

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Karakteristik Budaya Kerja Jepang

Negara Jepang menjadi salah satu negara maju dengan berbagai inovasinya dalam berbagai aspek, seperti ilmu pengetahuan, teknologi, dan masih banyak lagi. Hal tersebut telah terbentuk dalam sejarah yang panjang ketika Restorasi Meiji terjadi dan dapat mengejar kemajuan negara-negara barat (Wollah dan Lumatauw, 2021). Faktor yang membentuk kemajuan negara Jepang ialah karena adanya tingkat kerja untuk mencapai produktivitas yang tinggi, sikap disiplin, dan tanggung jawab yang dimiliki setiap individu, sehingga orang-orang Jepang dianggap memiliki etos kerja yang tinggi (Taslim et. al, 2023). Dengan demikian, berbagai sikap tersebut membuat pola pikir dan karakter orang Jepang untuk menghadapi berbagai masalah yang terjadi.

Orang-orang Jepang menerapkan hal tersebut untuk membentuk karakter dan sikap untuk mencapai etos kerja yang tinggi. Mulyadi et.al (2022) menjabarkan beberapa sikap dalam pembentukan karakter etos kerja orang Jepang diantaranya ialah sebagai berikut

- 1) Bekerja keras dalam berbagai situasi yang dibebankan kepada mereka. Hal tersebut dikenal dengan istilah “*Kuroushi*” atau sebutan orang Jepang yang hampir mati karena beratnya beban dan lamanya jam kerja mereka.

- 2) Ramah dan sopan yang bertujuan untuk menghormati sesama individu, khususnya individu yang memiliki umur yang lebih tua atau jabatan lebih tinggi. Sikap tersebut dapat dilihat dari kebiasaan mereka untuk membungkukan badan mereka atau dikenal dengan istilah “*Ojigi*”. Mereka juga seringkali mengucapkan permintaan maaf apabila mereka telah melakukan perbuatan yang dapat mengganggu orang lain.
- 3) Disiplin menjadi salah satu sikap orang Jepang dalam berbagai aktivitas. Disiplin waktu merupakan hal konkrit yang menjadi prioritas dalam kehidupan mereka.
- 4) Inovatif menjadi nilai penting orang Jepang yang dikarenakan kecintaan mereka untuk terus mempelajari berbagai ilmu pengetahuan untuk meningkatkan produk mereka.

Dalam usaha pembentukan karakter tersebut, orang Jepang memiliki beberapa prinsip moral yang dijunjung tinggi untuk melestarikan etos kerja dan kedisiplinan yang tinggi. Sukaimi dan Said (2018) menjabarkan beberapa prinsip moral yang dijunjung tinggi dalam melakukan berbagai aktifitas yang diantaranya sebagai berikut:

- 1) Prinsip Moral *Bushido*

Prinsip moral *Bushido* dapat dimaknai sebagai semangat kepahlawanan tinggi yang tercermin dari sikap *Samurai*. Selain itu, prinsip tersebut juga dapat dimaknai sebagai sikap rela mati demi negara. Hal tersebut membentuk karakter orang Jepang yang

pantang menyerah dan berusaha keras meskipun perlu berkorban demi kepentingan lain. Dengan semangat tersebut, orang Jepang akan terus berusaha meskipun sumber daya yang minim dan bencana alam yang sering terjadi, terutama gempa dan tsunami.

2) Prinsip Moral *Kaizen*

Prinsip moral *Kaizen* dimaknai sebagai pandangan bahwa kehidupan harus selalu fokus dalam upaya perbaikan dan perubahan untuk mencapai sikap kreatif, inovatif, dan produktif. Hal tersebut membuat orang Jepang memiliki paham untuk memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan setiap aktivitas dan pekerjaannya.

3) Prinsip Moral Kerja Keras

Prinsip moral kerja keras menjadi landasan kehidupan mereka dalam melaksanakan berbagai pekerjaannya. Selain itu, status kehidupan mereka dinilai dari kegigihan mereka dalam bekerja. Hal tersebut membuat orang Jepang memiliki kecintaan terhadap pekerjaannya.

4) Prinsip Moral Hidup Hemat, Loyal dan Inovasi

Kehidupan mereka yang serba hemat menjadi nilai penting untuk selalu memprioritaskan apa yang ada. Selain itu, sikap loyal yang dimiliki orang Jepang membuat mereka memiliki kehidupan yang terstruktur dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sikap hemat dan loyal tersebut membuat mereka memiliki sikap inovatif untuk tetap memproduksi barang mereka untuk para konsumen.

Hal tersebut dikarenakan mereka memandang konsumen sebagai dewa untuk meningkatkan kualitas produk mereka.

Seluruh konsep pembentukan karakter dan prinsip moral tersebut tidak hanya terbentuk dalam ranah pekerjaan, akan tetapi berlaku dalam ranah pendidikan dalam berbagai tingkatan, khususnya pada tingkatan mahasiswa. Sedari dini mereka ditanamkan prinsip-prinsip moral budaya kerja Jepang. Hal tersebut dapat tercermin dalam fenomena seorang ibu yang terus mendorong anak-anaknya untuk terus menempuh ilmu agar dapat membentuk karakter yang lebih baik (Widikuseno, 2018). Selain itu, pembentukan karakter tersebut ditanam dari lembaga pendidikan untuk senantiasa diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Berbagai ajaran yang diberikan dalam ranah pendidikan yaitu diantaranya suka bekerja keras, mempunyai semangat belajar yang tinggi, jujur dalam berucap, mementingkan permintaan maaf, tepat waktu untuk hadir dalam pembelajaran, memprioritaskan kerja sama, dan menjunjung tinggi kedisiplinan (Mulyadi, 2014). Dengan adanya pembelajaran tentang pembentukan karakter dalam konteks pendidikan, orang Jepang diharapkan untuk memiliki karakter yang unggul dalam berbagai aspek.

2.2 Konsep *Horensou*

Komunikasi yang efektif menjadi prioritas utama dalam menjalankan seluruh aktivitas dalam budaya kerja Jepang. Konsep *Horensou* menjadi salah satu konsep komunikasi untuk menciptakan penyampaian pesan yang efektif. *Horensou* merupakan sebuah akronim

yang terdiri dari tiga kata yaitu *Houkoku* (melaporkan), *Renraku* (menginformasikan), dan *Soudan* (mengkonsultasikan) (Wollah dan Lumatauw, 2021).

Yamaguchi dalam Kustandi (2018) mendefinisikan konsep *Horensou* sebagai landasan untuk meningkatkan seluruh aspek pekerjaan dengan komunikasi yang efektif.

「報・連・相」は仕事を進めるための基本で、あらゆる職場で必要なコミュニケーションスキルです。それにもかからわず、多くのビジネスパーソンは、部下から上司への一方通行の手段だと誤解しています。そうではありません。「報・連・相」は部下、上司、同僚に求められる双方向コミュニケーションなのです (Horensou adalah dasar untuk memajukan pekerjaan dan setiap tempat kerja membutuhkan kemampuan berkomunikasi. Meskipun begitu, banyak pekerja bisnis menyalahartikan bahwa semua berjalan dari manajemen bawah ke manajemen atas. Tidak seperti itu. *Horensou* adalah komunikasi dua arah yang dibutuhkan manajemen bawah, manajemen atas, maupun sesama rekan kerja) (Yamaguchi dalam Kustandi, 2018)

Kitamura (2021) menjabarkan bahwa “*The horensou system is considered part of the Japanese decision-making process, which belongs to the nexus of intrinsic connections between the personas. Horensou typically involves timely and frequent status updates on favorable and unfavorable matters, so team members and their manager(s) are always on the same page. Horensou is likely to remain in the future with the local values of*

preference that support the system for mutual coexistence". Bagi orang Jepang, konsep *Horensou* sangat penting karena mereka menjunjung tinggi *spirit Bushido*, di mana mereka memprioritaskan sikap rela berkorban demi kepentingan orang lain. Hal tersebut sangat erat kaitannya dengan konsep *Horensou* karena mereka memiliki sikap setia, jujur, santun, kebajikan, keberanian, dan ketulusan (Medicantra, 2021).

Septiyani dan Fadli (2024) memberikan pandangan bahwa konsep *Horensou* dapat membuat lingkungan menjadi lebih disiplin dan terstruktur. Lebih jauh lagi, Handayani dan Sukardi (2020) menjabarkan konsep *Horensou* dengan lebih kompleks yang terbagi menjadi tiga poin penting, yang diantaranya sebagai berikut:

- 1) *Houkoku* atau melaporkan merupakan pola hubungan antar individu yang dilihat dari aspek jabatan, yaitu bawahan dan atasan dalam melaporkan seluruh hasil kerjanya. Seorang bawahan diharuskan untuk melaporkan setiap perkembangan aktivitas kerjanya dengan berbagai data yang akurat, padat, dan jelas. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan laporan yang berkala secara jelas, tanpa bertele-tele.
- 2) *Renraku* atau menginformasikan merupakan pola hubungan komunikasi yang transparan dengan individu yang memiliki jabatan yang sederajat atau dengan individu dari divisi yang berbeda. Hal tersebut bermanfaat bagi setiap individu untuk memberikan pengayaan pada setiap proses praktik yang sedang dilakukan.

Melalui proses *Renraku*, setiap individu diharapkan dapat saling bertukar informasi untuk menciptakan lingkungan dan aksi yang tidak semena-mena.

- 3) *Soudan* atau berkonsultasi dapat diartikan sebagai pola hubungan komunikasi antar sesama individu dalam berbagai jabatan untuk menjelaskan sesuatu hal yang tidak dimengerti. Hal tersebut ditanam sebagai pola pikir orang Jepang untuk selalu berusaha untuk meminimalisir potensi dan dampak dari masalah. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan sebuah solusi atau informasi dalam upaya penyelesaian masalah.

Iqbal (2018) memberikan pandangan bahwa pada dasarnya prinsip *Horensou* bertujuan untuk menciptakan kultur kerja dengan lingkungan yang nyaman dengan pola komunikasi yang efektif. Dalam konteks ranah pekerjaan, setiap laporan perkembangan aktivitas dinilai sangat penting untuk mengetahui setiap penyimpangan yang mungkin terjadi sedari awal. Jika hal tersebut ditemukan pada proses yang sedang berlangsung, maka atasan bisa segera mempertimbangkan untuk menghentikan proses dan melakukan perbaikan untuk meminimalisir penyimpangan kecil tersebut menjadi besar dan berdampak pada kegagalan setiap proses serta dapat berdampak pada pemborosan, baik dari segi material, ongkos, waktu, atau sumber daya lainnya.

Jika dilihat dalam konteks pendidikan, laporan setiap perkembangan dalam pembelajaran sangat dibutuhkan karena untuk menjadikan pembelajaran bagi setiap institusi, khususnya mahasiswa Pendidikan Bahasa Jepang. Mahasiswa Pendidikan Bahasa Jepang yang terbiasa mendapatkan pengetahuan akan kultur Jepang diharuskan untuk memahami dan melakukan konsep *Horensou* dalam kehidupan akademis maupun organisasi. Sebagai contoh sikap kedisiplinan yang menjadi jati diri orang Jepang yang harus ditiru oleh seluruh mahasiswa Pendidikan Bahasa Jepang (Ratna, 2019).

Konsep *Horensou* yang diimplementasikan dalam ranah pendidikan dapat digambarkan dalam penelitian Handayani et. al (2024). Dalam penelitiannya, konsep *Horensou* terbagi menjadi tiga aksi yang diantaranya sebagai berikut:

- 1) *Houkoku* yang digambarkan dengan pelaporan suasana kelas kepada teman dekat untuk menciptakan lingkungan yang aman.
- 2) *Renraku* yang digambarkan dengan pemberian informasi terhadap sebuah masalah yang dialami individu kepada teman dekat.
- 3) *Soudan* yang digambarkan dengan tahap konsultasi terkait sebuah masalah yang dialami individu dalam ranah pembelajaran.

Konsep *Horensou* yang diterapkan dalam berbagai aktivitas orang Jepang dapat membentuk suatu sikap disiplin, khususnya dalam konteks akademis dan organisasi (Kustandi, 2018). Dengan adanya konsep *Horensou*, seluruh informasi tentang aturan menjadi tersampaikan dengan

efektif. Suhendro et al. (2022) memberikan pandangan bahwa semakin efektif sebuah komunikasi membuat setiap individu menjadi semakin paham, senang dan termotivasi untuk menjadi lebih baik. Dengan demikian, seluruh individu khususnya dalam aspek akademis dan organisasi menjadi semakin disiplin karena mereka paham akan aturan dan konsekuensi yang akan terjadi.

2.3 Budaya Organisasi

Kilmann dalam Kamaroellah (2011) menjabarkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang telah berkembang dan diterima secara kolektif oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai acuan dalam bertindak serta menyelesaikan berbagai permasalahan di lingkungan organisasi. Budaya organisasi berakar dari para pendirinya, karena merekalah yang memberikan pengaruh kuat terhadap pembentukan budaya awal, baik melalui kebiasaan maupun pandangan ideologis. Budaya tersebut kemudian menjadi perekat bagi anggota organisasi, menyatukan mereka dalam visi yang sama dan mendorong konsistensi dalam sikap serta tindakan para anggotanya (Qohar dan Rosyidi dalam Wahyudin, 2022). Dengan demikian, budaya dalam sebuah organisasi mencakup kumpulan pengalaman, filosofi, harapan, serta nilai-nilai yang melekat di dalamnya, yang kemudian tercermin dalam perilaku para anggotanya, baik dalam aktivitas internal, interaksi dengan pihak luar, maupun dalam membentuk pandangan terhadap masa depan (Wahyudin, 2022).

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sebuah sistem yang mencakup empat unsur utama, yaitu nilai-nilai, asumsi dasar, keyakinan, dan norma-norma yang menjadi pengikat antaranggota dalam organisasi. Keempat elemen ini pada dasarnya bersumber dari lingkungan sosial tempat individu berasal, kemudian dibawa masuk ke dalam organisasi oleh para anggotanya. Hal tersebut kemudian diadopsi oleh setiap individu sehingga memberikan dampak kepada suatu organisasi (Burhanudin, Supriyanto dan Adi, 2018).

Nilai, keyakinan, norma, serta filosofi hidup yang dianut oleh individu memengaruhi cara seseorang maupun kelompok bertindak dalam menjalankan aktivitas, serta berdampak pada bagaimana suatu sistem beroperasi (Cameron dan Quinn, 2006). Pada dasarnya, unsur-unsur tersebut menjadi acuan dalam menentukan standar perilaku individu atau organisasi, termasuk dalam cara berkomunikasi, menampilkan diri, dan memenuhi aturan-aturan yang dianggap wajib ditaati.

Miller dalam Sulmahaiti et al. (2023) menyatakan bahwa terdapat sejumlah nilai utama yang idealnya dimiliki oleh setiap organisasi. Jika nilai-nilai tersebut dikelola secara optimal, maka dapat membentuk budaya organisasi yang positif, yang pada gilirannya mendorong efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Selain itu, Miller dalam Mahardani dan Paramadina (2019) merumuskan delapan prinsip dasar nilai budaya tersebut, yakni prinsip tujuan, prinsip kesepakatan, prinsip keunggulan,

prinsip pencapaian, prinsip kesatuan, prinsip empiris, prinsip kedekatan, dan prinsip integritas.

Budaya organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe, masing-masing mencerminkan nilai dan orientasi yang berbeda. Budaya birokratis ditandai oleh struktur yang kaku, aturan ketat, serta standar operasional yang mengedepankan efisiensi dan keteraturan (Cameron dan Quinn, 2006). Sebaliknya, budaya klan bersifat kekeluargaan, mementingkan kerja sama tim, loyalitas, serta partisipasi aktif anggota, dengan pemimpin berperan sebagai mentor (Cameron dan Quinn, 2006). Adapun budaya adhokrasi menekankan dinamika, kreativitas, serta semangat kewirausahaan dalam menghadapi situasi yang tidak stabil, dengan kepemimpinan yang mendukung inovasi dan pemberdayaan (Sahir et al., 2021). Budaya pasar berfokus pada persaingan, target, dan hasil, mengharuskan pemimpin dan anggota bekerja keras demi pencapaian produktivitas dan posisi pasar (Cameron dan Quinn, 2006). Selanjutnya, budaya inovatif menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan kreatif, cocok untuk individu yang berorientasi pada pembaruan, keberanian mengambil risiko, dan ekspresi diri (Wallach dalam Laan dan Rukaiyah, 2021). Terakhir, budaya suportif menumbuhkan suasana kerja yang hangat dan penuh rasa saling percaya, menekankan aspek humanistik dan hubungan kolegial demi terciptanya keharmonisan serta manfaat Bersama (Wallach dalam Azzaakiyah et al., 2023).

Dilihat dari segi fungsionalnya, budaya organisasi memiliki sejumlah peranan penting. Pertama, budaya berfungsi sebagai elemen pembeda, yang menegaskan identitas unik suatu organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya organisasi berkontribusi dalam membentuk identitas kolektif bagi para anggotanya. Ketiga, budaya ini turut mendorong munculnya komitmen terhadap tujuan bersama yang melampaui kepentingan pribadi. Terakhir, budaya organisasi juga membantu menciptakan stabilitas dalam sistem sosial organisasi (Robbins, 2001).

Rahmat dalam Kurnia et al. (2023) menjabarkan beberapa dimensi dalam sebuah budaya organisasi. Pertama, dimensi lingkungan eksternal yang mencakup lima elemen penting, yakni misi dan strategi, tujuan organisasi, metode pencapaian tujuan, sistem evaluasi, serta mekanisme perbaikan. Kedua, dimensi integrasi internal yang meliputi enam aspek utama, yaitu bahasa Bersama, batas-batas kelompok terkait inklusi dan eksklusivitas, distribusi kekuasaan dan status, pembentukan norma hubungan seperti keintiman, persahabatan, dan kasih sayang; sistem penghargaan dan hukuman; serta penjelasan dan pemaknaan ideologi maupun agama.

Manafe dan Nugraha (2021) membagi beberapa karakteristik hakikat budaya organisasi. Karakteristik pertama dalam budaya organisasi adalah inovasi dan keberanian mengambil risiko, yang merujuk pada sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menciptakan terobosan baru serta berani mengambil risiko demi pencapaian hasil optimal. Kedua, perhatian terhadap detail, menunjukkan sejauh mana organisasi

mengharapkan ketelitian dan kemampuan analisis dari para pegawai terhadap aspek-aspek kecil dalam pekerjaan. Ketiga, orientasi pada hasil, yaitu fokus organisasi yang lebih menitikberatkan pada pencapaian akhir ketimbang proses atau metode yang digunakan. Keempat, orientasi pada manusia, yang menandakan sejauh mana kebijakan dan keputusan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota internal. Kelima, orientasi tim, mengacu pada pengaturan kerja yang lebih menekankan kolaborasi tim daripada kinerja individu. Keenam, agresivitas, menggambarkan harapan agar karyawan bersikap kompetitif dan penuh semangat dalam bekerja, bukan bersikap pasif. Terakhir, stabilitas, mencerminkan fokus organisasi untuk mempertahankan kondisi yang ada daripada mengejar perubahan atau pertumbuhan.

Memahami budaya organisasi berarti menggali perbedaan antara aturan yang bersifat formal dan informal, serta antara cara ideal yang diharapkan dan praktik nyata dalam pelaksanaannya. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam suatu organisasi, individu perlu secara aktif menilai dan menyesuaikan diri dengan norma-norma tersembunyi maupun ketentuan yang berlaku. Champoux (2003) menyatakan bahwa diagnosis budaya organisasi adalah proses penilaian sistematis terhadap dinamika budaya yang ada. Pemimpin organisasi dapat melakukan diagnosis ini dari dua sudut pandang. Pertama, sebagai pihak luar yang sedang mempertimbangkan tawaran posisi dalam organisasi. Kedua, sebagai anggota internal yang telah bergabung dan mengalami budaya organisasi

secara langsung. Kiat-kiat tersebut dilakukan guna mengetahui budaya organisasi dapat diterima dan dihadapi oleh anggota-anggotanya.

Hodge dan Anthony dalam Mukkafan (2020) menjelaskan bahwa proses pembentukan budaya organisasi berlangsung melalui empat tahapan utama. Tahap pertama adalah *dependency/authority confrontation*, di mana kekuatan dan peran seorang pemimpin menjadi pusat perhatian. Pada fase ini, kelompok mulai menetapkan kriteria kepemimpinan yang dianggap sesuai dan dapat diterima bersama. Jika proses ini berjalan dengan baik, maka akan muncul rasa keberhasilan serta terbangun hubungan yang positif antar anggota. Tahap kedua dikenal sebagai *confrontation of intimacy, role differentiation, and peer relationship issues*, yaitu ketika muncul persoalan yang berkaitan dengan kedekatan emosional, perbedaan peran dalam organisasi, serta dinamika hubungan antar rekan sejawat. Selanjutnya, tahap ketiga adalah *creativity/stability*, di mana kelompok mulai menghadapi dilema antara mendorong inovasi dan kreativitas atau memilih kestabilan dan kenyamanan. Pada fase ini, biasanya timbul konflik internal, dan peran pemimpin sangat krusial dalam mengarahkan proses negosiasi serta meyakinkan anggota apakah akan melakukan perubahan atau tetap mempertahankan kondisi yang ada. Terakhir, tahap keempat adalah *survival/growth issues*, yaitu ketika kelompok telah mencapai kematangan organisasi dan dihadapkan pada tantangan untuk bertahan dan berkembang. Namun, dalam kondisi ini, organisasi yang telah mapan cenderung

mempertahankan status quo dan menunjukkan resistensi terhadap perubahan.

Dalam konteks Pendidikan tinggi, budaya organisasi umumnya bersifat non formal dan dijalankan oleh mahasiswa. Secara fungsional, budaya organisasi mahasiswa menjadi kanal untuk pembentukan karakter yang lebih positif. Mahasiswa yang menjadi anggota himpunan umumnya ditemukan dapat mengembangkan sikap dan karakter seperti jujur, terbuka, peduli, sadar hukum, hormat dan bertanggung jawab. Hal tersebut mempengaruhi setiap anggotanya, baik secara individu maupun sebagai kolektif (Muslianti dalam Wowor, Arviani dan Maisya, 2018).

2.4. Landasan Teoritik

Penelitian ini menggunakan teori internalisasi yang dikemukakan oleh John Finley Scott dalam bukunya *"Internalization of Norms: A Sociological Theory of Moral Commitment"* (1971). Teori ini menjelaskan proses di mana ide, norma, atau nilai sosial yang awalnya berasal dari luar individu menjadi bagian dari cara berpikir, sikap, dan perilakunya. Proses ini dimulai ketika individu pertama kali diperkenalkan pada aturan atau konsep tertentu dalam lingkungan sosialnya, seperti melalui keluarga, sekolah, atau komunitas. Pada tahap awal, individu hanya memahami norma tersebut sebagai sesuatu yang berlaku di luar dirinya, sebagai aturan yang harus diikuti.

Seiring waktu, individu mulai memahami alasan di balik norma tersebut dan mengapa norma itu penting dalam kehidupan sosial.

Pemahaman ini membuat individu merasa bahwa norma tersebut masuk akal dan bermanfaat, bukan sekadar aturan yang dipaksakan. Jika individu menerima nilai tersebut secara mendalam, norma itu berubah dari sesuatu yang berasal dari luar menjadi bagian dari keyakinan pribadi.

Proses ini sering kali dipengaruhi oleh figur panutan seperti ketua, senior atau tokoh lain yang dihormati dalam suatu komunitas atau himpunan. Melalui proses tersebut, individu cenderung lebih mudah menerima norma yang didukung oleh sosok yang mereka kagumi. Akhirnya, norma yang diinternalisasi tidak lagi dirasakan sebagai tekanan eksternal, melainkan menjadi prinsip pribadi yang membentuk identitas dan perilaku individu dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam konteks Himpunan Mahasiswa Bahasa Jepang Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), internalisasi metode *Horensou* dapat dipahami sebagai proses bagaimana nilai-nilai komunikasi budaya kerja Jepang, yakni *Houkoku* (melapor), *Renraku* (menginformasikan), dan *Soudan* (berdiskusi) diperkenalkan, dipahami, dan diterapkan oleh anggota himpunan melalui aktivitas organisasi. Himpunan sebagai ruang pembelajaran non formal, menyediakan kanal dinamis tempat mahasiswa mengalami sosialisasi nilai-nilai tersebut, baik melalui struktur organisasi, pola koordinasi, maupun budaya komunikasi antar anggotanya.

Scott (1971) menyatakan bahwa proses internalisasi norma berlangsung melalui tiga tahap utama. Tahap pertama adalah *Idea*, Tahap awal ketika mahasiswa mengenali metode *Horensou* sebagai konsep

komunikasi yang berasal dari budaya Jepang. Pengenalan tersebut terjadi melalui interaksi awal di himpunan, misalnya saat masa kaderisasi, *briefing* kegiatan, atau proses *mentoring* antar anggota. Di tahap ini, anggota mulai mengetahui bentuk-bentuk komunikasi seperti laporan rutin, pembaruan informasi, dan konsultasi sebagai bagian dari budaya kerja dalam organisasi.

Tahap selanjutnya adalah *Concept*, di mana mahasiswa tidak hanya mengetahui metode *Horensou*, tetapi juga memahami tujuan, prinsip, dan aturan penerapannya. Mahasiswa mulai mengaitkan metode ini dengan situasi organisasi, efisiensi kerja tim, kelancaran koordinasi, serta pengambilan keputusan. Pada tahap ini, anggota melihat bahwa nilai-nilai tersebut bukan hanya kebiasaan struktural, tetapi juga prinsip yang membantu menciptakan organisasi yang sehat dan produktif.

Tahap terakhir adalah *Activities*, yaitu ketika mahasiswa menerapkan metode *Horensou* dalam kegiatan organisasi, seperti rutin menyampaikan laporan progres, menginformasikan hambatan kepada divisi terkait, atau berdiskusi terbuka dalam sebuah forum. Mahasiswa mulai menerapkan *Horensou* secara otomatis sebagai bagian dari kebiasaan, tanpa merasa terpaksa atau diawasi.

Proses internalisasi ini memiliki implikasi signifikan terhadap pembentukan karakter mahasiswa yang bertanggung jawab, terbuka terhadap kolaborasi, dan memiliki kesadaran etis dalam menjalankan peran himpunan mahasiswa. Internalisasi tersebut mendukung terbentuknya

komitmen moral yang membuat mahasiswa merasa terdorong untuk menerapkan metode *Horensou* secara konsisten tanpa perlu adanya paksaan eksternal.

2.5 Kerangka Pemikiran

Himpunan Mahasiswa Bahasa Jepang Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) merupakan salah satu wadah kegiatan nonformal yang menjadi ruang penting dalam pembentukan karakter dan nilai-nilai budaya kerja bagi mahasiswa. Di luar proses pembelajaran formal di kelas, organisasi ini memberikan pengalaman nyata dalam berkomunikasi, berkoordinasi, dan bekerja sama dalam lingkungan sosial yang lebih dinamis dan partisipatif. Salah satu nilai budaya yang diperkenalkan dan dikembangkan dalam himpunan ini adalah metode *Horensou*.

Horensou merupakan akronim dari tiga prinsip komunikasi kerja yang berasal dari budaya Jepang, yaitu *Houkoku* (melaporkan), *Renraku* (menginformasikan), dan *Soudan* (berdiskusi atau berkonsultasi). Ketiga unsur tersebut menekankan pentingnya keterbukaan informasi, kejelasan koordinasi, dan proses pengambilan keputusan yang kolektif. Dalam konteks organisasi kemahasiswaan, *Horensou* dapat menjadi fondasi komunikasi yang efektif untuk menjaga kelancaran operasional organisasi, memperkuat rasa tanggung jawab antaranggota, serta membangun budaya kerja yang terstruktur dan disiplin.

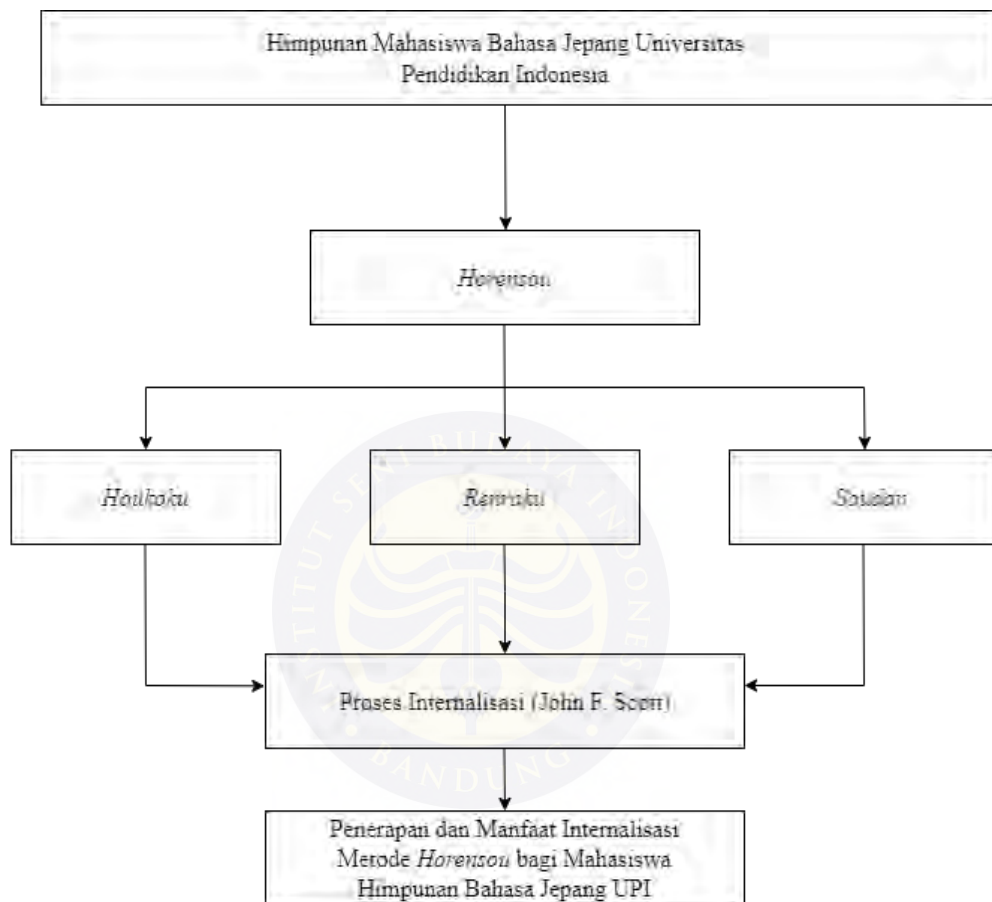
Untuk memahami bagaimana *Horensou* diterima dan dijalankan dalam himpunan, penelitian ini menggunakan teori internalisasi milik John

F. Scott. Menurut Scott (1971), internalisasi adalah proses di mana nilai atau norma yang awalnya eksternal bagi individu, melalui proses sosialisasi dan pengalaman, menjadi bagian dari sistem keyakinan dan perilaku pribadinya. Scott membagi proses ini menjadi tiga tahap, yakni *Idea* (pengakuan terhadap gagasan), *Concept* (pemahaman nilai dan tujuannya), dan *Activities* (praktik nyata dalam keseharian).

Dalam kerangka ini, mahasiswa Himpunan Bahasa Jepang UPI diperkenalkan dengan nilai-nilai *Horensou* melalui berbagai bentuk sosialisasi organisasi, seperti kaderisasi, kegiatan rutin, forum diskusi, dan tanggung jawab struktural. Awalnya, mahasiswa mengenali *Horensou* sebagai konsep komunikasi organisasi yang harus dipelajari (tahap *Idea*). Seiring waktu, mereka memahami nilai praktis dan etis di balik *Horensou* dalam konteks kerja tim, kolaborasi, dan koordinasi (tahap *Concept*). Kemudian, mahasiswa mulai mempraktikkannya dalam kegiatan sehari-hari organisasi, seperti menginformasikan kendala kepada rekan tim dan berkonsultasi sebelum mengambil keputusan (tahap *Activities*).

Penerapan nilai-nilai *Horensou* melalui proses internalisasi ini memberikan manfaat yang signifikan bagi mahasiswa. Tidak hanya dalam membentuk pola komunikasi yang efektif, tetapi juga dalam membangun karakter yang bertanggung jawab, terbuka terhadap kolaborasi, dan disiplin dalam menjalankan peran dan fungsi organisasi. Oleh karena itu, proses internalisasi *Horensou* dalam konteks Himpunan Mahasiswa Bahasa Jepang UPI menjadi penting untuk dikaji, karena mencerminkan bagaimana nilai-

nilai budaya kerja Jepang dapat ditanamkan dan dihidupi dalam praktik organisasi mahasiswa. Secara skematis, model penggambaran kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 1. Peta Kerangka Pemikiran