

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada perkembangan bisnis yang semakin kompetitif, budaya organisasi menjadi hal dasar yang penting bagi keberhasilan sebuah perusahaan. Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai-nilai, keyakinan, norma, dan filosofi hidup yang disepakati dan diterapkan secara kolektif, membentuk standar perilaku setiap individu di dalamnya. Fondasi ini tidak hanya dipengaruhi oleh visi, misi, dan sejarah perusahaan, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan dan interaksi personal antar karyawan perusahaan. Agar tetap adaptif dan fleksibel seiring perkembangan zaman, budaya organisasi harus mampu memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan baru secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi tonggak utama dalam menyampaikan, mempertahankan, dan mengadaptasi budaya organisasi agar selaras dengan tujuan perusahaan. Secara spesifik, komunikasi interpersonal antara atasan dan karyawan merupakan bentuk komunikasi krusial dalam organisasi. Menurut Purba, dkk (2020), komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan antar pribadi secara tatap muka, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi interpersonal dapat dikatakan efektif apabila pemimpin tidak hanya mampu menyampaikan nilai-nilai serta filosofi dalam organisasi, tetapi juga mengaplikasikannya secara konsisten dalam praktik keseharian, menjadi teladan bagi para anggotanya.

Pada intinya, budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku dan kebiasaan yang berulang secara melekat pada setiap individu dalam sebuah

organisasi, yang kemudian menjadi norma dalam melaksanakan pekerjaan (Punamasari, 2015). Dalam era globalisasi, budaya kerja yang memiliki etos kerja dan kedisiplinan tinggi dapat ditemukan di negara Jepang (Santoso, 2024). Adapun budaya kerja yang dimiliki masyarakat Jepang yaitu *bushido*, *kaizen*, *ganbatte kudasai*, *genchi genbutsu*, dan *keiretsu* (Mulyadi, Hastuti, & Noviandi, 2022). Di antara konsep tersebut, *kaizen* menonjol sebagai filosofi perbaikan berkesinambungan dan berkelanjutan. Salah satu konsep *kaizen* yang terkenal yaitu konsep 5S (Bekti & Cahyadi, 2024). Konsep 5S dikenal sebagai budaya kerja dalam perusahaan Jepang. 5S yaitu *Seiri* (ringkas), *Seiton* (rapi), *Seiso* (resik), *Seiketsu* (merawat), dan *Shitsuke* (rajin). Konsep 5S ini telah menjadi budaya kerja khas perusahaan Jepang dan kini banyak diadopsi oleh berbagai sektor industri global, termasuk industri kuliner yang menuntut pelayanan yang prima, kebersihan optimal, dan standar operasional yang tinggi.

Sejak tahun 2000-an, bisnis kuliner Jepang di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan dengan kehadiran berbagai restoran seperti Yoshinoya, Ramen 38, dan Sushi Tei (Delia, 2024). Dengan memiliki keunikan atau ciri khasnya masing-masing, restoran Jepang di Indonesia ini mulai menarik minat masyarakat luas dari berbagai kalangan. Sushi Tei yang berdiri sejak tahun 2003, merupakan salah satu merek yang berperan besar dalam mempopulerkan kuliner Jepang di Indonesia (Beribe, 2020). Berdasarkan komparasi merek dari Top Brand Award (2025), Sushi Tei menunjukkan nilai indeks yang terus maju dari tahun 2021 hingga 2025, mengungguli merek sejenis lainnya seperti Ichiban Sushi, Sushi Box, Sushi Grove, dan Poke Sushi, meskipun sempat mengalami penurunan pada tahun 2002. Restoran Sushi Tei Yogyakarta, sebagai salah satu *franchise*

dari Sushi Tei Indonesia yang berpusat di Jakarta, menjadi objek studi yang menarik untuk dicermati. Perusahaan ini mengklaim diri sebagai pelopor inovasi di industri kuliner Jepang yang berkomitmen menyajikan masakan berkualitas dengan cita rasa asli Jepang serta pelayanan yang prima kepada pelanggannya. Untuk mempertahankan standar kualitas dan pelayanan tersebut, penerapan nilai-nilai budaya kerja Jepang khususnya 5S, sangat mungkin menjadi strategi manajemen inti restoran tersebut. Namun, keberhasilan penyampaian dan internalisasi nilai-nilai budaya kerja Jepang tersebut tidak terjadi secara otomatis. Sebaliknya, proses komunikasi yang strategis dan personal kepada seluruh karyawan akan sangat menentukan. Pemimpin pada tingkat manajer atau supervisor berada pada posisi kunci untuk menyampaikan nilai-nilai perusahaan, memberikan bimbingan, dan menjadi teladan melalui interaksi keseharian dalam lingkungan kerja perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kualitas komunikasi interpersonal yang terjalin secara langsung akan sangat memengaruhi pemahaman dan adopsi karyawan terhadap nilai-nilai budaya kerja 5S di Restoran Sushi Tei Yogyakarta.

Meskipun terdapat banyak penelitian telah mengkaji pentingnya budaya organisasi dan komunikasi kepemimpinan dalam konteks umum, studi yang secara spesifik menggali peran komunikasi interpersonal pemimpin dalam mengkomunikasikan nilai-nilai budaya kerja Jepang 5S pada karyawan di lingkungan restoran di Indonesia, khususnya Yogyakarta, masih terbatas. Sebagai perbandingan, penelitian terdahulu karya Rizal Ardiansah (2024) dengan judul “Penerapan Budaya Kerja 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) di Yogo Nouen Farm Hokkaido, Jepang” menyoroti bagaimana kelima prinsip 5S

diimplementasikan secara sistematis dalam lingkungan kerja pertanian untuk meningkatkan efisiensi, kebersihan, dan disiplin kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan 5S secara konsisten mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terorganisir, dapat meminimalisir pemborosan waktu dan sumber daya, serta meningkatkan produktivitas karyawan, dengan peran pengawasan pemimpin yang sangat penting untuk keberlanjutan. Kemudian pada penelitian terdahulu yang kedua oleh Yashinta Vidya Anindita (2018) dengan judul “Analisis Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal (Studi pada PT Hou-Tech Indonesia, Pasuruan)” berfokus pada penerapan nilai-nilai budaya kerja Jepang termasuk disiplin dan komitmen terhadap kualitas, yang dibawa oleh ekspatriat serta bagaimana nilai-nilai tersebut diadopsi oleh karyawan lokal. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya proses adaptasi budaya dan komunikasi efektif antara ekspatriat dan karyawan lokal agar nilai-nilai budaya kerja Jepang 5S dapat diterapkan dengan sukses pada perusahaan mereka. Setelah meninjau kedua penelitian terdahulu tersebut, terlihat bahwa meskipun pentingnya 5S dan komunikasi telah dibahas, belum ada studi yang secara eksplisit mendalami dimensi interpersonal pemimpin dalam pengalaman nyata karyawan terkait adopsi nilai 5S dalam konteks spesifik industri kuliner Jepang. Pengalaman kerja karyawan, termasuk persepsi mereka terhadap lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan, sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang terjalin antara atasan dan karyawan. Dengan memahami bagaimana komunikasi interpersonal pemimpin membentuk pemahaman dan pengalaman karyawan terkait budaya kerja Jepang 5S, penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah tersebut dan

memberikan kontribusi empiris yang relevan bagi praktik manajemen di industry kuliner.

Oleh karena itu, melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus di Restoran Sushi Tei Yogyakarta, penelitian ini akan menganalisis secara mendalam terkait peran komunikasi interpersonal pemimpin dalam konteks penerapan nilai-nilai budaya kerja Jepang 5S. Analisis ini akan mencakup bagaimana pesan yang disampaikan, bagaimana karyawan menafsirkan pesan tersebut, dan bagaimana interpretasi ini kemudian memengaruhi pengalaman kerja secara keseluruhan dan mengadopsi budaya 5S, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas operasional dan iklim kerja di restoran.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijabarkan peneliti di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran komunikasi interpersonal pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja Jepang kepada karyawan di Restoran Sushi Tei Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan peran komunikasi interpersonal pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja Jepang kepada karyawan di Restoran Sushi Tei Yogyakarta

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini terbagi menjadi dua yaitu manfaat akademik dan manfaat praktis.

1. Manfaat Akademik

Adapun manfaat akademik yang diberikan ialah memberikan kontribusi pada pengembangan wawasan tentang komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi dalam konteks penerapan budaya kerja di industri jasa khususnya restoran.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang diberikan ialah memberikan masukan mengenai efektivitas strategi komunikasi interpersonal pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai budaya kerja Jepang pada karyawan.

E. Teori

1. Komunikasi Interpersonal (Antar Pribadi)

a. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Hubungan antar pribadi atau interpersonal merupakan salah satu hubungan komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Komunikasi interpersonal merupakan yaitu komunikasi yang terjadi antar dua individu atau lebih dan tidak bersifat umum (Moerdijati, 2012). Lebih lanjut Moerdijati (2012) mendefinisikan komunikasi interpersonal dalam tiga perspektif yakni komponensial, perkembangan, dan relasional.

Pertama, dari perspektif komponensial. Komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan di antara dua orang

atau lebih dengan berbagai umpan balik. Setiap orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut bertindak sebagai pengirim dan penerima pesan secara bersamaan. Pesan yang digunakan dapat berupa verbal maupun nonverbal. Saluran yang digunakan bisa melalui media seperti telepon atau surat. Umpan balik merupakan hal yang penting dalam komunikasi interpersonal ini, karena secara bersamaan antar pribadi ini memberikan respon dengan beragam cara baik secara verbal maupun nonverbal. Gangguan merupakan rangsangan tambahan yang dapat mengganggu kecermatan penerimaan pesan. Gangguan yang terjadi terdiri dari gangguan fisik yaitu berasal dari luar peserta komunikasi seperti jarak dan udara panas, gangguan psikologis seperti perbedaan gagasan dan penilaian seperti emosi dan sikap, dan gangguan semantik yaitu pemaknaan simbol atau bahasa. Konteks mempunyai tiga dimensi seperti fisik yaitu tempat keberlangsungan komunikasi, sosial psikologis yaitu status hubungan antar pribadi yang berkomunikasi, situasi formal-informal, akrab-tidak akrab, dan temporal yaitu suatu pesan khusus yang sesuai dengan rangkaian kejadian komunikasi. Bidang pengalaman merupakan segala sesuatu yang telah dialami oleh individu. Hal tersebut merupakan hal yang penting dalam berkomunikasi, karena komunikasi akan efektif jika antar individu memiliki pengalaman yang sama. Efek merupakan akibat atau hasil dari proses komunikasi baik bagi salah satu individu ataupun keduanya.

Kedua, dari perspektif perkembangan. Menurut perspektif perkembangan, komunikasi interpersonal merupakan suatu proses yang

berkembang dari yang bersifat impersonal menjadi personal atau sebaliknya yakni dari personal menjadi impersonal. Hubungan impersonal dapat dilihat dari topik pembicaraan yang bersifat umum, sedangkan hubungan personal mengangkat topik pembicaraan yang bersifat spesifik atau pribadi.

Ketiga, dari perspektif relasional. Komunikasi interpersonal diartikan sebagai komunikasi yang terjadi antara dua orang yang memiliki hubungan yang jelas. Contohnya seperti kakak dan adik, dokter dan pasien, dan sebagainya.

b. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal yaitu suatu tindakan yang mempunyai kecenderungan pada tujuan tertentu. Adapun tujuan komunikasi interpersonal menurut Arni Muhammad dalam Febriati (2014), sebagai berikut:

1) Menemukan diri sendiri

Ketika kita melibatkan diri dalam pertemuan interpersonal dengan orang lain, maka kita akan banyak sekali belajar mengenai diri kita sendiri dan orang lain. Dalam komunikasi interpersonal, kita diberi kesempatan untuk menemukan apa yang kita suka dan mengenal diri kita.

2) Menemukan dunia luar

Banyak informasi yang datang ketika kita melakukan komunikasi interpersonal. Informasi yang terpapar dalam diri kita seringkali kita diskusikan dalam komunikasi interpersonal.

3) Memengaruhi tingkah laku dan sikap

Kita dapat menginginkan orang lain mengubah sikap dan tingkah laku dalam cara tertentu ketika terlibat dalam komunikasi interpersonal.

4) Membangun dan memelihara hubungan yang harmonis

Keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang harmonis terbentuk dari komunikasi interpersonal yang kita lakukan dengan orang lain.

5) Untuk bermain dan kesenangan

Bermain mempunyai tujuan untuk mencari kesenangan. Selain mencari kesenangan, komunikasi interpersonal juga memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan relaksasi.

6) Memberikan bantuan

Ahli-ahli kejiwaan menggunakan pendekatan komunikasi personal untuk membantu kliennya. Sama juga halnya seperti ketika kita mendengarkan keluhan-kesah teman-teman kita pada kehidupan sehari-hari yang dimana kita berfungsi memberikan bantuan kepada mereka.

c. Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Devito dalam Febriati (2014) mengungkapkan lima kualitas umum dalam efektivitas komunikasi interpersonal, yaitu:

1) Keterbukaan

Keterbukaan merupakan sikap yang dimana bersedia untuk jujur dalam menyampaikan apa yang dirasakan dan dipikirkan.

2) Empati

Empati merupakan suatu sikap ikut merasakan yang dirasakan oleh lawan bicara yang ditandai dengan kesediaan untuk mendengarkan dengan sepenuh hati dan merespon dengan tepat setiap perilaku yang muncul dalam komunikasi tersebut.

3) Dukungan

Dukungan ialah suatu sikap memberikan respon balik terhadap apa yang dikemukakan dalam kegiatan komunikasi.

4) Rasa positif

Seseorang harus memiliki sikap positif terhadap dirinya dan mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi.

5) Kesamaan

Kesamaan merupakan suatu kondisi yang dimana dalam kegiatan komunikasi terjadi pada posisi yang sama, tidak terjadi dominasi antar satu sama lain.

d. Hambatan Dalam Komunikasi Interpersonal

Menurut Sunarto dalam Febriati (2014), terdapat tiga aspek yang menjadi hambatan dalam komunikasi interpersonal, yaitu:

1) Hambatan mekanik

Hambatan mekanik terjadi akibat adanya gangguan pada saluran komunikasi.

2) Hambatan semantik

Hambatan ini merupakan perbedaan dalam pemahaman pesan yang disampaikan atau perbedaan persepsi yang terjadi ketika berkomunikasi.

3) Hambatan manusiawi

Hambatan ini timbul karena berasal dari manusia itu sendiri. Hal tersebut terjadi karena faktor emosi dan prasangka pribadi, kemampuan atau ketidakmampuan alat panca indera.

Dalam konteks organisasi, komunikasi interpersonal memegang peranan krusial, khususnya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin menggunakan komunikasi interpersonal untuk memberikan arahan, motivasi, umpan balik, serta membangun hubungan kerja yang produktif. Sebaliknya, karyawan menggunakan komunikasi interpersonal untuk menyampaikan kebutuhan, gagasan, dan respon terhadap arahan pemimpin.

Dalam penelitian ini, komunikasi interpersonal pemimpin di Restoran Sushi Tei Yogyakarta akan dilihat sebagai alat utama dalam proses transfer dan internalisasi nilai-nilai budaya kerja Jepang 5S kepada karyawan. Kualitas komunikasi akan menentukan sejauh mana nilai-nilai 5S dapat dipahami, diterima, dan diterapkan secara konsisten.

2. Teori Penetrasi Sosial

a. Definisi Teori Penetrasi Sosial

Teori penetrasi sosial merupakan ini merupakan sebuah teori yang membahas tentang kedekatan interpersonal yang berlangsung secara bertahap dari yang bersifat publik atau dangkal ke tingkat yang lebih intim.

Keintiman ini lebih dari sekadar keintiman yang bersifat fisik, melainkan hingga keintiman intelektual dan emosional. Proses penetrasi sosial interaksi baik secara verbal maupun nonverbal, dan perilaku yang terjadi pada lingkungan tertentu.

Menurut Altman dan Taylor dalam Sari (2023), manusia itu seperti bawang merah yang artinya mempunyai beberapa lapisan kepribadian. Lapisan terluar merupakan lapisan yang terbuka bagi publik, apa saja yang biasa kita perlihatkan kepada orang lain secara umum. Pada lapisan berikutnya terdapat kepribadian yang lebih bersifat semi privat dimana lapisan ini hanya terbuka bagi orang-orang tertentu saja misalnya seperti orang terdekat. Kemudian pada lapisan paling dalam merupakan lapisan privat yang di dalamnya terdapat nilai-nilai, konsep diri yang belum terselesaikan dan lainnya. Lapisan ini merupakan lapisan yang peran penting dalam kehidupan individu.

Kedekatan kita terhadap orang lain dapat dilihat dari sejauh mana kita membuka diri pada lapisan-lapisan kepribadian kita tersebut. Dengan membiarkan orang lain melakukan penembusan terhadap lapisan kepribadian yang kita miliki, artinya kita memberikan jalan orang tersebut untuk semakin dekat dengan diri kita.

Menurut West and Turner dalam Hasyim (2024), terdapat beberapa asumsi pada teori penetrasi sosial, yakni:

- 1) Hubungan berkembang dari tidak intim menjadi intim.

Perkembangan hubungan ini bertahap, di mana interaksi awal yang cenderung berfokus pada topik-topik umum dan non-

personal. Kemudian seiring berjalannya waktu, jika hubungan terus berkembang maka mereka mulai berbagi informasi yang lebih pribadi dan mendalam. Keintiman di sini tidak hanya merujuk pada keintiman fisik, melainkan juga pada segi intelektual dan emosional.

- 2) Secara umum, perkembangan hubungan bersifat sistematis dan dapat diprediksi.

Meskipun setiap hubungan memiliki nuansa uniknya sendiri, terdapat pola yang relatif teratur dan dapat diperkirakan bagaimana hubungan tersebut akan berkembang. Artinya proses pembukaan diri (*self-disclosure*) dan peningkatan keintiman cenderung mengikuti alur yang serupa di berbagai jenis hubungan. Kita dapat memperkirakan bahwa orang tidak akan langsung mengungkapkan diri mereka atau rahasia yang mereka punya pada pertemuan pertama.

- 3) Perkembangan hubungan meliputi depenetrasi (penarikan diri) dan disolusi (pembubaran).

Hubungan tidak selalu bergerak maju menuju keintiman yang lebih besar. Dalam asumsi ini, hubungan juga bisa mengalami kemunduran (depenetrasi) atau bahkan berakhir (disolusi). Ketika depenetrasi terjadi, individu mulai menarik diri, mengurangi tingkat pengungkapan diri, dan kembali ke topik atau tingkat interaksi yang lebih dangkal. Jika proses ini terus berlanjut, hubungan bisa sepenuhnya bubar. Konflik, pelanggaran

kepercayaan, atau perubahan prioritas dapat menyebabkan individu mengurangi keterbukaan.

- 4) Pembukaan diri (*self-disclosure*) adalah inti dari perkembangan hubungan.

Asumsi ini merupakan asumsi paling sentral dan fundamental dari teori penetrasi sosial. Pembukaan atau pengungkapan diri (*self-disclosure*) merupakan tindakan secara sengaja mengungkapkan informasi pribadi tentang diri sendiri kepada orang lain. Pembukaan diri tersebut menjadi mekanisme utama yang mendorong perkembangan keintiman dalam suatu hubungan. Tanpa adanya pembukaan diri, hubungan akan tetap berada pada tingkat dangkal. Melalui pembukaan diri, individu dapat saling mengenal, membangun kepercayaan, dan mengurangi ketidakpastian satu sama lain. Proses ini memungkinkan pengupasan lapisan-lapisan kepribadian, dari informasi publik hingga rahasia pribadi. Kualitas (kedalaman) dan kuantitas (keluasan) dari pengungkapan diri sangat menentukan seberapa jauh hubungan dapat berkembang.

b. Pengungkapan Diri (*self-disclosure*)

Pengungkapan diri (*self-disclosure*) adalah konsep sentral dan mekanisme utama dalam teori penetrasi sosial yang dikembangkan oleh Irwin Altman dan Dalmas A. Taylor. Ini adalah proses di mana individu secara sengaja dan sukarela menyamoaikan informasi pribadi tentang diri

mereka kepada orang lain. Informasi ini bisa beragam dari hal-hal yang relatif dangkal hingga yang sangat dalam dan intim.

Altman dan Taylor mengidentifikasi dua dimensi penting dari pengungkapan diri yang bekerja sama untuk mengembangkan keintiman dalam suatu hubungan yaitu:

1) Kedalaman (*Depth of Disclosure*)

Kedalaman mengacu pada tingkat kepribadian atau sensitivitas informasi yang diungkapkan. Pada tingkat dangkal, individu berbicara tentang cuaca atau hobi. Pada tingkat menengah, individu mulai berbagi opini tentang suatu isu sosial atau referensi makanan. Pada tingkat yang lebih dalam, individu mulai mengungkapkan ketakutan, rahasia pribadi, pengalaman traumatis, atau emosi yang sangat mendalam. Semakin dalam individu melakukan pengungkapan diri yang terjadi dalam sebuah hubungan, maka semakin besar potensi untuk mencapai keintiman yang lebih dalam. Individu harus merasa nyaman dan percaya sebelum mereka bersedia untuk mengungkapkan informasi yang lebih dalam.

2) Keluasan (*Breadth of Disclosure*)

Keluasan mengacu pada jumlah topik atau area kehidupan yang dibahas atau dibagi dalam suatu hubungan. Dengan kata lain seberapa banyak aspek diri seseorang yang terbuka untuk didiskusikan. Jika pada area sempit, individu misalnya hanya berbicara mengenai pekerjaan di kantor. Jika pada area yang luas,

individu akan berdiskusi tentang pekerjaan, pandangan politik, kesehatan, dan keuangan. Hubungan yang memiliki keluasaan topik yang besar menunjukkan adanya eksplorasi berbagai aspek dari kehidupan individu. Meskipun suatu hubungan mungkin dangkal dalam kedalaman, ia bisa menjadi luas jika mencakup banyak topik yang tidak terlalu personal. Namun, untuk mencapai keintiman sejati, baik kedalaman maupun keluasaan perlu berkembang.

Kedalaman dan keluasaan pengungkapan diri seringkali daling terkait. Pada tahap awal hubungan, individu cenderung mengungkapkan informasi yang luas tapi dangkal. Seiring berkembangnya hubungan dan kepercayaan, pengungkapan diri menjadi lebih dalam dan mungkin juga tetap luas, mencakup lebih banyak aspek kehidupan dengan detail yang lebih personal.

c. Konsep Lapisan Bawang

Konsep lapisan bawang yang digunakan Altman dan Taylor untuk memvisualisasikan struktur kepribadian individu dan bagaimana proses pengungkapan diri terjadi dalam pengembangan hubungan. Konsep ini membantu kita memahami bahwa kepribadian seseorang tidaklah tunggal, melainkan tersusun dari berbagai lapisan informasi yang berbeda tingkat kedalamannya, mirip dengan lapisan pada bawang. Adapun struktur lapisan bawang sebagai berikut:

1) Lapisan Terluar

Lapisan terluar merupakan lapisan paling dangkal dan paling mudah diakses. Informasi pada lapisan ini biasanya bersifat umum

atau non-pribadi. Seseorang tidak perlu merasa memiliki hubungan yang dekat untuk berbagi atau mengetahui informasi ini. Contoh informasi tersebut ialah nama, usia, pekerja, hobi umum, dan selera musik. Pada tahap awal hubungan, komunikasi didominasi oleh pertukaran informasi pada lapisan ini yang menjadi observasi dasar.

2) Lapisan Tengah

Lapisan tengah ini lebih dalam dari lapisan terluar dan berisi informasi yang lebih pribadi, tetapi masih belum terlalu sensitif. Individu mungkin tidak akan membagikan informasi ini kepada sembarang orang, melainkan kepada orang yang sudah sedikit dikenal atau dipercayai. Contoh informasi tersebut seperti preferensi dan ketidaksukaan yang lebih spesifik atau kebiasaan pribadi yang relatif umum. Ketika hubungan mulai berkembang dari sekadar kenalan, individu mulai berbagi opini dan preferensi. Ini merupakan tahap eksplorasi di mana mereka mencari kesamaan dan perbedaan.

3) Lapisan Inti

Lapisan inti merupakan lapisan terdalam dan paling intim dari kepribadian seseorang. Informasi di sini sangat pribadi dan sensitif. Mengungkapkan informasi pada lapisan inti ini membutuhkan tingkat kepercayaan yang sangat tinggi dan keyakinan akan kerahasiaan. Contoh informasi tersebut seperti pengalaman traumatis, rahasia pribadi, dan emosi yang sangat mendalam. Hanya dalam hubungan yang sangat intim dan terpercaya, individu akan bersedia mengupas hingga lapisan inti ini.

Konsep lapisan bawang menunjukkan bahwa pengembangan keintiman bukanlah proses yang instan. Ia membutuhkan waktu, risiko, dan keberanian untuk saling membuka diri secara bertahap, lapisan demi lapisan.

d. Tahap-Tahap Penetrasi Sosial

Teori penetrasi sosial tidak hanya menjelaskan struktur kepribadian melalui analogi bawang, tetapi juga menguraikan tahapan-tahapan yang dilalui sebuah hubungan seiring dengan peningkatan atau penurunan keintiman. Tahapan ini menggambarkan bagaimana komunikasi berubah seiring dengan berkembangnya hubungan, dari interaksi yang dangkal hingga yang sangat intim. Adapun tahapan-tahapan tersebut sebagai berikut:

1) Tahap Orientasi

Tahap ini merupakan tahap yang paling awal dan dangkal dalam perkembangan hubungan. Interaksi pada tahap ini sangat terbatas, bersifat publik, dan non-personal. Komunikasi biasanya mengikuti norma-norma sosial yang ketat, dan individu cenderung sangat berhati-hati dalam mengungkapkan informasi tentang diri mereka.

2) Tahap Pertukaran Eksplorasi Afektif

Pada tahap ini, individu mulai menggali lebih jauh aspek-aspek diri masing-masing. Ada peningkatan pengungkapan diri, baik dalam keluasan maupun sedikit dalam kedalaman. Komunikasi menjadi lebih santai, dan mulai ada ekspresi kepribadian antarindividu meskipun masih dengan batasan.

3) Tahap Pertukaran Afektif

Pada tahap ini, komunikasi menjadi lebih personal dan intim. Batasan dalam pengungkapan diri berkurang secara signifikan, dan individu merasa lebih nyaman untuk berbagi informasi yang lebih sensitif. Hubungan mulai ditandai oleh ikatan emosional dan rasa saling percaya yang lebih kuat.

4) Tahapan Pertukaran Stabil

Tahapan ini merupakan tahap keintiman tertinggi dan paling stabil dalam suatu hubungan. Pengungkapan diri sangat dalam dan luas, dan individu memiliki pemahaman yang sangat mendalam satu sama lain. Komunikasi sangat efisien, seringkali menggunakan bahasa singkatan atau non-verbal yang hanya dimengerti oleh mereka.

e. Pertukaran Sosial

Teori penetrasi sosial juga berlandaskan pada prinsip pertukaran sosial, yang mengemukakan bahwa perkembangan hubungan dipengaruhi oleh analisis bahaya dan manfaat yang dirasakan dari interaksi. Individu cenderung melanjutkan dan memperdalam hubungan jika manfaat yang diperoleh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan. Untuk memahami dinamika pertukaran sosial, ada beberapa konsep penting yang perlu dijelaskan:

1) Manfaat (*rewards*)

Segala sesuatu dalam sebuah interaksi sosial yang dianggap menyenangkan, berharga, atau bermanfaat bagi individu. Manfaat bisa

berifat material (uang, hadiah, barang) maupun non-material (pujian dukungan, pengakuan).

2) Biaya (*costs*)

Segala sesuatu dalam sebuah interaksi sosial yang dianggap tidak menyenangkan, merugikan, atau membutuhkan pengorbanan dari individu. Biaya juga bersifat material (waktu, uang, usaha) maupun non-material (stress, rasa malu, frustrasi)

3) Hasil (*outcome*)

Hasil dari suatu interaksi atau hubungan dihitung mengurangi total biaya dari total manfaat yang diperoleh ($Outcome = rewards - costs$). Individu akan lebih cenderung melanjutkan interaksi jika hasilnya positif (manfaat lebih besar dari biaya).

4) Tingkat Perbandingan (*Comparison Level/CL*)

Standar minimal atau ambang batas yang digunakan individu untuk mengevaluasi kepuasan mereka terhadap suatu hubungan atau hasil interaksi. CL dibentuk oleh pengalaman masa lalu individu dalam hubungan serupa, observasi hubungan orang lain, dan apa yang mereka yakini pantas mereka dapatkan. Jika $outcome > CL$, maka individu akan merasa puas dengan hasil hubungan tersebut. Mereka merasa mendapatkan lebih dari yang mereka harapkan atau yang mereka merasa pantas. Jika $outcome < CL$, maka individu akan merasa tidak puas. Mereka merasa mendapatkan kurang dari yang mereka harapkan atau pantas.

5) Tingkat Perbandingan Alternatif (*Comparison Level of Alternatives / CLalt*)

Standar yang digunakan individu untuk mengevaluasi apakah mereka harus tetap berada dalam suatu hubungan atau mencari alternatif lain. CLalt mencerminkan hasil terbaik yang diyakini individu dapat mereka peroleh dari hubungan alternative yang tersedia. Jika *outcome* > CLalt, maka individu akan tetap berada dalam hubungan saat ini karena mereka percaya hasil yang mereka dapatkan saat ini lebih baik daripada alternatif lain. Jika *outcome* < CLalt, maka individu cenderung akan meninggalkan hubungan saat ini dan mencari alternatif yang lebih baik.

Dalam konteks studi ini, karyawan akan secara tidak sadar mempertimbangkan “biaya” dan “manfaat” dari menerapkan 5S. Pemimpin perlu memastikan bahwa “manfaat” dari mengadopsi 5S dirasakan lebih besar oleh karyawan dibandingkan “biayanya” agar motivasi dan komitmen mereka terhadap 5S meningkat.

3. Konsep Budaya Kerja Jepang

Budaya kerja masyarakat Jepang berkaitan erat dengan pola pikir dan perilaku masyarakatnya. Etos kerja yang dimiliki bangsa Jepang memiliki kekhasan yang tidak dimiliki oleh bangsa lain. Adapun budaya kerja yang dimiliki masyarakat Jepang (Mulyadi, Hastuti, & Noviandi, 2022) yaitu *bushido*, *kaizen*, *ganbatte kudasai*, *genchi genbutsu*, dan *keiretsu*. *Kaizen* merupakan konsep kerja yang memiliki pengertian perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan.

Salah satu konsep *kaizen* yang terkenal yaitu konsep 5S (Bekti & Cahyadi, 2024). Konsep 5S dikenal sebagai budaya kerja dalam perusahaan Jepang. 5S yaitu *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, dan *Shitsuke*. Konsep 5S ini digunakan manajemen agar dapat membentuk ketertiban, kedisiplinan, dan efisiensi yang dilaksanakan para anggota atau pekerja dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik. Dalam laman situs Global Business Network Inc (2022), konsep 5S memiliki pengertiannya masing-masing. Pertama yaitu *Seiri* (ringkas). Memilah barang yang digunakan dan tidak digunakan. Hal tersebut dilakukan agar lingkungan kerja tidak terlihat sesak dan membuat nyaman ketika bekerja. Kedua yaitu *Seiton* (rapi). Menata barang agar rapi dan memudahkan pengambilan ketika akan digunakan. Ketiga yaitu *Seiso* (resik). Membersihkan debu dan kotoran yang ada agar nyaman saat bekerja. Keempat yaitu *Seiketsu* (Merawat). Mempertahankan kondisi lingkungan kerja setelah ditata, dirapikan, dan dibersihkan dengan cara dirawat agar barang-barang disekitar tidak cepat rusak. Kelima yaitu *Shitsuke* (rajin). Membiasakan diri untuk tidak menunda pekerjaan, datang tepat waktu. Kelima konsep tersebut merupakan konsep yang wajib diterapkan dalam perusahaan di Jepang dalam lingkup kerja dari level bawah hingga atas. Konsep 5S yang merupakan budaya kerja di perusahaan Jepang dapat dikatakan sebagai bagian dari budaya organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan memengaruhi kinerja karyawan di dalamnya. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan cenderung akan mendorong karyawannya untuk bekerja sama secara efektif, berbagi ide, dan mencari solusi yang kreatif (Alhempy, Zami,

Goenawan, Yusuf, & Lukas, 2024). Hal tersebut juga dapat meningkatkan motivasi karyawan dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Pemberian penghargaan atas kinerja yang baik juga dapat menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi tidak bersifat statis, tetapi dapat berubah seiring dengan perkembangan zaman. Diharapkan budaya organisasi dan kinerja karyawan yang tertuang dalam budaya kerja mampu untuk memberikan dampak yang positif bagi perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan.

