

IMPLEMENTASI SOUDAN PADA POS ELEKTRONIK DI KORPORASI JEPANG DI INDONESIA

Takahashi Aido¹, Vera Yulianti²

Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Universitas Al Azhar Indonesia
Alamat email: takahashiaido8@gmail.com , vera.yulianti@uai.ac.id

Abstrak: Budaya Jepang sangat menjunjung tinggi nilai kerja sama, hierarki, dan komunikasi yang efektif dalam lingkungan profesional khususnya di dalam perusahaan Jepang. Dalam budaya kerja pada perusahaan berbasis Jepang, Hourensou (Houkoku 報告 : laporan , Renraku 連絡: menginformasi, dan Soudan 相談: berkonsultasi) berperan penting dalam menjaga kelancaran komunikasi didalam perusahaan. Secara khusus, Soudan (berkonsultasi) memiliki peran penting dalam mendiskusikan permasalahan dengan atasan atau rekan kerja sebelum mengambil keputusan, untuk memastikan bahwa solusi yang diambil sejalan dengan kepentingan bersama. Penelitian ini menganalisis implementasi Soudan dalam operasional divisi *General Affairs* di sebuah perusahaan jasa keuangan Jepang yang beroperasi di Indonesia. Dalam analisis konten, pendekatan kualitatif yang digunakan di penelitian ini. Data dan informasi yang digunakan dalam penelitian langsung diperoleh dengan metode observasi lapangan pelaksanaan *Soudan* dalam komunikasi internal Perusahaan. Metode triangulasi yang digunakan dalam analisis data, dengan hasil penelitian terdahulu dan teori tentang *Soudan* yang menjadi rujukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya umpan balik dalam pelaporan masalah pekerjaan melalui pos-el berdampak pada efektivitas proses *Soudan*. Hambatan komunikasi ini menghambat penyelesaian tugas serta menurunkan kinerja divisi secara keseluruhan. Temuan ini menyoroti pentingnya sistem komunikasi yang lebih responsif untuk meningkatkan koordinasi dalam perusahaan.

Kata Kunci: HoRenSo, komunikasi, budaya kerja Jepang, *general affair*, konsultasi.

Pendahuluan

Komunikasi merupakan unsur penting di kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi sosial. Sebagai makhluk sosial, manusia secara alami terlibat dalam berbagai bentuk komunikasi untuk menjaga hubungan dengan orang lain sebagai konsekuensi hubungan sosial (Damayani Pohan & Fitria, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa fungsi komunikasi tidak hanya untuk alat bertukar informasi, tetapi alat ini juga untuk memperkuat hubungan sosial dan memahami satu sama lain.

Dalam konteks komunikasi internal perusahaan Jepang, komunikasi menjadi bagian penting dalam proses pekerjaan. Budaya kerja di Jepang sangat menekankan pada nilai-nilai kolektivitas dan kerjasama tim, di mana komunikasi menjadi kunci untuk mencapai tujuan bersama.

Horenso merupakan praktik komunikasi bisnis yang khas dalam budaya Jepang (Khare et al., 2021). Khare et al (2021) juga mengungkapkan bahwa *Hourenso*, yang merupakan singkatan dari "*Houkoku*" (*report*), "*Renraku*" (*communicate*), dan "*Soudan*" (*consult*, dalam bahasa Indonesia, bisa diartikan sebagai melapor, menghubungi dan berkonsultasi dalam budaya kerja Perusahaan Jepang. Sistem ini mendorong karyawan untuk secara aktif melaporkan perkembangan pekerjaan ke atasan, menghubungi rekan kerja atau atasan untuk berbagi informasi penting, dan berkonsultasi sebelum mengambil keputusan.

Perbedaan antara *houkoku*, *renraku*, dan *soudan* terletak pada arah, tujuan, dan konteks komunikasi dalam lingkungan kerja. ***Houkoku*** (報告) adalah laporan dan merupakan bentuk komunikasi vertikal dari bawahan kepada atasan untuk menyampaikan hasil kerja atau perkembangan aktivitas secara akurat, padat, dan jelas (Handayani & Sukardi, 2020). Tujuannya adalah memberikan masukan berharga kepada atasan guna pengambilan keputusan, dengan laporan yang didasarkan pada data. Sementara itu, ***renraku*** (連絡) berarti kontak atau penghubung, dan mencerminkan komunikasi horizontal antar rekan kerja setingkat atau antar divisi, yang bertujuan untuk berbagi dan mencari informasi guna memperlancar koordinasi antar bagian dalam organisasi. Di sisi lain, ***soudan*** (相談) berarti konsultasi dan merupakan komunikasi campuran antara vertikal dan horizontal, biasanya dari bawahan kepada atasan, atau dari seseorang yang kurang memahami kepada yang lebih ahli. Tujuan dari *soudan* adalah untuk mencegah dan meminimalkan masalah dengan cara berkonsultasi setelah melakukan analisis dan merumuskan solusi terlebih dahulu, sehingga dapat mendorong karyawan berpikir mandiri dan berkembang secara proaktif.

Penerapan *Horenso* yang efektif dalam lingkungan kerja, dengan menekankan melapor (*Houkoku*), menghubungi (*Renraku*), dan berkonsultasi (*Soudan*), berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan dengan memastikan aliran informasi yang jelas, memperkuat koordinasi antar tim, serta mempercepat proses pengambilan keputusan yang lebih akurat dan efisien (Suryani, & Suri, D. A. 2021). Hal ini karena *Horenso* memastikan bahwa semua anggota tim selalu berada pada tujuan yang sama, mengurangi kemungkinan miskomunikasi, dan meningkatkan efisiensi kerja.

Dalam penelitian ini menitikberatkan pada aspek “*Soudan*” atau berkonsultasi sebagai kajian utama. *Soudan* (berkonsultasi) dilakukan ketika seseorang merasa ragu dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan, baik dalam menentukan tindakan yang tepat maupun dalam menyelesaikan masalah. Interaksi komunikasi yang efektif dalam perusahaan akan membangun budaya kerja yang kuat, menciptakan keseimbangan dan dinamika yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Iswadi et al., 2021). Jika *Houkoku* (melapor) telah dilakukan dengan benar, maka *Renraku* (menghubungi) dan *Soudan* dapat berjalan dengan baik. Konsultasi yang efektif tidak hanya membantu dalam penyelesaian tugas tetapi juga mendorong pengembangan diri, meningkatkan keterampilan, serta membuat seseorang bekerja dengan lebih antusias dan sigap. Kendala pelaksanaan *Soudan* pada penelitian ini, Ketika bawahan meminta waktu ke atasan untuk mengkonsultasi masalah yang dialami pada Perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Soudan* (berkonsultasi) dalam operasional divisi *G* di sebuah perusahaan jasa keuangan Jepang yang beroperasi di Indonesia. Penelitian ini dimaksud untuk memahami bagaimana *Soudan* diterapkan dalam lingkungan kerja, dan menganalisis hambatan konsultasi yang terjadi pada divisi tersebut.

Penelitian sebelumnya mengenai *Horenso* menganalisis pentingnya *Horenso* sebagai sistem komunikasi dari Jepang dalam konteks krisis COVID-19 (Khare et al., 2021). Fokus utama dari penelitian tersebut adalah bagaimana *Horenso* tetap dipertahankan meskipun pola kerja berubah ke arah telework (kerja jarak jauh), serta bagaimana bagian komunikasi ini mencerminkan nilai-nilai budaya korporasi Jepang. Penelitian tersebut memposisikan *Horenso* sebagai sistem yang erat kaitannya dengan proses pengambilan keputusan bersama sebagai tim dan menjadikannya bagian dari identitas perusahaan Jepang. Namun, pendekatan yang digunakan masih bersifat makro dan konseptual, serta tidak mengupas secara mendalam praktik *Horenso* di level operasional tertentu dalam perusahaan, terlebih pada satu bagian spesifik seperti *Soudan* (berkonsultasi).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Soudan* (berkonsultasi) dalam operasional divisi *G* di sebuah perusahaan jasa keuangan

Jepang yang beroperasi di Indonesia. Penelitian ini dimaksud untuk memahami bagaimana *Soudan* diterapkan dalam lingkungan kerja, dan menganalisis hambatan konsultasi yang terjadi pada divisi tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini menitikberatkan pada implementasi Soudan dalam praktik komunikasi internal, khususnya pada divisi G di perusahaan jasa keuangan Jepang yang beroperasi di Indonesia.

Materi dan Metode

Dalam penelitian ini pendekatan deskriptif kualitatif yang dilakukan penelitian ini untuk menelaah praktik komunikasi konsultatif (*Soudan*) melalui pos-el di divisi G pada sebuah perusahaan jasa keuangan Jepang yang beroperasi di Indonesia. Sugiyono (2015) mengungkapkan bahwa metode kualitatif deskriptif dipakai untuk meneliti objek alamiah, di mana peneliti ini menjadi utama dalam mengumpulkan data dan menganalisis data (Sugiyono, 2015).

Pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan pos-el internal, terutama pos-el antara karyawan dan atasan terkait permintaan konsultasi kerja. Peneliti menganalisis balasan yang diberikan, serta kejelasan dan responsivitas dalam menanggapi permintaan tersebut, untuk mengidentifikasi apakah proses Soudan berjalan dengan efektif atau mengalami hambatan komunikasi. Pengumpulan data dilakukan dalam waktu dari September 2024 sampai Desember 2025 di korporasi Jepang di Indonesia.

Hasil dan Pembahasan

Respon Negatif tentang Kepastian Waktu Konsultasi

(1a) 昨日の議事録の3ページ目に記載されている「ccに関する相談」の部分について、もう一度内容を確認させていただきたく思っております。

今日の何時ごろなら大丈夫ですか？

以上、ご協力に感謝申し上げます。

regards,

XA

(1b) 今日中に時間取れるかはちょっとまだ分からないけど、

タイミング合えば声かけるね。

XB

Pada data (1a) XA, seorang staf magang bagian GA dengan posisi Japanese Speakers hendak mengkonsultasikan tentang notulensi meeting . Untuk itu XA meminta waktu pada XB, General Manager GA dan divisi B untuk bertemu secara langsung membicarakan beberapa poin yang harus diperbaiki. Namun pada data (1b) XB merespon dengan tidak menyampaikan waktu yang diminta oleh XA untuk bertemu secara langsung. Tetapi, merespon dengan waktu yang tidak pasti.

Pada kasus ini terlihat bahwa konsultasi tidak berjalan dengan baik karena XB tidak memberikan jawaban secara tuntas terhadap permintaan XA. Menurut Handayani & Sukardi (2020) *Soudan* berarti konsultasi dan merupakan komunikasi campuran antara vertikal dan horizontal, biasanya dari bawahan kepada atasan, atau dari seseorang yang kurang memahami kepada yang lebih ahli (Handayani & Sukardi, 2020). Dari penjelasan tentang *Soudan* menurut Handayani dan Sukardi (2020) tersebut, terlihat bahwa pada data (1a) dan (1b) kesenjangan komunikasi antara XA dan XB. Komunikasi vertikal tidak berjalan dengan baik karena dari atasan (XB) tidak menjawab secara langsung permintaan dari bawahan dalam hal ini XA sehingga yang bersangkutan kesulitan menyelesaikan pekerjaannya.

(2a) 先日の会議の議事録を作成いたしました、内容についてご相談させていただきたく、ご連絡いたしました。

特に修正や追記が必要な点があるかどうか、ご意見を伺えれば幸いです。お忙しいところ恐れ入りますが、少しお時間をいただければ幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

Best Regards,

XA

(2b) 議事録ありがとうございます。

分かりました。

XB

Pada data (2a) XA, seorang staff magang bagian divisi GA sebagai Japanese speaker. XA ingin mengkonsultasi terkait notulensi meeting beberapa hari sebelumnya untuk meminta waktu ingin berbicara langsung ke XB, sebagai General Manager divisi G dan BD, untuk menanyakan hal hal yang harus diperbaiki. Namun pada data (2b) XB merespon dengan tidak menyampaikan waktu yang XA meminta waktu luang untuk bicara langsung dengan XB.

Pada kasus bisa dilihat bahwa konsultasi tidak berjalan dengan baik karena XB tidak memberikan jawaban yang tuntas dalam permintaan yang diminta

oleh XA. Menurut Suryani & Suri, D.A (2021) anggota tim selalu berada tujuan yang sama, oleh karena itu mengurangi kemungkinan miskomunikasi, dan meningkatkan efisien kerja (Suryani, & Suri, D. A. 2021).

(3a) 来週のドライバーのスケジュールについて、少しご相談したいことがありご連絡しました。
調整が必要な部分がありそうなので、少しお時間いただけると助かります。
お手すきの際にご都合を教えてくださいと幸いです。
よろしくお願いいたします。

Regards,

XA

(3b) 了解です。

スケジュールの件、また目を通してみる。

XB

Pada data (3a) XA, Seorang staff magang di divisi G dengan posisi Japanese Speaker. XA meminta waktu berbicara langsung untuk mengkonsultasi tentang jadwal yang harus dilihat kembali oleh XB, sebagai General Manager divisi G dan divisi BD. Pada data (3b) XB tidak memberikan kejelasan waktu yang diminta XA untuk bertemu langsung. Tetapi XB merespon dengan hal yang tidak diminta oleh XA.

Pada kasus ini XA meminta berkonsultasi dengan XB secara langsung. Tetapi, XB tidak memberikan jawaban yang tuntas dari permintaan XA. Menurut Khare et.al (2021) *Soudan* adalah praktik komunikasi yang sangat penting dalam budaya kerja Perusahaan Jepang. *Soudan* mendorong karyawan untuk secara aktif menghubungi rekan kerja atau atasan untuk berbagi informasi penting, dan berkonsultasi sebelum mengambil keputusan (Khare et al., 2021) .

Respon Positif tentang Kepastian Waktu Konsultasi

(4a) 現在進行中の PKS (業務提携契約書) について、いくつか確認・相談させていただきたい点があり、ご連絡いたしました。
内容の一部について判断に迷っている点がございしますので、可能であればお時間をいただき、直接ご相談させていただければと存じます。
お忙しいところ恐縮ですが、ご都合の良いお時間をご教示いただけますと幸いです。

何卒よろしくお願いいたします。

FT

(4b) 連絡ありがとう。

PKS の件、了解です。

こっちでも確認しておきたいことがあるので、相談しよう。

明日の午後なら時間取れそうだから、そのタイミングで大丈夫？

よろしく。

TM

Pada data (1a) FT Staff di divisi U. FT ingin meminta waktu untuk mengkonsultasikan dan ingin mengonfirmasikan apakah ada bagian yang perlu diperiksa dari Perjanjian Kerja Sama (PKS). Pada data (1b) TM sebagai General Manager di divisi FN, menyampaikan apa yang FT minta dengan jelas.

Pada kasus ini FT menyampaikan ingin berkonsultasi terhadap TM secara langsung. TM menyampaikan apa yang diminta oleh FT dengan tuntas. Menurut Iswadi (2021) Jika *Houkoku* (melapor) telah dilakukan dengan benar, maka *Renraku* (menghubungi) dan *Soudan* dapat berjalan dengan baik (Iswadi et al., 2021).

Respon Positif tentang Materi Konsultasi

(5a) 現在進行中の BAST（引き渡し証明書）に関しまして、いくつかご相談させていただきたい点があり、ご連絡いたしました。

内容の一部について確認が必要と思われる箇所がございます。それともこのままで宜しいでしょうか。

以上、ご協力に感謝申し上げます。

FA

(5b) BAST の件、連絡ありがとう。

一通り目を通しましたが、特に気になる点はなかったので、このままで問題ないと思います。

もし他に確認したいことがあれば、また教えてください。

よろしくお願いいたします。

TM

Pada data (2a) FA sebagai Staff divisi Y, menyampaikan bahwa apakah ada yang harus diperbaiki dalam Berita Acara Serah Terima (BAST). Pada data (2b) TM sebagai General Manager divisi G, menyampaikan balasan dari FA dengan jelas.

Pada kasus ini FA menyampaikan ingin konfirmasi terhadap apa yang sudah dibuat oleh FA. Namun TM menyampaikan balasan dari FA dengan tuntas.

Menurut Khare et al. (2021), praktik berkonsultasi secara terbuka dan jelas, termasuk memberikan klarifikasi atau meminta umpan balik atas dokumen seperti Berita Acara Serah Terima (BAST), merupakan bagian penting dari komunikasi kerja dalam budaya perusahaan Jepang. Hal ini tercermin dalam interaksi antara FA dan TM, di mana FA meminta konfirmasi atas dokumen yang telah disusunnya, dan TM merespons dengan jelas dan menyeluruh, menunjukkan penerapan budaya kerja yang kolaboratif dan komunikatif (Khare et al., 2021).

Simpulan

Soudan merupakan budaya korporasi Jepang yang merupakan bagian *HORENSO* yaitu *Houkoku* (melaporkan), *Renraku* (menginformasikan), dan *Soudan* (mengkonsultasikan). Dalam korporasi Jepang, *Soudan* menjadi penting karena merupakan bentuk komunikasi vertikal - horisontal untuk menyelesaikan masalah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di dalam budaya kerja Jepang, *Soudan* hanya akan berjalan dengan baik jika dari atasan ada kepastian tentang waktu konsultasi dan kejelasan materi konsultasi yang diberikan secara responsif. *Soudan* berperan sebagai bagian penting untuk mencapai tujuan di lingkungan kerja korporasi Jepang.

Rujukan

- Antika Suri, D., & Tinggi Ilmu Ekonomi Al-Khairiyah, S. (2021). PENGARUH BUDAYA HORENSO TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. NIPPON SHOKUBAI INDONESIA. In *Jurnal InTent* (Vol. 4, Issue 1).
- Damayani Pohan, D., & Fitria, U. S. (2021). JENIS JENIS KOMUNIKASI. In *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies* (Vol. 2, Issue 3). <http://pusdikra-publishing.com/index.php/jrсс>
- 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). <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i2.005>
- Iswadi, U., Sari Pohan, E., Zainuddin, & Mafudoh. (2021). the Influence of Horenso Culture on Company Performance in Pt Runzune Sapta Consultant. *Amal Insani Indonesian Multidiscipline Of Social Journal*, 1.
- Khare, A., Otake, N., & Ishikura, H. (2021). Japanese Business Operations in an Uncertain World. In *Japanese Business Operations in an Uncertain World*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003216049>
- Sugiyono. (2015). Sugiyono, Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2015), 407 1. *Metode Penelitian Dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*, 2015.



- Akus Kustandi, (2018) HUBUNGAN ANTARA BUDAYA HORENSO DENGAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN DI. PT. PADMA SOODE INDONESIA TAHUN 2018, S1-2018-43131520144068-FULL.pdf
- Sarah Aulia Novita, (2025). Pengaruh Budaya Kaizen dan Horensou Terhadap Work Quality dan Work Performance Karyawan Di PT.Yamaha Musical Products Indonesia (YMPI) | Novita | E-JRM : Elektronik Jurnal Riset Manajemen
- Noviyanti Aneros, (2022). ESTABLISHMENT OF EMPLOYEE COOPERATION CHARACTER IN JAPANESE COMPANIES THROUGH HORENSO (REPORT, COMMUNICATE, CONSULT). ICOGEN_OKE_27_12_2022_-libre.pdf
- Wenny Sundawa, (2022). Horensou Concept Implementation in Daily Operation Management in Japanese Company. 256.docx