

## BAB V

### PENUTUP

Pada bab ini penulis akan menyajikan kesimpulan dan saran. Kesimpulan berisi paparan dari hasil analisis terkait dinamika hubungan *senpai* dan *kouhai* dalam perusahaan Jepang. Saran dalam bab ini memberikan referensi untuk penelitian lanjutan dalam kaitannya dengan fenomena hierarki dalam perspektif lainnya.

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika hubungan *senpai-kouhai* dalam perusahaan Jepang, dengan menyoroti perubahan sosial-budaya, tantangan interaksi profesional, serta persepsi karyawan muda terhadap sistem senioritas. Berdasarkan hasil analisis data dan wawancara mendalam, dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut.

Dinamika hubungan *senpai-kouhai* di perusahaan Jepang tidak terlepas dari perubahan sosial dan budaya yang terjadi dalam masyarakat Jepang kontemporer. Salah satu temuan utama adalah pergeseran makna dan praktik sistem ini akibat masuknya generasi muda dengan pola pikir yang lebih fleksibel serta perkembangan teknologi digital yang mengubah pola komunikasi di tempat kerja. Meskipun prinsip dasar-yaitu hierarki berdasarkan urutan masuk, bukan usia tetap dipertahankan, implementasinya semakin adaptif terhadap kebutuhan zaman. Interaksi antara *senpai* dan *kouhai* kini tidak hanya berlangsung secara tatap muka,

tetapi juga melalui platform digital, yang kadang mengurangi intensitas hubungan personal namun membuka ruang untuk komunikasi yang lebih efisien.

Hubungan *senpai-kouhai*, meski telah menjadi bagian integral dari budaya organisasi Jepang, tetap menghadapi tantangan yang tidak sederhana. Temuan penelitian menunjukkan adanya kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara otoritas dan empati, terutama ketika *senpai* harus membimbing *kouhai* yang lebih tua secara usia atau ketika terjadi perbedaan nilai antar generasi. Selain itu, tekanan untuk memenuhi tanggung jawab berdasarkan posisi, serta potensi konflik akibat perbedaan pendapat, menjadi bagian dari dinamika sehari-hari yang harus dihadapi oleh kedua belah pihak. Perubahan teknologi juga membawa tantangan tersendiri, di mana komunikasi digital kadang memperlemah ikatan emosional yang selama ini menjadi kekuatan utama sistem ini.

Karyawan muda pada umumnya memandang sistem senioritas sebagai sesuatu yang masih relevan, namun mereka memiliki ekspektasi yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Mereka mengharapkan *senpai* yang tidak hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi juga mampu menjadi pembimbing yang rendah hati dan terbuka terhadap pertukaran ide. Di sisi lain, mereka juga menuntut ruang untuk berpendapat dan berinovasi, sehingga hubungan *senpai-kouhai* yang ideal adalah hubungan yang terbuka dan komunikatif, saling menghargai, dan adaptif terhadap perubahan.

### 5.1.1 Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep budaya organisasi sebagai sistem nilai, norma, dan praktik yang mendalam untuk kemudian diwariskan antar anggota organisasi. Hubungan *senpai-kouhai* terbukti menjadi mekanisme vital dalam menjaga kesinambungan budaya organisasi, sekaligus menjadi arena adaptasi terhadap perubahan sosial dan teknologi. Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pelatihan komunikasi lintas generasi, penguatan nilai-nilai kolaboratif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran gagasan secara terbuka.

### 5.1.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain jumlah informan yang relatif terbatas dan konteks perusahaan yang belum sepenuhnya mewakili seluruh ragam industri di Jepang. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan lebih menekankan pada kedalaman pengalaman, sehingga temuan ini perlu diuji lebih lanjut melalui penelitian dengan cakupan yang lebih luas dan metode yang beragam.

### 5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan gambaran kritis atas dinamika hubungan *senpai-kouhai* di perusahaan Jepang, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan.

### 5.2.1 Saran untuk Praktik Organisasi

Perusahaan perlu menyediakan pelatihan yang menekankan pentingnya komunikasi efektif antara *senpai* dan *kouhai*, khususnya dalam menghadapi perbedaan nilai dan ekspektasi antar generasi. Hubungan *senpai-kouhai* hendaknya tidak hanya berorientasi pada hierarki, tetapi juga pada kolaborasi dan pertukaran gagasan. Perusahaan dapat memfasilitasi forum diskusi atau mentoring dua arah yang memungkinkan *kouhai* berkontribusi aktif. Adaptasi terhadap teknologi dan inovasi organisasi perlu mengadopsi teknologi komunikasi yang relevan tanpa mengorbankan kualitas hubungan interpersonal. Penggunaan platform digital sebaiknya diimbangi dengan upaya membangun kepercayaan dan kedekatan secara personal. Penekanan pada nilai empati seorang *senpai* diharapkan mampu menjadi teladan yang tidak hanya menekankan otoritas, tetapi juga menunjukkan sikap empati dan keterbukaan terhadap perubahan.

### 5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian mendatang disarankan untuk melibatkan lebih banyak partisipan dari berbagai jenis perusahaan dan sektor industri, serta menggunakan kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Penelitian lanjutan diharapkan dapat meneliti lebih jauh bagaimana hubungan *senpai-kouhai* memengaruhi inovasi organisasi, kesejahteraan psikologis karyawan, dan efektivitas kerja di era digital. Menarik pula untuk melakukan studi komparatif antara perusahaan Jepang dan perusahaan multinasional di Jepang, atau

membandingkan dengan sistem mentoring di negara lain untuk memperkaya perspektif global.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dan mengelola dinamika hubungan *senpai-kouhai* di tengah perubahan sosial dan teknologi yang terus berlangsung.

