfungsi sebagai pengajar. Kondisi ini dapat mengganggu kelancaran aliran informasi antara atasan, bawahan, serta sesama rekan kerja. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Siti Maskanah, sekretaris di LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“saya disini tugasnya ada 2, sebagai sensei dan sekretaris. Jadi penerapan *Horenso* sebenarnya kurang efektif. Solusinya ya

saya membagi waktu sendiri, untungnya jadi sekre nggak terlalu banyak tugasnya karena sudah ada Mas Adi yang membantu. Jadi pekerjaan saya dibagi ke Mas Adi. Dulu kan semuanya saya, CV, laporan-laporan dokumen gitu semuanya saya, sekarang saya hanya ngatur jadwal rapat saja selebihnya Mas Adi”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Pernyataan lain juga disampaikan oleh Bidar Widiarto, bendahara LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“Sama seperti Bu Siti, saya juga merangkap ya istilahnya, jadi sensei dan bendahara. Agak susah membagi waktunya untuk pelaporan hasil kerja, ya sekarang sudah ada Mas Adi, jadi saya sekarang hanya ngurus RAB sama catat pemasukan dan pengeluaran, dan laporan keuangan misalnya neraca. Kalau pembayaran dan penerimaan semua sudah ke Mas Adi.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Sebagai sekretaris menuntut untuk mengelola administrasi dan komunikasi internal lembaga. Sebagai bendahara diharuskan untuk menyusun dan mengelola anggaran, mencatat pemasukan dan pengeluaran, mengelola pembayaran dan penerimaan serta menyusun laporan keuangan seperti neraca, laporan laba rugi dan laporan arus kas secara berkala. Sementara peran pengajar memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan

mendampingi siswa. Peran ganda ini menyebabkan terbatasnya waktu dan energi untuk menjalankan prosedur *Horenso* secara efektif, khususnya dalam hal pelaporan dan komunikasi antara sesama rekan kerja.

Kemudian, Siti Maskanah, sekretaris LPK Shourai Program menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“saya juga jadi agak sulit untuk ngasih informasi dan konsultasi tepat waktu kalau lagi bingung atau ada masalah.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 7 Januari 2025)

Sekretaris yang juga pengajar kesulitan untuk memberikan informasi terkini yang tepat waktu atau melakukan konsultasi dengan rekan kerja, karena terbatasnya waktu yang tersedia antara mengajar dan menjalankan tugas administratif. Selain itu, ketika sekretaris lebih fokus pada satu peran, maka prosedur *Horenso* yang melibatkan komunikasi dan laporan yang rutin bisa terabaikan atau dilakukan dengan terburu-buru. Hal ini dapat mengurangi kualitas komunikasi yang pada akhirnya mempengaruhi koordinasi dan kinerja tim.

Peran ganda menjadi hambatan paling signifikan dalam penerapan konsep *Horenso*. Menurut teori komunikasi organisasi Nainggolan, peran ganda merupakan tantangan yang disebabkan oleh faktor eksternal, meliputi kondisi lingkungan yang menghambat komunikasi dan hambatan organisasional seperti perubahan struktur organisasi, memudarnya tugas dan wewenang pemimpin atau manajer, ketidakjelasan tugas, serta profesionalisasi dan spesialisasi pekerjaan. Kondisi ini mengurangi

efektivitas dan efisiensi penyampaian informasi serta konsultasi yang penting bagi kelancaran operasional. Sebagai salah satu cara untuk meringankan peran ganda sekretaris dan karyawan, dapat dilakukan perekrutan staf administrasi dan bendahara guna mengalokasikan waktu khusus untuk tugas pengajaran dan administratif agar kedua peran tersebut tidak saling mengganggu.

3.2.2 Perbedaan Budaya Kerja

Selain peran ganda, perbedaan budaya kerja juga menjadi tantangan pada penerapan konsep *Horenso* di LPK Shourai Program. *Horenso* merupakan sistem komunikasi yang berasal dari Jepang, penerapan di lingkungan kerja serta latar belakang sistem komunikasi yang berbeda mengharuskan karyawan untuk beradaptasi dengan budaya tersebut. Hal ini disampaikan oleh Heri Kiswanto, pemimpin LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“Perbedaan budaya ya yang paling kelihatan. Seperti Mas Adi itu dia adaptasi agak lama disini, ya sebenarnya kan memang kerja di manapun tetep harus adaptasi bukan hanya tentang *Horenso*. Kita memberikan pengertian sederhana tentang *Horenso*, meskipun agak lama asal ada usaha saya hargai.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa perbedaan budaya dapat menjadi faktor yang signifikan dalam proses adaptasi seseorang di lingkungan baru. Setiap individu memerlukan waktu

lebih lama untuk beradaptasi di tempat baru, meskipun pada dasarnya setiap orang harus menjalani proses adaptasi, tidak hanya dalam hal pemahaman terhadap sistem komunikasi seperti *Horenso* (yang mencakup pelaporan, konsultasi, dan pemberitahuan), tetapi juga terhadap budaya dan cara kerja yang berlaku di lingkungan tersebut. Meskipun proses adaptasi tersebut memakan waktu, usaha yang dilakukan untuk beradaptasi tetap dihargai, menunjukkan pentingnya komitmen dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan norma serta prosedur yang ada di lingkungan kerja.

Dalam penerapan *Horenso*, LPK Shourai Program memberikan pelatihan singkat mengenai *Horenso* kepada karyawan baru. Pelatihan singkat tersebut diberikan guna untuk memudahkan karyawan beradaptasi dengan budaya kerja yang ada. Hal tersebut disampaikan oleh Heri Kiswanto, pemimpin LPK Shourai Program yang menyatakan sebagai berikut:

“Sebenarnya saya kasih pelatihan singkat tentang *Horenso* itu pakai buku dari *Japan Foundation* biar adaptasinya mudah dan terarah.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Pernyataan lain disampaikan oleh Zadittaqwa, staf administrasi LPK Shourai Program sebagai berikut:

“waktu awal masuk itu saya bingung *Horenso* itu apa, karena kan saya nggak ada latar belakang kejepangan. Ternyata ya laporan, informasi sama konsultasi. Agak sulit sebenarnya,

karena apa-apa harus lapor, tadinya ya lumayan sering miskomunikasi, tapi lama-lama mulai terarah.”

(sumber: wawancara pribadi pada tanggal 6 Januari 2025)

Berdasarkan pernyataan kedua narasumber, dapat diinterpretasikan bahwa proses adaptasi terhadap sistem komunikasi *Horenso* dalam organisasi, terutama bagi individu yang tidak memiliki latar belakang budaya atau pengalaman dengan Jepang, memerlukan waktu dan usaha yang cukup. Narasumber pertama menjelaskan bahwa untuk mempermudah adaptasi, mereka memberikan pelatihan singkat menggunakan buku dari *Japan Foundation* atau bisa dilihat pada **Gambar 3.7** sebagai panduan, yang bertujuan agar pemahaman mengenai sistem *Horenso* bisa lebih terarah dan efektif.

Berikut lampiran mengenai buku yang menjadi dasar pelatihan *Horenso* pada karyawan baru di LPK Shourai Program:



Gambar 3.8 Buku Pelatihan *Horenso*

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2025

Sementara itu, narasumber kedua mengungkapkan bahwa pada awalnya mereka merasa bingung mengenai konsep *Horenso*, karena tidak memiliki latar belakang budaya Jepang. Meskipun awalnya sulit dan sering terjadi miskomunikasi akibat kebutuhan untuk selalu melaporkan, memberikan informasi, dan berkonsultasi, seiring berjalannya waktu, mereka mulai terbiasa dan sistem komunikasi tersebut menjadi lebih terarah. Hal ini mencerminkan pentingnya kesabaran dan proses belajar dalam menyesuaikan diri dengan norma dan prosedur yang baru, serta bagaimana usaha untuk beradaptasi dapat mengurangi hambatan komunikasi seiring waktu.

Meskipun dalam penerapan *Horensō* pada LPK Shourai Program memiliki tantangan serta hambatan, secara keseluruhan sudah terimplementasi dengan baik. Namun, terdapat juga beberapa situasi dimana tidak sesuai dengan penerapan yang ada karena tidak sepenuhnya berjalan dengan efektif, tidak semua bagian dikatakan demikian. Hal tersebut tidak sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Nainggolan 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 *Horensō* di LPK Shourai Program.

Penerapan *Horensō* pada LPK Shourai Program diharapkan tetap berjalan dan bisa lebih baik lagi dari sebelumnya agar tujuan 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 4

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 pada LPK Shourai Program yang menerapkan *Horenso* sebagai komunikasi antar karyawan dengan atasan. Dengan adanya penerapan *Horenso* ini membuat karyawan menjadi lebih mudah dalam menjalankan pekerjaannya. Meskipun demikian terdapat beberapa tantangan dan hambatan dalam penerapan *Horenso* di LPK Shourai Program.

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa penerapan *Horenso* sebagai komunikasi antar karyawan dan atasan di LPK Shourai Program belum sepenuhnya berjalan dengan baik, masih ditemukan beberapa kondisi dimana penerapan *Horenso* belum berjalan secara optimal sesuai standarnya dan belum diikuti oleh karyawan baru serta kendala tantangannya seperti peran ganda dan perbedaan budaya kerja. Pada penerapan *Horenso* pada karyawan dan atasan di LPK Shourai Program mendapatkan hasil bahwa sudah ada implementasi secara sederhana yang diperuntukkan kepada karyawan yakni adanya RPP (Rancangan Proses Pembelajaran) dalam hal ini termasuk ke bagian *Houkoku*. Sementara itu, untuk

sekretaris, bendahara, dan staf administrasi tidak ada prosedur khusus untuk melakukan *houkoku*. Namun, pada praktiknya karyawan selainn pengajar tetap melaporkan hasil kerjanya pada rapat mingguan. Lalu untuk *Renraku* juga sudah dilaksanakan agar tidak terjadinya *miss* informasi satu sama lain. Dalam praktiknya, seluruh karyawan dapat menginformasikan terkait pekerjaan dimanapun dan kapanpun. Pada penerapan *Soudan* sendiri juga mempermudah para karyawan untuk berkonsultasi dengan atasan maupun dengan antar sesama karyawan.

Pada penerapan *Horenso* pada karyawan di LPK Shourai Program ditemukan dua tantangan, yakni adanya peran ganda dan perbedaan budaya kerja. Hal tersebut mengakibatkan adanya penundaan pelaporan, sehingga menghambat penerapan *Horenso*, khususnya pada *Houkoku*.

要旨

論文題目：職業訓練機関Shourai Programにおける報連相の実践。本研究は、日本特有の職場コミュニケーションシステムである報連相（報告・連絡・相談）の導入およびその実践状況に焦点を当てている。調査対象として、職業訓練機関であるShourai Programを選定した。本機関は、日本における就労を目的とした語学教育や技能指導を行うだけでなく、日本的な職場文化の価値観、とりわけ報連相のような組織内コミュニケーション文化を積極的に取り入れている点が特徴である。調査対象の選定は、研究の焦点である報連相の視点から組織コミュニケーションの実態を把握するに適していると判断し、意図的抽出法を用いて行った。

Shourai Programでは、指導者と職員の間で垂直的なコミュニケーションが行われているだけでなく、職員間における水平的な情報共有も積極的に実施されており、その内部コミュニケーションの構造に報連相の要素が明確に組み込まれている。本研究では、「①Shourai Programにおける報連相文化の実践状況はどのようなものか」「②報連相文化の導入において、どのような課題が存在するか」の2点を研究課題として設定した。研究の目的は、Shourai Programにおけるハウレンソウの縦横のコミュニケーションにおける実践実態と、導入時に直面する課題や阻害要因を明らかにすることである。

本研究では、質的研究方法を採用し、事例研究のアプローチに基づいて調査を実施した。データ収集は、上司および職員を含む5名へのインタビュー、現地での観察、及び関連する文書資料の収集を通じて行った。観察

調査の中では、報連相の構成要素の一つである「連絡」に関する実際の会話（職員間の情報交換）が確認された。また、補足資料としてのドキュメントも本研究の重要なデータ源となった。収集したデータを分析することで、報連相の実施パターンと、それに伴う課題を明確にした。本研究では、いくつかの先行研究を参考とし、それらを比較および理論的基盤として用いた。たとえば、Johnson Alvonco（2014）の著書『Practical Communication Skill』においては、報連相は組織における標準化されたコミュニケーションシステムであり意識と自発性を高め、問題解決に寄与すると述べられている。またNainggolan（2021）の『Komunikasi Organisasi: Teori, Konsep, Etika, Riset』では、組織内におけるコミュニケーションのプロセスは、目標達成のために極めて重要であり、その方法や媒体にも注意を払うべきであると論じられている。本研究の結果、職業訓練機関 Shourai Programにおいて報連相の導入が見られたが、その実施はまだ最適とは言えず、既定の基準にも完全には達していないことが明らかになった。これは、報連相の実施に際して、いくつかの障害や課題が存在しているためである。具体的な課題としては、職員の兼任業務および職場文化の違いが挙げられる。これらの要因により報告の遅延が発生し、報連相のプロセスが円滑に行われない状況となっている。こうした問題に対応するために、職業訓練機関のマネジメント側では、兼任による業務負担を軽減する目的で事務職員を採用するという対策が講じられている。

DAFTAR PUSTAKA

- Akao. (1991). Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM.
- Alvonco, J. (2014). Practical Communication Skill. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Ariyanto, E. (2020). Pengantar Ilmu Komunikasi; Sejarah, Hakikat, dan Proses. Yogyakarta: DIVA Press.
- Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Alam Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Chau, V. S., & Nacharoenkul, T. (2023). Japanese business communication practices in Thailand: tales from an electronic components manufacturer. *Management Decision*, 61(8), 2467–2490.
- Handayani, W., & Sukardi, S.-. (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.
- Iizuka, Osada . (2010). TQM for Thechnical Education. In O. Iizuka, TQM for Thechnical Education, Asian Netwok for Quality Congress (p. 45).
- Indrajaya, I. G. A. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Hitakara Denpasar. *academia.edu*, 410–422.
- Kano. (2010). Guide to TQM in Service Industries . In Kano, Guide to TQM in Service Industries (p. 176).
- Kansha Dianita Pramesti, N. I. (2024). Relevansi Lulusan Perguruan Tinggi dengan Dunia Kerja. *Jurnal Pendidikan Islam dan Sosial Agama*.
- Khare, A. (2022). Japanese Business Operations in an Uncertain World. New York:

Routledge.

Kustandi, Akus. 2018. *Hubungan antara Budaya Horenso dengan Disiplin Kerja Karyawan di PT. Padma Soode Indonesia Tahun 2018*. Skripsi. Bekasi: Sekolah Tinggi Bahasa Asing JIA.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Mulyadi, B., Hastuti, N., & Novianti, M. Y. (2022). Pelatihan Etika dan Budaya Kerja Masyarakat Jepang bagi Siswa LPK Martani Semarang. *Harmoni: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(1), 26-32.

Monden. (2011). *Toyota Production System* . In Monden, *Toyota Production System* (p. 152).

Nainggolan, N. T. (2021). *Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika*. Yayasan Kita Menulis .

Nonaka. (1995). *The Knoewledge-Creating Company* . In Nonaka, *The Knoewledge-Creating Company* (p. 214).

Osono, T. &. (2018). *Strategy as Improvisation*, *Harvard Business Review* . In T. &. Osono, *Strategy as Improvisation*, *Harvard Business Review* (p. 96).

Ratna, M. P. (2019). Pengenalan Budaya Komunikasi Bisnis Jepang Melalui Kurasu Katsudo. *KIRYOKU*, 3(4), 226.

Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.

Shibata. (2007). *Toyota Leader: An Executive Guide* . In Shibata, *Toyota Leader: An Executive Guide* (p. 243).

- Sidiq, U., & Miftachul, C. (2019). Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). Ponorogo: CV. Nata Karya.
- Stevens, L. M. (2001). *Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business Protocols*. Business Expert Press.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, D. A. S. (2021). Pengaruh Budaya Horenso Terhadap Kinerja Perusahaan Pt. Nippon Shokubai Indonesia. *Jurnal InTent*, 4(1), 73–85.
- Yamaguchi. (2008). *Dekiru Hito ni Naru Ho-renso Nyumon*. Tokyo.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publication.

LAMPIRAN

Tabel Transkrip Wawancara Responden 1

Tanggal : 6 Januari 2025

Waktu : 10.30-11.00

Tempat : Lobi LPK Shourai Program

Narasumber : Bapak Heri Kiswanto, Pemimpin

Pewawancara : Latifa Nur Setyarini

Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Houkoku : Atasan ke Bawahan	Dalam penerapan houkoku di LPK, apakah terdapat prosedur khusus yang harus diikuti dalam lingkungan kerja untuk melaporkan pekerjaan kepada atasan?	Oh tentu ada tapi itu untuk sensei, kalau karyawan biasa tidak ada. Masalah <i>houkoku</i> dulu ya, <i>houkoku</i> itu ibaratnya begini mau dia melakukan pekerjaan di mana saja, dia harus melapor dulu, di saat pekerjaan selesai dia juga harus melapor dan tidak boleh memutuskan sendiri. Pada saat tidak tahu harus bertanya, hal ini yang harus dipegang oleh siswa dan

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		pekerja karena saat tidak tau melakukan sendiri memutuskan sendiri itu bahaya. Jangan melakukan kesalahan yang sama, jadi <i>houkoku</i> itu hal yang paling penting. Tujuannya diterapkan <i>houkoku</i> kan untuk koordinasi saya dengan karyawan atau <i>sensei</i> di sini agar tidak terjadi missskomunikasi. Jadi semuanya transparan gitu
	Apabila ada, apakah prosedur tersebut dibuat seperti dokumen dokumen penting yang kemudian disampaikan kepada semua pekerja atau hanya sebatas informasi mulut ke mulut?	Di LPK prosedur laporan saya terapkan RPP (Rancangan Proses Pembelajaran). RPP itu isinya ya laporan hasil kerja para <i>sensei</i> . Jadi <i>sensei</i> disini mengajar sesuai dengan yang tertulis di RPP, tidak boleh kurang atau lebih.
	Apakah pelaporan pekerjaan ini rutin dilakukan oleh bawahan	Sebenarnya kami itu ada jadwal <i>meeting</i> 1 minggu sekali, selama di situ ada yang perlu saya sampaikan

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	kepada atasan? Jika iya, dihari apa penyampaian tersebut dilakukan?	dengan program seleksi. Cuma sekarang digitalisasi lebih mudah, sistemnya saya japri atau wa grup
	Apa saja laporan yang diberikan atasan kepada bawahan?	Ya seperti info wawancara, itu kan saya harus melaporkan ke sensei. Mohon untuk <i>sensei</i> , diperhatikan untuk <i>review</i> wawancaranya, sehingga persiapan anak-anak untuk wawancara dengan pihak <i>user</i> benar-benar matang jangan sampai kita sudah dihadapkan <i>user</i> , tetapi siswa tidak bisa <i>jikoshoukai</i> trus <i>kaiwa</i> dasar tidak mampu, katanya masak pengenalan diri aja tidak bisa, jadi benar-benar 3 bulan minimal <i>kaiwa</i> dasar itu sudah dia kuasai, 3 bulan ya
	Siapa yang memiliki kewenangan atau tanggung jawab dalam melaporkan	Semuanya ke saya, karena saya kan bertanggung jawab atas proses pembelajaran di lpk, jadi apapun

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	pekerjaan, khususnya jika bawahan ingin melaporkan hal terkait pekerjaannya?	yang terjadi di lpk baik dari siswa maupun dari guru, saya harus mengetahui, contoh kecil kemarin saya sentil guru, ada spanduk itu lepas, kenapa ini spanduk lepas kalian diamkan, harusnya kalian lapor, saya kan tidak setiap saat harus ada, tapi itu menjadi perhatian bahwa kita peka bahwa ada sesuatu yang berbeda di lingkungan kita, atau mungkin lampu toilet nyala tidak dimatikan sedangkan guru tau itu, kita kan membudayakan kehidupan jepang, jadi setelah tidak dipakai harus mati lampu, hal semacam itu saya tegur, saya tegur bukan siswa, yang saya tegur adalah gurunya, karena itu tanggung jawab guru, makanya guru itu jangan sampai bosan menyampaikan kebiasaan ttg

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		kehidupan jepang shingga namanya orang banyak kita harus sabar, tapi berulang2, marah gaboleh, tapi menyampaikan dengan tegas gapapa, atau kipas angin, pada saat siswa istirahat, trus kipas masih menyala, itu salah satu perhatian saya
	Apakah bawahan pernah melakukan penundaan dalam pelaporan kepada atasan? Dalam penundaan tersebut, apa saja kendala yang biasa dialami atau kondisi yang tidak memungkinkan oleh bawahan dalam melaporkan pekerjaan?	Selama ini kalau namanya orang itu kadang punya kepentingan warga saat tu urgent, tetapi saya sampaikan ke mereka, kalau memang itu sudah tau jadwalnya, sebelum kamu ijin itu sudah disampaikan dulu, sehingga ada guru penggantinya, materinya sampai mana, sehingga untuk mengcover siswa itu sudah ready, itu yang pertama, tapi kita juga tidak menutup kemungkinan namanya resiko perjalanan

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		seseorang bisa tb2, kayak tadi ini senseinya telat, gara2 pas kebetulan keluar dari gang, tetangga nya ketabrak, gada orang lain, mau gamau rasa kemanusiaan nya muncul kan tetangga, dia harus ijin, sensei ijin tetanggaku depan persis ketabrak, saya tak membantu sebentar ke puskesmas, dia setelah mengantar dan datang kesini lagi, semua itu ada laporannya meskipun itu ada penundaan waktu, karena secara tb2 itu kan gak bisa diprediksi mereka juga laporannya tb2 tapi kalau sudah terjadwal dia akan menyampaikan jauh lebih sebelum waktu dia menyampaikan, sehingga pembelajaran harian itu tidak akan terganggu
	Di mana tempat yang tepat atau saluran yang	menurut saya paling pas ya waktu rapat mingguan itu. semuanya

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	semestinya digunakan untuk melaporkan pekerjaan kepada atasan?	kumpul selain laporan, kami juga diskusi kalau ada masalah
Renraku : Atasan ke Bawahan	Siapa yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi kepada atasan apabila bawahan ingin menginformasikan hal terkait pekerjaan?	Semuanya ke saya, mau sensei, admin, sekretaris, bendahara, semuanya ke saya. Pokoknya saya harus tau semua masalah yang ada.
	Kapan waktu yang tepat atau situasi yang mengharuskan seorang bawahan menyampaikan informasi kepada atasan?	Balik lagi ke rapat mingguan. Udah itu paling enak buat laporan, informasi, atau konsultasi.
	Apa jenis informasi yang biasanya perlu disampaikan oleh bawahan kepada atasan?	Seringnya ya terkait pekerjaan. Tapi bisa juga ngasih info kalau tidak masuk apa gimana, kan izinnya ke saya.

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	Mengapa penting bagi bawahan untuk menyampaikan informasi kepada atasan, dan bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi kerja sama tim?	Oh ya jelas penting, buat koordinasi lah, apalah. Kalau pengaruhnya mungkin jadi lebih solid ya, kerja sama tim nya jadi bagus, saling berbagi informasi biar tidak ada yang miskomunikasi.
	Bagaimana informasi bisa dilakukan kepada atasan apabila terdapat perubahan (jadwal, tempat pertemuan) yang sifatnya mendadak atau terdapat halangan lain?	Kalau seperti itu, biasanya langsung WhatsApp atau di grup langsung. Saya santai orangnya.
Soudan : Atasan ke Bawahan	Siapa yang berwenang atau paling tepat untuk dikonsultasikan oleh bawahan terkait masalah pekerjaan atau pengambilan keputusan? Apakah terlebih dahulu	Ya itu tadi, semuanya ke saya. Tidak ada kepala divisi atau koordinasi.

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	kepada kepala divisi (1 derajat di atasnya) atau bisa langsung kepada atasan? Jelaskan!	
	Kapan waktu yang ideal bagi bawahan untuk mengajukan konsultasi kepada atasan atau senior agar tidak mengganggu aktivitas kerja?	<i>Soudan</i> itu sama seperti <i>Renraku</i> atau <i>Houkoku</i> , dilakukannya ya waktu rapat mingguan. Tapi biasanya japri, atau nemuin saya langsung ke ruangan. Gunanya <i>Soudan</i> kan untuk diskusi atau konsul lah istilahnya, biar kita kerja tetep harmonis gitu. Jadi semuanya tau, kalau memang ada masalah ya kita diskusi gimana enakunya, tetep profesional lah.
	Di mana tempat atau media yang paling sesuai untuk melakukan konsultasi kepada atasan atau senior, apakah secara langsung,	Paling sesuai waktu rapat, berarti ketemu langsung ya. Kalau mendadak dan saya lagi nggak di LPK, japri juga boleh tapi harus jelas dan waktu jam kerja.

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	melalui email, atau pertemuan virtual?	
	Apa saja topik atau isu yang dapat dikonsultasikan oleh bawahan kepada atasan atau senior, dan bagaimana batasan topik yang sesuai?	Seringnya sih masalah siswa, ya pokoknya nggak jauh-jauh dari siswa. Batasannya yang penting nggak ngarah ke personal di luar lingkungan LPK. Misalnya masalah keluarga atau sama pasangannya
	Kenapa penting bagi bawahan untuk berkonsultasi dengan atasan atau senior dalam menghadapi kendala pekerjaan atau kebutuhan pengembangan diri?	Penting sekali, saya sebagai atasan harus bijak. Kalau nggak diskusi atau konsultasi nanti kalau ada masalah malah bikin keputusan sendiri, malah tambah masalahnya bukan selesai.
	Bagaimana cara yang efektif untuk mempersiapkan diri sebelum melakukan	Waduh, saya nggak aneh-aneh. Cukup siapkan mental saja, sama dokumen yang mau di diskusikan. Kalau sensei ya RPP nya dibawa

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	konsultasi, termasuk menyusun pertanyaan atau informasi yang ingin disampaikan?	atau buku ajarnya, kalau admin tentang CV ya dibawa CV yang bermasalah.
	Apa saja yang biasanya menjadi topik atau isu dalam konsultasi bawahan terhadap atasan? Apakah yang sifatnya kecil atau besar? Atau yang memiliki jangka panjang atau pendek?	Paling sering tentang siswa ya, kebanyakan sifatnya kecil, tapi ada juga yang sifatnya kecil tapi jangka panjang. Contohnya CV, waktu itu nama di KTP sama di CV beda, nah itu kan jangka panjang, jadi saya cepet-cepet hubungin anaknya buar diurus. Kita juga bantu urus
Hambatan	Apakah ada hambatan yang dialami oleh karyawan selama di LPK ini?	Rangkap tugas sama perbedaan budaya ya yang paling kelihatan. Seperti Mas Adi itu dia adaptasi agak lama disini, ya sebenarnya kan memang kerja di manapun tetep harus adaptasi bukan hanya tentang Horenso. Kita memberikan pengertian sederhana tentang

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		Horenso, meskipun agak lama asal ada usaha saya hargai
	Solusi dari permasalahan atau hambatan yang terjadi di LPK itu seperti apa?	Sebenarnya saya kasih pelatihan singkat tentang Horenso itu pakai buku dari Japan Foundation biar adaptasinya mudah dan terarah. Kalau yang rangkap itu solusinya saya rekrut Mas Adi buat bantu-bantu.

Tabel Transkrip Wawancara Responden 2

Tanggal : 7 & 13 Januari 2025

Waktu : 10.30-12.00

Tempat : Lobi LPK Shourai Program

Narasumber : Siti Maskanah, Sekretaris dan Pengajar

Pewawancara : Latifa Nur Setyarini

Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Houkoku : Bawahan ke Atasan	Apakah terdapat prosedur khusus yang harus diikuti dalam lingkungan kerja untuk melaporkan pekerjaan kepada atasan?	Sekretaris: kalau sebagai sekretaris, tidak ada prosedur, jadi pelaporan ya waktu rapat mingguan saja. Pengajar: prosedurnya ya RPP itu, isinya data siswa, nilai, perkembangan dan sebagainya. Bentuknya print out Setelah itu dikolektifkan menjadi sebuah laporan, lalu dipresentasikan ke atasan atau ke Pak Heri
	Apabila ada, apakah prosedur tersebut dibuat seperti dokumen dokumen penting yang kemudian disampaikan kepada semua pekerja	Sekretaris: jadi sekre nggak ada prosedur khusus untuk melaporkan

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	atau hanya sebatas informasi mulut ke mulut?	Pengajar: prosedurnya ya RPP itu, isinya data siswa, nilai, perkembangan dan sebagainya. Bentuknya print out Setelah itu dikolektifkan menjadi sebuah laporan, lalu dipresentasikan ke atasan atau ke Pak Heri
	Bagaimana tata cara atau langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan melaporkan pekerjaan kepada atasan?	Sekretaris: kalau sekretaris siapin berkas-berkas yang perlu saja, misal proposal kegiatan atau apa. Pengajar: Kalau sensei ya ngikutin di RPP saja, sama isi catatan di halaman terakhir itu, perkembangan siswa, atau masalah
	Dalam kondisi apa saja pelaporan pekerjaan kepada atasan dapat atau harus dilakukan?	Sekretaris: Kalau dalam konteks sekretaris pelaporan pekerjaan ke atasan biasanya perlu dilakukan dalam kondisi misalnya ada Kendala di administrasi, dokumen nggak lengkap misalnya

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		Pengajar: Kalau pengajar, pelaporannya sebatas terkait masalah sama siswa atau perkembangan
	Apakah bawahan pernah melakukan penundaan dalam pelaporan kepada atasan?	Sekretaris: Oh iya, pernah Pengajar: Pernah, saya kan rangkap tugasnya mbak
	Dalam penundaan tersebut, apa saja kendala yang biasa dialami atau kondisi yang tidak memungkinkan oleh bawahan dalam melaporkan pekerjaan?	Sekretaris: Misalnya, sekretaris mungkin lagi kewalahan ngurus administrasi atau dokumen yang numpuk, jadi laporannya agak telat dikirim. Apalagi saya rangkap tugas jadi pengajar juga Pengajar: pengajar kadang nunda laporan karena sibuk ngurus kelas, ngoreksi tugas, atau lagi bikin materi tambahan buat siswa. Ada juga situasi di mana data atau informasi yang

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		dibutuhin belum lengkap, jadi mereka milih nunggu dulu biar laporannya lebih akurat. Tapi tetap aja, idealnya sih laporan dikasih tahu tepat waktu, biar atasan nggak bingung dan tetap bisa kontrol perkembangan kerja. Biasanya, kalau udah tahu bakal telat, mereka langsung kasih info lebih awal ke atasan biar nggak dianggap lalai. Jadi, komunikasi tetap jalan walaupun laporannya belum siap. Saya kan rangkap tugas mbak
	Siapa yang memiliki kewenangan atau tanggung jawab dalam melaporkan pekerjaan, khususnya jika bawahan ingin melaporkan hal terkait pekerjaannya?	Sekretaris: Kalau itu semuanya ke Pak Heri Pengajar: semua sensei juga ke Pak Heri.
	Apa tujuan utama pelaporan pekerjaan kepada atasan dalam mendukung kinerja organisasi?	Tujuan utama pelaporan pekerjaan ke atasan dalam konteks sekretaris dan pengajar di LPK itu sebenarnya buat

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		ngejaga kelancaran dan transparansi kerja. Jadi, atasan bisa tahu apa aja yang udah dikerjain, kendalanya apa, dan progresnya sampai mana. Sekretaris: Buat sekretaris, pelaporan itu penting biar dokumen, administrasi, dan kegiatan lembaga tetap terkontrol. Misalnya, laporan keuangan, data siswa, atau arsip surat menyurat — kalau semuanya rapi dan terlapor, atasan jadi gampang ambil keputusan atau nyusun strategi. Pengajar: pelaporan itu ngebantu atasan buat mantau perkembangan belajar siswa, efektivitas metode ngajar, dan evaluasi hasil belajar. Jadi, kalau ada kendala kayak siswa kurang paham materi atau hasil ujian kurang

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		memuaskan, atasan bisa langsung cari solusi atau kasih masukan.
	Di mana tempat yang tepat atau saluran yang semestinya digunakan untuk melaporkan pekerjaan kepada atasan?	Kalau di LPK, tempat atau saluran buat melaporkan pekerjaan ke atasan biasanya ada beberapa pilihan, tergantung situasinya. Sekretaris: Buat sekretaris, laporan formal kayak keuangan, absensi, atau dokumen administrasi biasanya dikirim lewat email resmi lembaga atau langsung diserahkan secara fisik di ruang kerja atasan atau waktu rapat. Kadang juga pake Google Drive atau platform manajemen dokumen biar lebih rapi dan gampang diakses kapan aja. Pengajar: pengajar, biasanya laporan perkembangan siswa atau hasil evaluasi diserahkan lewat rapat rutin, grup WhatsApp internal, tergantung

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		maunya Pak Heri aja. Kalau ada hal mendesak atau perlu diskusi langsung, lebih baik ngobrol tatap muka di ruang atasan. Pokoknya sih, intinya pakai media yang paling efektif dan sesuai dengan aturan LPK. Yang penting laporan sampai tepat waktu, walaupun tadi saya bilang ada penundaan ya dan mudah dipahami, biar atasan nggak kebingungan nerima infonya.
	Apa saja yang biasa dilaporkan oleh bawahan kepada atasan?	Sekretaris: ya itu tadi, laporan keuangan, data siswa, atau arsip surat menyurat, absensi, pokoknya administrasi lah. Untungnya sekarang bagi tugas sama Mas Adi, jadi saya hanya ngurus absensi sama proposal kegiatan saja.

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		Pengajar: perkembangan sama masalah siswa sih ya paling sering, dan evaluasi hasil siswa pokoknya.
Houkoku: Sesama Karyawan	Apakah terdapat prosedur atau pedoman khusus yang harus diikuti oleh seorang bawahan saat menyampaikan perkembangan pekerjaan kepada sesama bawahan?	Sekretaris: Nggak ada sih kalau ke sesama karyawan. Baik saya jadi sekretaris atau pengajar Pengajar: Nggak ada, seperti jawaban minggu lalu
	Bagaimana tata cara atau langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menyampaikan perkembangan pekerjaan kepada rekan sesama bawahan?	Sekretaris: langkah-langkah khusus nggak ada, yang paling penting adalah pastiin informasi yang disampaikan itu jelas dan bisa dipahami. Kasih update tentang apa yang udah dikerjain, ada masalah atau nggak, dan apa yang perlu dilakukan selanjutnya. Pengajar: masih sama seperti minggu lalu ya mbak, yang penting info yang disampaikan jelas dan bisa dipahami.

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	Dalam situasi apa saja penyampaian perkembangan pekerjaan kepada sesama bawahan dapat atau harus dilakukan?	Sekretaris: waktu ada pembaruan atau perubahan terkait tugas yang sedang dikerjakan, penyesuaian jadwal kegiatan atau keberangkatan siswa Pengajar: kalau ada perubahan jadwal atau materi ajar, kita juga perlu kasih tahu pengajar lain biar nggak ada yang salah paham atau kebingungan. Misalnya, kalau ada pengajar yang absen, kita perlu kasih update tentang siapa yang menggantikan atau apa yang harus diajarkan
	Siapa yang bertanggung jawab atau berperan utama dalam menyampaikan perkembangan pekerjaan kepada sesama bawahan, terutama dalam konteks kolaborasi atau pembagian tugas?	Sekretaris: Tidak ada yang bertanggung jawab khusus, masing-masing saja saling mengingatkan. Pengajar: Masing-masing saja saling mengingatkan.

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	Apa tujuan utama dari penyampaian perkembangan pekerjaan antar sesama bawahan, dan bagaimana hal ini dapat mendukung kelancaran proses kerja secara keseluruhan?	Sekretaris: yang paling penting untuk koordinasi sih, kalau komunikasinya bagus kan jadi enak to, mendukung kelancaran kerja. Pengajar: kalau sesama sensei, yaa bisa jadi buat bonding kita juga ke sensei lain
	Di mana tempat atau saluran yang paling tepat untuk menyampaikan perkembangan pekerjaan antar sesama bawahan agar tetap efektif dan profesional?	Sekretaris: Kalau saya sebagai sekre, punya grup sendiri antara bende dan admin, disitu biasanya yang pembahasannya hanya seputaran admin, bende & sekre Pengajar: Biasanya setelah jam kelas setelah, dilobby LPK atau di meja sendiri2, atau ngga biasa juga di grup sensei
	Pernahkah hasil diskusi dengan atasan dilaporkan kembali kepada	Sekretaris: Oh itu kalau setelah rapat pasti ada aja dari Pak Heri

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	bawahan, atau hasil kerja mereka yang dinilai oleh atasan dilaporkan ke sesama bawahan?	Pengajar: Selama jadi sensei di sini, semacam rapor buat sensei itu ada dari pak heri, biasa lewat mas adi yg menyampaikan, yaa isinya tentang progres pekerjaan selama seminggu itu aja
	Apa saja yang disampaikan oleh bawahan kepada sesama rekan mengenai perkembangan pekerjaan	Sekretaris: paling kalau ada info langsung dari Mas Heri atau Mas Adi saja, kita langsung diskusi bareng sensei lainnya Pengajar: Terkait siswa sih, perkembangan mereka yang kadang ada aja yang kurang atau lambat
Renraku : Bawahan ke Atasan	Siapa yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi kepada atasan apabila bawahan ingin menginformasikan hal terkait pekerjaan?	Sekretaris: tidak ada yang bertanggung jawab, alias diri sendiri saja yang bertanggung jawab Pengajar: diri sendiri

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	Kapan waktu yang tepat atau situasi yang mengharuskan seorang bawahan menyampaikan informasi kepada atasan?	Sekretaris: biasanya waktu rapat mingguan atau empat mata sama Pak Heri. Tapi nggak jarang juga lewat WhatsApp, yang penting jelas, biar nggak miskomunikasi, tergantung informasinya aja. Pengajar: Biasanya setelah kelas selesai, saya langsung WA Pak Heri, untuk progres per hari ini, atau bisa saja saya rangkap nanti pas rapat saya sampaikan progres kelas selama seminggu misal
	Di mana informasi tersebut sebaiknya disampaikan untuk memastikan komunikasi berjalan efektif dan profesional?	Sekretaris: Alangkah baiknya memang ketemu langsung ya, karena adab juga perlu diperhatikan juga, tapi kalau urgent ya paling lewat WA, via chat gitu atau ngga langsung telpon Pengajar: Untuk saat ini kita masih menggunakan grup WA ya, karena ini

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		sistemnya fleksibel, ga perlu ribet kalau ada masalah atau info pasti Pak Heri bisa langsung ngabari kita
Renraku: Sesama bawahan	Siapa yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi kepada atasan apabila bawahan ingin menginformasikan hal terkait pekerjaan?	Sekretaris: Ya tidak ada Pengajar : Sama juga tidak ada yang bertanggung jawab
	Kapan waktu yang tepat atau situasi yang mengharuskan seorang bawahan menyampaikan informasi kepada rekan sejawat?	Sekretaris: kalau ke bende atau admin, fleksibel sih kapan aja Pengajar: Kapan aja selagi itu bisa diajak diskusi
	Di mana informasi tersebut sebaiknya disampaikan untuk memastikan komunikasi berjalan efektif dan profesional?	Sekretaris: Di grup WA biasanya kita Pengajar : Biasanya pas lagi di meja masing masing, tapi kadang juga di grup WA

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	Apa jenis informasi yang biasanya perlu disampaikan oleh bawahan kepada sesama rekan kerja?	Sekretaris : kalau cakupannya sekre ya paling membahas tentang jadwal rapat aja sih Pengajar: curhat tentang siswa nya yang tidak sesuai perkembangan pekerjaan pernah ke sensei lain
	Kenapa penting bagi bawahan untuk menyampaikan informasi kepada rekan sejawat, dan bagaimana hal ini dapat memengaruhi kerja sama tim?	Sekretaris: yaa hal ini bagus buat kita admin dan bende khususnya, biar saling cocok kalau ngobrol Pengajar: di tengah kesibukan kita dalam mengajar, sebenarnya kan diskusi pasti ada tapi kan tujuan aslinya adalah untuk bonding sesama sensei saja, mungkin juga cerita2 lain diluar pekerjaan
	Bagaimana informasi bisa dilakukan kepada sesama rekan kerja apabila terdapat perubahan	Sekretaris: Untuk saat ini bisa lewat WA, bisa lewat pribadi ataupun grup sih

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	(jadwal, tempat pertemuan) yang sifatnya mendadak atau terdapat halangan lain?	Pengajar: Sebelum belum pernah ada halangan atau tidak jadi diskusi gitu, kita bisa pake WA atau langsung diobrolin aja sih
	Bagaimana cara yang tepat untuk menyampaikan informasi kepada sesama rekan kerja agar pesan dapat dipahami dengan jelas dan tidak menimbulkan kesalahpahaman?	Sekretaris: Langsung ngomong ke orangnya aja kalau sesama karyawan yaa Pengajar: Pake bahasa jawa biasanya disini orang2 nya langsung paham dan jelas kok
Soudan : Bawahan ke Atasan	Siapa yang berwenang atau paling tepat untuk dikonsultasikan oleh bawahan terkait masalah pekerjaan atau pengambilan keputusan? Apakah terlebih dahulu kepada kepala divisi (1 derajat di atasnya) atau bisa langsung kepada atasan? Jelaskan!	Sekretaris: tidak ada, semuanya langsung ke Pak Heri. Beliau yang menekankan sejak awal Pengajar: langsung ke Pak Heri

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	Kapan waktu yang ideal bagi bawahan untuk mengajukan konsultasi kepada atasan atau senior agar tidak mengganggu aktivitas kerja?	Sekretaris: yang pasti pada waktu jam kerja ya, atau lebih baik saat rapat. kalau mau empat mata, ya janji dulu Pengajar: sama aja ya, waktu jam kerja atau saat rapat.
	Di mana tempat atau media yang paling sesuai untuk melakukan konsultasi kepada atasan atau senior, apakah secara langsung, melalui email, atau pertemuan virtual?	Sekretaris: kalau konsultasi itu kan berarti sedang ada masalah ya, media dan tempat yang paling pas ya di ruangan beliau dan ketemu langsung. contohnya saya, yang waktu itu diskusi mengenai rekrutmen staf admin Pengajar: sebaiknya secara langsung dan di ruangan beliau, kalau masih seputar siswa saya seringnya waktu rapat,
	Bagaimana cara yang efektif untuk mempersiapkan diri sebelum melakukan konsultasi, termasuk	Sekretaris: Sebelum konsultasi, saya sebagai sekretaris memang harus menyiapkan apa yang ingin

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	menyusun pertanyaan atau informasi yang ingin disampaikan?	disampaikan supaya diskusinya lebih terarah dan nggak bertele-tele. Biasanya, konsultasi ini dilakukan saat rapat sebelum pembelajaran dimulai, jadi semua karyawan dan Pak Heri bisa langsung terlibat. Pengajar: catatan tentang siswa aja sih menurut saya yang paling penting
	Apa saja yang biasanya menjadi topik atau isu dalam konsultasi bawahan terhadap atasan? Apakah yang sifatnya kecil atau besar? Atau yang memiliki jangka panjang atau pendek?	Ke Bu siti diskusinya ya tentang pengarsipan dokumen penting sama laporan kegiatan, kalau ke Pak Bidar tentang pengelolaan uang lah, menyediakan laporan administrasi yang diperlukan untuk nyusun laporan keuangan

Tabel Transkrip Wawancara Responden 3

Tanggal : 7 & 14 Januari 2025

Waktu : 10.30-11.00

Tempat : Lobi LPK Shourai Program

Narasumber : Bapak Bidar Widiarto, Bendahara dan Karyawan

Pewawancara : Latifa Nur Setyarini

Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Houkoku : Bawahan ke Atasan	Apakah terdapat prosedur khusus yang harus diikuti dalam lingkungan kerja untuk melaporkan pekerjaan kepada atasan?	kalau sensei ada RPP, kalau saya sebagai bendahara ada pembukuan yang dilaporkan waktu rapat mingguan. Isinya semua yang bersangkutan dengan keuangan di LPK. Adanya RPP itu jadi lebih tertata laporannya, koordinasinya enak, semua sudah jelas kita sebagai pengajar tinggal isi saja sesuai yang ada di RPP
	Apabila ada, apakah prosedur tersebut dibuat seperti dokumen dokumen penting yang kemudian disampaikan kepada semua pekerja atau	Nggak ada prosedur atau pedoman yang terlalu ketat. Yang penting sih, biasanya kita akan ngobrol secara langsung atau lewat chat, kita saling terbuka dan saling update, supaya nggak ada yang tertinggal informasi. Kalau ada yang kurang jelas atau

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	hanya sebatas informasi mulut ke mulut?	perlu diskusi lebih lanjut, bisa langsung tanya atau minta bantuan. Intinya, nggak ada aturan yang kaku, cuma lebih ke komunikasi yang terbuka dan saling mendukung supaya semua kerjaan berjalan lancar
Houkoku : Sesama Bawahan	Apa saja yang biasa dilaporkan oleh sesama bawahan?	kalau ada evaluasi atau hasil ujian, itu perlu banget disampaikan ke rekan pengajar biar kita bisa evaluasi bareng dan cari cara buat improve pengajaran. ang nggak kalah penting, pas ada rapat mingguan atau diskusi soal perkembangan siswa, itu juga kesempatan bagus buat sharing tentang apa yang udah diajarkan dan apa yang perlu diperbaiki, jadi semua pengajar tahu kondisi kelasnya masing-masing
Renraku : Bawahan ke Atasan	Bagaimana informasi bisa dilakukan kepada atasan apabila terdapat perubahan (jadwal, tempat pertemuan)	Mungkin kalau saya sakit atau berhalangan masuk, ya saya telepon ke Pak Heri untuk kasih info

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	yang sifatnya mendadak atau terdapat halangan lain?	
Renraku : Sesama Bawahan	Mengapa penting bagi sesama bawahan untuk menyampaikan informasi dan bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi kerja sama tim?	sesama sensei disini penting untuk saling bertukar informasi biar nggak bingung sendiri. Misalnya, kalau ada perkembangan pekerjaan, masalah, dll yang semua sensei perlu tau. Selama ini sih ngaruh ya untuk kerja sama, kan semuanya tau infonya, jadi bisa lebih terkoordinasi dan cepet menyelesaikan tugas. Biar saling terbuka juga
Soudan : Bawahan ke Atasan	Apa saja topik atau isu yang dapat dikonsultasikan oleh bawahan kepada atasan atau senior?	Ya siapin dulu apa yang mau dibicarakan ke atasan, biar nggak belibet. Kalau saya sebagai bendahara paling diskusinya tentang RAB aja sih
Soudan : Sesama Bawahan	Apa saja yang biasanya menjadi topik atau isu dalam konsultasi sesama bawahan? Apakah yang sifatnya kecil atau besar? Atau yang	Yang didiskusikan seputar siswa aja sih kalau sama sesama sensei, misalnya evaluasi metode pengajaran. Mungkin di kelas A ngajarnya seperti ini, lalu untuk di

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
	memiliki jangka panjang atau pendek?	kelas yang sudah mau berangkat ngajarnya seperti ini. Sebatas itu kalau di jam kerja
Hambatan	Apakah ada hambatan yang dialami oleh karyawan selama di LPK ini?	Sama seperti Bu Siti, saya juga merangkap ya istilahnya, jadi sensei dan bendahara. Agak susah membagi waktunya untuk pelaporan hasil kerja, ya sekarang sudah ada Mas Adi, jadi saya sekarang hanya ngurus RAB sama catat pemasukan dan pengeluaran, dan laporan keuangan misalnya neraca. Kalau pembayaran dan penerimaan semua sudah ke Mas Adi

Tabel Transkrip Wawancara Responden 4

Tanggal : 6 Januari 2025

Waktu : 10.30-11.00

Tempat : Lobi LPK Shourai Program

Narasumber : Mas Zadittaqwa, Admin

Pewawancara : Latifa Nur Setyarini

Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Houkoku : Bawahan ke Atasan	Apakah terdapat prosedur khusus yang harus diikuti dalam lingkungan kerja untuk melaporkan pekerjaan kepada atasan?	Untuk prosedur khusus tidak ada, saya kan staff admin tugasnya ngurus CV anak-anak di sini, kalau laporan biasanya via WA atau waktu rapat mingguan
Houkoku : Sesama Bawahan	Apa tujuan utama dari penyampaian perkembangan pekerjaan antar sesama bawahan?	dengan berbagi perkembangan pekerjaan, kita bisa lebih mudah menyelesaikan masalah yang muncul karena semua orang tahu apa yang sedang terjadi. Jadi, meskipun beda tugas ya sekre, bendahara, dan staff admin, tapi secara keseluruhan, komunikasi sama yang setara ini membantu menjaga kelancaran kerja,

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		mempercepat proses, dan pastinya bikin tim lebih kompak
Renraku : Bawahan ke Atasan	Kapan waktu yang tepat atau situasi yang mengharuskan seorang bawahan menyampaikan informasi kepada atasan?	Penyampaian informasi ya, kalau untuk ke Pak Heri saya tanyakan dulu via chat, lalu saya ke ruangan tentunya saat jam kerja. Kalau sama karyawan lain seringnya mulut ke mulut
Soudan : Bawahan ke Atasan	Apa saja yang biasanya menjadi topik atau isu dalam konsultasi bawahan terhadap atasan?	karena saya ngurusin CV, ya paling yang disiapin hanya CV. Waktu itu pernah ada salah tulis nama di CV, ya itu saya diskusikan ke Pak Heri sendiri dulu, setelah diskusi sama Pak Heri baru disampaikan waktu rapat mingguan
Soudan : Sesama Bawahan	Apa saja yang biasanya menjadi topik atau isu dalam konsultasi sesama bawahan?	Ke Bu siti diskusinya ya tentang pengarsipan dokumen penting sama laporan kegiatan, kalau ke Pak Bidar tentang pengelolaan uang lah, menyediakan laporan administrasi yang diperlukan untuk nyusun laporan keuangan

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Hambatan	Apakah ada hambatan yang dialami selama di LPK ini?	waktu awal masuk itu saya bingung <i>Horensa</i> itu apa, karena kan saya nggak ada latar belakang kejepangan. Ternyata ya laporan, informasi sama konsultasi. Agak sulit sebenarnya, karena apa-apa harus lapor, tadinya ya lumayan sering miskomunikasi, tapi lama-lama mulai terarah

Tabel Transkrip Wawancara Responden 5

Tanggal : 15 Januari 2025

Waktu : 10.30-11.00

Tempat : Lobi LPK Shourai Program

Narasumber : Ahmad Fachrudin, Karyawan

Pewawancara : Latifa Nur Setyarini

Transkrip Wawancara:

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Houkoku : Bawahan ke Atasan	Apakah terdapat prosedur khusus yang harus diikuti dalam lingkungan kerja untuk melaporkan pekerjaan kepada atasan?	biasanya dilakukan dalam beberapa situasi, sih. Kalau kita lagi mengajar dan udah ada progress dalam materi atau cara mengajar yang kita coba, itu penting banget buat di-share ke sesama pengajar. Pokoknya, komunikasi antar sesama pengajar ini penting supaya semuanya bisa tetap koordinasi dengan baik dan nggak ada yang terlewat
Renraku : Bawahan ke Atasan	Apa jenis informasi yang biasanya perlu disampaikan oleh bawahan kepada atasan?	untuk menyampaikan informasi kepada atasan dengan jelas, pastikan pesan yang disampaikan terstruktur, langsung pada intinya, dan menggunakan bahasa yang

Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
		sederhana. Sesuaikan media komunikasi yang digunakan, baik itu chat atau pertemuan langsung, dan pastikan waktu yang dipilih tepat. Jangan lupa untuk meminta <i>feedback</i> agar pesan yang disampaikan dipahami dengan baik, sehingga komunikasi tetap efektif dan menghindari kesalahpahaman
Soudan : Bawahan ke Atasan	Apa saja yang biasanya menjadi topik atau isu dalam konsultasi bawahan terhadap atasan? Apakah yang sifatnya kecil atau besar? Atau yang memiliki jangka panjang atau pendek?	Yang sering didiskusikan itu seputar kendala siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar, atau mungkin sarana pembelajaran yang masih kurang dan perlu diperbaiki. Dengan adanya konsultasi ini, setiap masalah bisa langsung didiskusikan dan dicarikan solusinya, jadi nggak ada yang dibiarkan berlarut-larut. Selain itu, sistem ini juga bikin komunikasi antara <i>sensei</i> dan atasan lebih terbuka, jadi kalau ada saran dan masukan, bisa langsung disampaikan dengan jelas

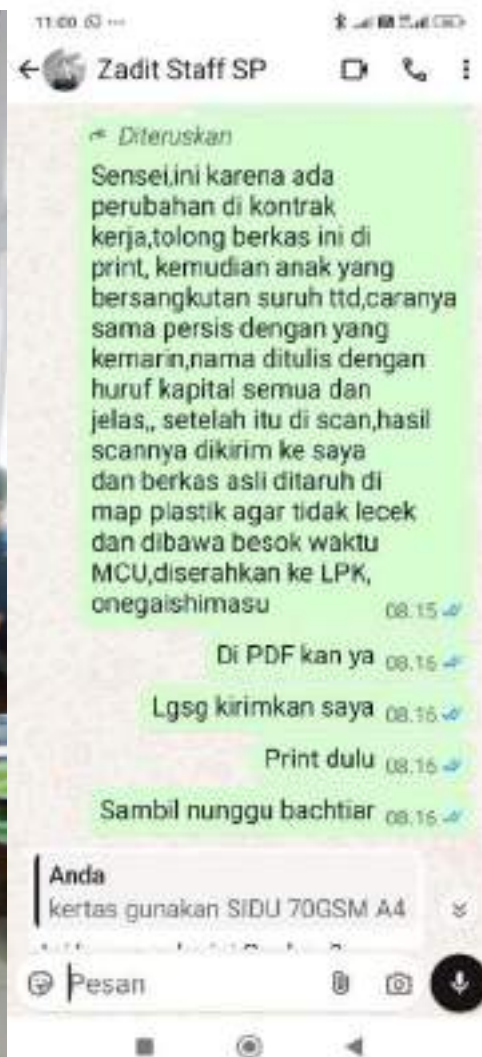
Identifikasi Pertanyaan	Pertanyaan Kepada Narasumber	Jawaban Narasumber
Soudan : Sesama Bawahan	Apa saja topik atau isu yang dapat dikonsultasikan oleh sesama bawahan, dan bagaimana batasan topik yang sesuai?	diskusinya sama sekre ya itu paling mengenai jadwal rapat evaluasi anggaran. Kalau ke admin tentang verifikasi dokumen seperti kuitansi, faktur, sama penyimpanan dokumen untuk audit
	Apa saja yang biasanya menjadi topik atau isu dalam konsultasi sesama bawahan? Apakah yang sifatnya kecil atau besar? Atau yang memiliki jangka panjang atau pendek?	Untuk topiknya ya sekadar penyesuaian jadwal kelas kalau ada sensei yang nggak masuk. Biasanya di grup Pak Heri kasih info lalu sensei disini seperti berembuk buat cari solusi siapa yang menggantikan sementara. Diskusinya ya saat itu juga, berarti waktu jam kerja

Lampiran Dokumentasi











BIODATA PENULIS



Nama : Latifa Nur Setyarini

NIM : 13020220140035

Tempat & Tanggal Lahir : Kendal, 16 Desember 2002

Alamat : Kebonharjo RT003/RW001, Kec. Patebon, Kab.
Kendal

Nama Orang Tua : Badawi (Ayah)
Dewi Umamah (Ibu)

Nomor Telepon : 082136043573

Email : latifanursetyarini@gmail.com

No.	Pendidikan Formal	Tahun
1.	MI Negeri Kalibuntu Wetan	2008 – 2014
2.	SMP Negeri 3 Patebon	2014 – 2017
3.	SMA Negeri 1 Kendal	2017 – 2020
4.	Universitas Diponegoro	2020 – 2025

