Jurnal Pengabdian dan Pengembangan Masyarakat Indonesia
Published by
Media Publikasi Cendekia Indonesia
https://www.journalmpci.com/index.php/jppmi/index
ISSN : 2830-2567 (Online - Elektronik)
ISSN 2830-2567

Jurnal Pengabdian dan Pengembangan Masyarakat Indonesia, Vol. 5 No. 2 (2026): 867-877

Peningkatan Pemahaman Profesional Karyawan melalui Pelatihan Integrasi Budaya dan Etika Kerja Jepang–Indonesia di PT. Kubota Indonesia

Enhancing Professional Competence through Japanese–Indonesian Work Culture and Ethics Integration Training: A Community Service Program at PT Kubota Indonesia

Lispridona Diner[1]*, Silvia Nurhayati[1], Rina Supriatnaningsih[1], Lisda Nurjaleka[1], Maho Shinoto[2]

[1] Pendidikan Bahasa Jepang, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia
[2] Junior Expert Japan International Cooperation Agency, Japan

*Email Korespondensi: lisjoost@mail.unnes.ac.id

Abstrak

PT Kubota Indonesia menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja profesional karyawan akibat perbedaan karakteristik budaya kerja Jepang yang menekankan disiplin, ketepatan, dan sistem kerja terstruktur dengan budaya kerja Indonesia yang mengedepankan nilai kebersamaan, gotong royong, dan hubungan kekeluargaan. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan dalam mengintegrasikan kedua budaya kerja tersebut secara harmonis guna mendukung efektivitas komunikasi dan kolaborasi di lingkungan kerja multikultural. Program dilaksanakan melalui workshop, simulasi komunikasi dan pelaporan kerja, diskusi interaktif, serta penyusunan panduan kerja kolaboratif yang melibatkan 25 karyawan dari berbagai divisi. Hasil kegiatan menunjukkan peningkatan pemahaman peserta terhadap nilai-nilai budaya kerja Jepang (92%) dan budaya kerja Indonesia (96%), disertai peningkatan kemampuan dalam mengenali serta mengelola potensi konflik budaya kerja (88%). Secara kualitatif, peserta menunjukkan perubahan perilaku berupa meningkatnya keterbukaan dalam berkomunikasi, ketepatan dalam penyampaian informasi, kemampuan berkoordinasi lintas divisi, serta kesadaran akan pentingnya menghargai perbedaan budaya dalam lingkungan kerja. Tingkat kepuasan peserta mencapai 94% dan relevansi materi terhadap kebutuhan pekerjaan sebesar 90%, yang mengindikasikan bahwa pelatihan berbasis praktik efektif dalam memperkuat komunikasi antarbudaya, koordinasi kerja, dan kolaborasi tim. Kegiatan ini menghasilkan panduan kerja kolaboratif berbasis integrasi budaya Jepang–Indonesia yang dapat digunakan sebagai acuan operasional dalam mendukung produktivitas dan harmonisasi hubungan kerja. Untuk keberlanjutan program, perusahaan disarankan mengintegrasikan pelatihan budaya kerja lintas budaya secara berkala ke dalam program pengembangan sumber daya manusia serta melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap implementasi panduan kerja guna memastikan adaptasi yang efektif di lingkungan industri multikultural.

Kata kunci: Budaya Kerja; Etika Kerja Jepang-Indonesia; Horenso; Kinerja Profesional; Integrasi Budaya

Abstract

PT Kubota Indonesia faces challenges in optimizing employees' professional performance due to differences between the characteristics of Japanese work culture, which emphasizes discipline, precision, and structured work systems, and Indonesian work culture, which values togetherness, mutual cooperation, and kinship. These cultural differences have the potential to affect the effectiveness of communication, coordination, and collaboration within a multicultural workplace. This community service program aimed to enhance employees' understanding and skills in harmoniously integrating Japanese and Indonesian work cultures to improve organizational performance. The program employed a participatory approach consisting of workshops, communication and work-reporting simulations based on the Horenso (Houkoku, Renraku, Soudan) principle, interactive discussions, case studies, and the development of a collaborative work guideline. The program involved 25 employees from various divisions of PT Kubota Indonesia. The program outcomes were evaluated using pre-test and post-test questionnaires, participatory observation, and participant satisfaction surveys. The results demonstrated substantial improvements in participants' understanding of Japanese work culture (92%) and Indonesian work culture (96%), as well as their ability to identify and manage potential intercultural workplace conflicts (88%). Qualitative observations further revealed positive behavioral changes, including greater openness in communication, improved accuracy in information sharing, enhanced cross-departmental coordination, and

increased awareness of the importance of respecting cultural diversity in the workplace. Participant satisfaction reached 94%, while the perceived relevance of the training materials to workplace needs was rated at 90%, indicating that practice-oriented training effectively strengthened intercultural communication, work coordination, and teamwork competencies. The program also produced a collaborative work guideline integrating Japanese and Indonesian work cultures, which can serve as an operational reference to support productivity, harmonious workplace relationships, and organizational culture development. To ensure the sustainability of the program, the company is encouraged to integrate cross-cultural work culture training into its regular human resource development initiatives and to conduct continuous evaluations of the implementation of the collaborative work guideline to facilitate effective cultural adaptation in a multicultural industrial environment.

***Keywords**: Work Culture; Japanese–Indonesian Work Ethics; Horenso; Professional Performance; Cultural Integration*

Pesan Utama:

- Memadukan disiplin budaya kerja Jepang dan nilai kebersamaan Indonesia secara harmonis efektif dalam menjembatani perbedaan, sekaligus memperkuat komunikasi dan kolaborasi tim di lingkungan kerja

Copyright (c) 2026 Authors.

Received: 08 May 2026
Accepted: 10 July 2026
Published: 01 November 2026

DOI: https://doi.org/10.56303/jppmi.v5i2.1445

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

GRAPHICAL ABSTRACT



PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, perusahaan multinasional dituntut tidak hanya memiliki keunggulan teknologi dan sumber daya manusia, tetapi juga kemampuan mengelola keberagaman budaya kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Setyono & Widodo, 2019; Matsuda, 2023). PT Kubota Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi mesin pertanian dan mesin diesel dengan sistem manajemen yang mengadopsi standar operasional Jepang, sementara sebagian besar tenaga kerjanya berasal dari Indonesia. Kondisi tersebut menuntut adanya integrasi budaya kerja Jepang yang menekankan disiplin, ketepatan waktu, komunikasi terstruktur, dan perbaikan berkelanjutan *(kaizen)* dengan budaya kerja Indonesia yang mengedepankan gotong royong, toleransi, dan hubungan kekeluargaan. Integrasi kedua budaya tersebut menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, koordinasi, dan produktivitas dalam operasional perusahaan (Prihartini & Buska, 2019; Siahaan, 2019).

Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan pihak Human Resources PT Kubota Indonesia, ditemukan beberapa permasalahan yang menghambat efektivitas kolaborasi di lingkungan kerja. Sebagian karyawan belum terbiasa menerapkan prinsip *Horenso (Houkoku, Renraku, dan Soudan)* sehingga pelaporan pekerjaan, penyampaian informasi, dan konsultasi kepada atasan sering dilakukan terlambat atau tidak sistematis. Di sisi lain, budaya komunikasi lokal yang lebih mengutamakan keharmonisan hubungan interpersonal menyebabkan karyawan cenderung menghindari penyampaian kritik atau permasalahan secara langsung. Perbedaan tersebut berdampak pada terjadinya miskomunikasi, keterlambatan pengambilan keputusan, ketidakkonsistenan penerapan prinsip kaizen, serta belum optimalnya koordinasi lintas divisi. Selain itu, perusahaan belum memiliki panduan operasional yang secara khusus mengintegrasikan nilai-nilai budaya kerja Jepang dan Indonesia sebagai acuan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muslimin sebagai HR Manager di PT Kubota Indonesia menyatakan jumlah pegawai dari berbagai latar belakang daerah, Dapat dilihat dari tabel berikut ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muslimin selaku HR Manager PT Kubota Indonesia, perusahaan mempekerjakan karyawan yang berasal dari berbagai wilayah di Indonesia serta tenaga kerja dari Jepang sehingga membentuk lingkungan kerja yang multikultural. Keberagaman tersebut memerlukan kemampuan adaptasi terhadap perbedaan nilai, pola komunikasi, dan etika kerja. Dalam praktiknya, pihak perusahaan mengidentifikasi beberapa kendala, antara lain keterlambatan penyampaian laporan pekerjaan, kurang optimalnya komunikasi antara atasan dan bawahan, serta masih rendahnya kebiasaan melakukan konsultasi sebelum mengambil keputusan sesuai prinsip Horenso (Houkoku, Renraku, Soudan). Selain itu, sebagian karyawan cenderung menghindari penyampaian permasalahan secara langsung demi menjaga keharmonisan hubungan kerja, sedangkan sistem kerja Jepang menuntut penyampaian informasi secara cepat, akurat, dan terbuka. Perbedaan tersebut menyebabkan koordinasi lintas divisi belum berjalan secara optimal dan berpotensi menghambat penerapan prinsip kaizen dalam proses kerja sehari-hari. Oleh karena itu, penguatan integrasi budaya kerja Jepang dan Indonesia menjadi kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, kolaborasi, dan kinerja profesional karyawan (Purba et al., 2021; Ginanjar, 2020).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi antarbudaya dan pemahaman terhadap budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kolaborasi tim, produktivitas, dan efektivitas organisasi multikultural (Maliki et al., 2022; Huang, 2021; Samovar et al., 2016). Penelitian lain juga menegaskan bahwa penerapan prinsip kaizen dan Horenso akan berjalan lebih efektif apabila disertai proses adaptasi terhadap karakteristik budaya lokal serta didukung oleh pelatihan berbasis praktik dan pembelajaran kontekstual (Matsuda, 2023; Kantaprawira, 2023). Dengan demikian, pelatihan integrasi budaya kerja merupakan pendekatan

yang relevan untuk mengurangi potensi konflik budaya, meningkatkan kemampuan komunikasi lintas budaya, dan memperkuat sinergi antara nilai-nilai kerja Jepang dan Indonesia.

Berdasarkan permasalahan tersebut, tim pengabdi menawarkan program peningkatan kompetensi melalui pelatihan integrasi budaya kerja Jepang–Indonesia yang dirancang secara partisipatif. Kegiatan meliputi workshop mengenai karakteristik budaya kerja kedua negara, simulasi komunikasi dan pelaporan kerja berbasis Horenso, diskusi studi kasus mengenai penyelesaian konflik budaya di tempat kerja, serta penyusunan panduan kerja kolaboratif yang mengintegrasikan prinsip kaizen, Horenso, dan nilai gotong royong dalam konteks operasional PT Kubota Indonesia. Pendekatan berbasis praktik dipilih agar peserta tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu mengimplementasikan keterampilan komunikasi dan kolaborasi lintas budaya dalam aktivitas kerja sehari-hari (Pamugari et al., 2020; Rokhayati & Ana, 2022).

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan PT Kubota Indonesia dalam mengintegrasikan budaya kerja Jepang dan Indonesia guna memperkuat komunikasi antarbudaya, koordinasi lintas divisi, dan kinerja profesional. Luaran yang diharapkan meliputi meningkatnya kompetensi karyawan dalam menerapkan prinsip kaizen dan Horenso secara adaptif, tersusunnya panduan kerja kolaboratif berbasis integrasi budaya Jepang–Indonesia sebagai acuan operasional perusahaan, serta terbentuknya budaya kerja yang lebih harmonis, produktif, dan berkelanjutan dalam mendukung daya saing perusahaan di lingkungan industri multikultural.

METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan di PT Kubota Indonesia pada bulan Desember 2025 selama empat minggu dengan total empat sesi pelatihan yang masing-masing berlangsung selama 4 jam. Program melibatkan 25 karyawan yang berasal dari berbagai divisi, antara lain produksi, quality control, engineering, maintenance, administrasi, dan human resources. Pendekatan yang digunakan adalah participatory training, yaitu memadukan workshop, simulasi berbasis kasus, diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion*/FGD), praktik komunikasi kerja, dan refleksi bersama sehingga peserta berperan aktif dalam setiap tahapan kegiatan. Kegiatan dilaksanakan oleh tim dosen Program Studi Pendidikan Bahasa Jepang Universitas Negeri Semarang yang memiliki kompetensi di bidang budaya Jepang, komunikasi antarbudaya, dan pembelajaran berbasis industri. Tim bekerja sama dengan Human Resources PT Kubota Indonesia sebagai mitra dalam penyusunan materi, pelaksanaan simulasi, validasi panduan kerja kolaboratif, serta evaluasi implementasi program.

Tahapan pelaksanaan kegiatan terdiri atas lima langkah. Tahap pertama adalah analisis kebutuhan melalui wawancara dengan Human Resources Manager dan observasi lingkungan kerja untuk mengidentifikasi permasalahan komunikasi, koordinasi, serta implementasi budaya kerja Jepang dan Indonesia. Tahap kedua berupa workshop mengenai karakteristik budaya kerja Jepang *(kaizen, 5S, disiplin kerja, dan Horenso)* serta budaya kerja Indonesia yang menekankan gotong royong, komunikasi interpersonal, dan kerja sama tim. Tahap ketiga adalah simulasi komunikasi berbasis *Horenso.* Peserta dibagi ke dalam kelompok kecil dan diberikan skenario permasalahan yang sering terjadi di lingkungan kerja, seperti keterlambatan pelaporan, perubahan target produksi, dan koordinasi lintas divisi. Pada setiap simulasi peserta mempraktikkan tiga tahapan *Horenso,* yaitu *Houkoku* (melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan), Renraku (menyampaikan informasi kepada pihak terkait), dan Soudan (melakukan konsultasi sebelum mengambil keputusan). Fasilitator kemudian memberikan umpan balik terhadap ketepatan komunikasi, kelengkapan informasi, dan efektivitas koordinasi.

Tahap keempat adalah penyusunan panduan kerja kolaboratif yang dilakukan secara partisipatif melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Peserta bersama tim pengabdi dan perwakilan Human Resources mengidentifikasi praktik kerja yang telah berjalan, mendiskusikan kendala implementasi budaya kerja Jepang, kemudian

menyusun rekomendasi prosedur komunikasi dan koordinasi yang mengintegrasikan prinsip Horenso, kaizen, serta nilai gotong royong dan musyawarah dalam budaya kerja Indonesia. Draft panduan selanjutnya divalidasi oleh manajemen perusahaan sebelum digunakan sebagai pedoman operasional. Tahap kelima merupakan evaluasi dan refleksi terhadap seluruh rangkaian kegiatan untuk mengidentifikasi perubahan pemahaman dan kesiapan peserta dalam menerapkan budaya kerja hasil integrasi.

Data dikumpulkan melalui empat teknik, yaitu (1) wawancara semi-terstruktur dengan Human Resources Manager untuk memperoleh informasi mengenai kebutuhan perusahaan; (2) kuesioner sebelum dan sesudah pelatihan (pre-test dan post-test) menggunakan skala Likert lima tingkat (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju); (3) observasi partisipatif selama workshop dan simulasi; serta (4) dokumentasi berupa foto kegiatan, catatan lapangan, dan notulen diskusi.

Instrumen kuesioner terdiri atas tiga aspek utama. Aspek pemahaman budaya kerja Jepang meliputi lima indikator, yaitu pemahaman mengenai disiplin dan ketepatan waktu, penerapan prinsip kaizen, penerapan prinsip Horenso, kepatuhan terhadap prosedur kerja, dan orientasi terhadap kualitas pekerjaan. Aspek etika kerja Indonesia meliputi lima indikator, yaitu kemampuan bekerja sama (gotong royong), komunikasi interpersonal yang santun, toleransi terhadap perbedaan, penghargaan terhadap hubungan kekeluargaan, dan kemampuan menyelesaikan masalah melalui musyawarah. Aspek kompetensi komunikasi antarbudaya meliputi kemampuan menyampaikan informasi secara jelas, melakukan koordinasi lintas divisi, menyelesaikan konflik budaya, beradaptasi terhadap perbedaan budaya kerja, serta bekerja sama dalam tim multikultural. Selain itu, kuesioner kepuasan peserta mencakup relevansi materi, kompetensi narasumber, metode pelatihan, manfaat terhadap pekerjaan, dan kesiapan menerapkan hasil pelatihan.

Data kuantitatif dianalisis menggunakan analisis deskriptif berupa rata-rata, persentase, dan peningkatan skor *pre-test* dan *post-test*. Sementara itu, data hasil observasi, wawancara, dan FGD dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk mengidentifikasi perubahan perilaku komunikasi, koordinasi kerja, dan kolaborasi antarkaryawan setelah pelatihan. Keberhasilan program dievaluasi berdasarkan tiga aspek, yaitu evaluasi proses, evaluasi hasil, dan evaluasi keberlanjutan. Evaluasi proses dilakukan melalui observasi terhadap partisipasi peserta selama workshop dan simulasi. Evaluasi hasil dilakukan dengan membandingkan skor pre-test dan post-test, perubahan perilaku komunikasi selama simulasi, serta tingkat kepuasan peserta terhadap pelatihan. Evaluasi keberlanjutan dilakukan melalui monitoring bersama Human Resources PT Kubota Indonesia satu bulan setelah pelatihan untuk menilai implementasi panduan kerja kolaboratif dalam aktivitas operasional perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Kegiatan

Kegiatan yang telah dilaksanakan meliputi penyampaian materi (seminar mini), diskusi interaktif, simulasi Horenso, dan problem solving dalam situasi kerja nyata.



Gambar 1. Pelaksanaan workshop budaya kerja Jepang dan Indonesia di PT. Kubota Indonesia

Gambar 1 menunjukkan pelaksanaan kegiatan workshop yang menjadi bagian utama dari program pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan ini diikuti oleh karyawan dari berbagai divisi dan difasilitasi oleh tim pengabdi melalui pendekatan partisipatif. Dalam sesi ini, peserta memperoleh pemaparan materi terkait integrasi budaya kerja Jepang seperti *Kaizen, Horenso, Omotenashi, dan Shitsuke* dengan nilai-nilai etika kerja Indonesia seperti gotong royong, disiplin, dan sopan santun. Selain penyampaian materi, workshop juga dirancang secara interaktif melalui diskusi dan tanya jawab, sehingga peserta dapat mengaitkan konsep yang dipelajari dengan pengalaman kerja sehari-hari. Keterlibatan aktif peserta dalam kegiatan ini menunjukkan adanya peningkatan kesadaran terhadap pentingnya komunikasi antarbudaya dan penerapan nilai-nilai kerja yang adaptif di lingkungan industri multikultural.

Secara keseluruhan, pelaksanaan workshop ini menjadi tahap awal yang penting dalam proses internalisasi budaya kerja integratif, yang selanjutnya diperkuat melalui kegiatan simulasi dan praktik langsung di lingkungan kerja. Selain itu, dilakukan simulasi Horenso dan problem solving dalam konteks industri.



Gambar 2. Simulasi kommunalkas kerja berbasis Horenso oleh peserta pelatihan

Gambar 2 menunjukkan pelaksanaan simulasi komunikasi kerja berbasis konsep Horenso (houkoku, renraku, dan soudan) yang dilakukan oleh peserta pelatihan. Kegiatan ini dirancang untuk memberikan pengalaman langsung kepada peserta dalam menerapkan pola komunikasi kerja yang sistematis, terstruktur, dan berbasis koordinasi. Dalam simulasi ini, peserta dibagi ke dalam beberapa kelompok dan diberikan studi kasus yang merepresentasikan situasi kerja nyata di lingkungan industri. Peserta kemudian mempraktikkan proses pelaporan (houkoku), penyampaian informasi (renraku), dan konsultasi (soudan) secara berurutan. Melalui kegiatan ini, peserta tidak hanya memahami konsep Horenso secara teoritis, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam konteks kerja yang relevan.

Hasil observasi selama simulasi menunjukkan adanya peningkatan kemampuan komunikasi interpersonal dan koordinasi antaranggota tim. Peserta menjadi lebih terbiasa menyampaikan informasi secara jelas dan tepat waktu, serta lebih aktif dalam melakukan konsultasi sebelum mengambil keputusan. Hal ini mengindikasikan bahwa metode simulasi efektif dalam meningkatkan keterampilan komunikasi kerja berbasis budaya Jepang, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan kolaborasi tim di lingkungan kerja multikultural. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan di PT. Kubota Indonesia dengan melibatkan 25 karyawan dari berbagai divisi. Kegiatan ini berfokus pada peningkatan pemahaman dan keterampilan dalam mengintegrasikan budaya kerja Jepang dan Indonesia melalui pendekatan workshop, simulasi, dan diskusi interaktif.

Materi yang diberikan meliputi budaya kerja Jepang *(Kaizen, Horenso, Omotenashi*, dan *Shitsuke)*, etika kerja Indonesia, serta strategi integrasi budaya dalam tim multikultural. Selain itu, dilakukan simulasi praktik komunikasi kerja berbasis Horenso serta problem solving dalam konteks industri. Berdasarkan hasil pre-test, post-test dan kuesioner evaluasi, diperoleh data tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Hasil Pre-test dan Post-test Pelatihan Budaya Kerja Jepang dan Indonesia

Aspek yang Dinilai	Pre-test (%)	Post-test (%)	Peningkatan (%)
Pemahaman budaya kerja Jepang	61	92	+31
Pemahaman etika kerja Indonesia	72	96	+24
Kemampuan mengidentifikasi konflik budaya	58	88	+30
Keterlibatan peserta	69	85	+16
Kepuasan terhadap pelatihan*	-	94	-
Relevansi materi terhadap pekerjaan*	-	90	-

Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas peserta mengalami peningkatan pemahaman serta memberikan respon positif terhadap pelaksanaan kegiatan.

Integrasi Budaya Kerja Jepang dan Indonesia

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelatihan integrasi budaya kerja Jepang–Indonesia memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi profesional karyawan PT Kubota Indonesia. Pemahaman peserta terhadap budaya kerja Jepang mencapai 92%, sedangkan pemahaman mengenai etika kerja Indonesia mencapai 96%. Selain itu, kemampuan peserta dalam mengidentifikasi potensi konflik budaya mencapai 88%, yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan konseptual, tetapi juga kemampuan peserta dalam mengaplikasikan prinsip komunikasi dan kolaborasi di lingkungan kerja multikultural. Temuan ini menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis praktik melalui workshop, simulasi Horenso, dan diskusi partisipatif mampu memfasilitasi proses adaptasi budaya kerja secara lebih efektif dibandingkan pendekatan ceramah semata.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Huang et al. (2021) yang menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi antarbudaya secara signifikan meningkatkan efektivitas komunikasi, koordinasi tim, dan kemampuan adaptasi karyawan pada perusahaan multinasional. Demikian pula, Matsuda (2023) menjelaskan bahwa implementasi prinsip Kaizen dan Horenso akan berjalan lebih optimal apabila didukung oleh program pelatihan yang menyesuaikan karakteristik budaya lokal. Pada konteks Indonesia, penelitian Maliki et al. (2022) juga menemukan bahwa peningkatan pemahaman terhadap budaya organisasi berkontribusi terhadap meningkatnya kolaborasi tim dan produktivitas kerja. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa penguatan kompetensi lintas budaya merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi yang memiliki keberagaman budaya kerja.

Meskipun demikian, hasil kegiatan ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan beberapa program pengabdian maupun penelitian sebelumnya mengenai implementasi Kaizen di perusahaan Indonesia. Sebagian besar program terdahulu lebih berfokus pada penerapan 5S/5R, peningkatan efisiensi proses produksi, atau perbaikan kualitas melalui pendekatan Kaizen, sedangkan aspek komunikasi lintas budaya belum menjadi perhatian utama. Dalam kegiatan ini, penerapan Kaizen tidak diposisikan sebagai sistem peningkatan kualitas semata, tetapi diintegrasikan dengan prinsip komunikasi Horenso dan nilai-nilai budaya kerja Indonesia, seperti gotong royong, musyawarah, serta penghargaan terhadap hubungan interpersonal. Pendekatan tersebut menghasilkan model pelatihan yang tidak hanya meningkatkan pemahaman terhadap budaya kerja Jepang, tetapi juga membangun kemampuan peserta dalam menyesuaikan praktik kerja Jepang dengan karakteristik sosial budaya Indonesia.

Keunikan lain dari kegiatan ini adalah penggunaan simulasi berbasis kasus nyata (case-based simulation) yang disusun berdasarkan permasalahan komunikasi di PT Kubota Indonesia. Peserta mempraktikkan secara langsung proses Houkoku (pelaporan), Renraku (penyampaian informasi), dan Soudan (konsultasi) dalam situasi yang menyerupai aktivitas kerja sehari-hari, kemudian mendiskusikan alternatif penyelesaiannya melalui Focus Group Discussion (FGD). Pendekatan ini memungkinkan peserta memperoleh pengalaman belajar yang kontekstual sehingga perubahan perilaku komunikasi dapat diamati selama pelatihan berlangsung. Selain itu,

kegiatan menghasilkan panduan kerja kolaboratif berbasis integrasi budaya Jepang–Indonesia yang disusun secara partisipatif bersama manajemen perusahaan. Luaran tersebut merupakan nilai tambah dibandingkan program pelatihan yang umumnya hanya menghasilkan peningkatan pengetahuan tanpa menyediakan pedoman implementasi yang dapat digunakan secara berkelanjutan.

Secara praktis, hasil kegiatan ini menunjukkan bahwa integrasi budaya kerja Jepang dan Indonesia tidak hanya mendukung peningkatan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat koordinasi lintas divisi, mengurangi potensi miskomunikasi, dan membangun budaya organisasi yang lebih adaptif. Oleh karena itu, model pelatihan yang dikembangkan dalam kegiatan ini berpotensi direplikasi pada perusahaan manufaktur lain yang menerapkan sistem manajemen Jepang dengan tenaga kerja lokal Indonesia, terutama dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia pada lingkungan industri multikultural. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa integrasi nilai budaya kerja Jepang dan Indonesia merupakan pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kualitas kerja di lingkungan industri multikultural. Nilai-nilai seperti *Kaizen* (perbaikan berkelanjutan) dan *Horenso* (lapor, diskusi, konsultasi) terbukti relevan dalam mendukung sistem kerja yang terstruktur dan efisien.

Di sisi lain, nilai-nilai lokal Indonesia seperti gotong royong, toleransi, dan sopan santun tetap menjadi fondasi penting dalam menjaga keharmonisan hubungan kerja. Integrasi kedua budaya ini menciptakan keseimbangan antara efisiensi kerja dan nilai humanistik, yang sangat dibutuhkan dalam organisasi modern. Temuan ini menegaskan bahwa transfer budaya kerja global tidak dapat dilakukan secara langsung tanpa adaptasi lokal, melainkan perlu pendekatan integratif agar menghasilkan sinergi yang optimal.

Penguatan Kompetensi dan Perilaku Kerja

Pelatihan berbasis praktik seperti simulasi dan studi kasus memberikan dampak signifikan terhadap perubahan perilaku peserta. Sebelum pelatihan, sebagian karyawan belum terbiasa menerapkan komunikasi sistematis seperti *Horenso*. Namun setelah pelatihan, terjadi peningkatan kesadaran akan pentingnya komunikasi yang terstruktur dan kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa metode experiential learning dalam pelatihan lebih efektif dibandingkan pendekatan teoritis semata. Perubahan ini juga mencerminkan implementasi prinsip *Kaizen*, di mana peningkatan kecil yang konsisten dapat menghasilkan perubahan signifikan dalam kinerja organisasi.

Relevansi terhadap Dunia Industri

Tingkat kepuasan peserta yang mencapai 94% serta relevansi materi sebesar 90% menunjukkan bahwa program ini memiliki kesesuaian tinggi dengan kebutuhan industri. Peserta menilai bahwa materi pelatihan dapat langsung diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari, khususnya dalam: 1) meningkatkan efisiensi kerja, 2) memperkuat kerja sama tim, dan 3) mengurangi konflik komunikasi lintas budaya. Hasil ini sejalan dengan berbagai studi yang menyatakan bahwa pelatihan komunikasi antarbudaya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kohesi tim dalam organisasi global.

Tantangan Implementasi

Meskipun hasil kegiatan menunjukkan capaian yang positif, terdapat beberapa kendala dalam implementasi, antara lain: 1) Belum terbentuknya budaya organisasi yang sepenuhnya mendukung komunikasi dua arah, 2) Keterbatasan inisiatif dari karyawan dalam menerapkan perbaikan berkelanjutan, 3) Belum optimalnya keterlibatan manajemen dalam proses internalisasi budaya kerja. Kendala ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi, tetapi juga oleh dukungan sistem organisasi secara menyeluruh.

Dampak dan Keberlanjutan Program

Secara keseluruhan, kegiatan ini memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesadaran budaya kerja dan profesionalisme karyawan. Tingginya tingkat pemahaman terhadap budaya kerja Jepang (92%) dan etika kerja Indonesia (96%) menunjukkan keberhasilan transfer pengetahuan. Selain itu, peningkatan

kemampuan dalam mengidentifikasi konflik budaya (88%) menunjukkan bahwa peserta tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam situasi kerja nyata.

Untuk keberlanjutan program, diperlukan: 1) pelatihan lanjutan secara berkala, 2) integrasi nilai budaya kerja dalam kebijakan perusahaan, 3) pelibatan manajemen dalam proses implementasi, dan 4) engembangan panduan kerja sebagai standar operasional berbasis budaya. Dengan demikian, program ini tidak hanya berdampak jangka pendek, tetapi juga memiliki potensi untuk menjadi model pengembangan budaya kerja di lingkungan industri multikultural. Temuan ini sejalan dengan penelitian Samovar et al., (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi antarbudaya berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan mengurangi potensi konflik dalam lingkungan kerja multikultural. Selain itu, hasil ini juga mendukung konsep pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) yang menekankan bahwa keterlibatan langsung dalam praktik dapat meningkatkan pemahaman dan perubahan perilaku peserta secara signifikan.

Keunikan kegiatan ini terletak pada pengembangan model pelatihan yang mengintegrasikan budaya kerja Jepang dan Indonesia melalui kombinasi workshop, simulasi Horenso, dan penyusunan panduan kerja kolaboratif berbasis *Focus Group Discussion* (FGD). Berbeda dengan program pengabdian sebelumnya yang umumnya berfokus pada penerapan Kaizen atau 5S sebagai upaya peningkatan efisiensi produksi, kegiatan ini menempatkan komunikasi antarbudaya sebagai inti proses adaptasi budaya organisasi. Integrasi prinsip Kaizen dan Horenso dengan nilai-nilai lokal Indonesia, seperti gotong royong, musyawarah, dan komunikasi interpersonal, menghasilkan model pelatihan yang lebih kontekstual dan sesuai dengan karakteristik perusahaan multikultural di Indonesia. Selain meningkatkan kompetensi komunikasi lintas budaya, kegiatan ini juga menghasilkan panduan kerja kolaboratif yang dapat digunakan sebagai acuan operasional perusahaan, sehingga memberikan kontribusi praktis yang belum banyak dilaporkan pada kegiatan pengabdian sejenis.

KESIMPULAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat melalui pelatihan integrasi budaya kerja Jepang dan Indonesia di PT Kubota Indonesia berhasil meningkatkan pemahaman dan kompetensi profesional karyawan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja multikultural. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa peserta memiliki pemahaman yang baik terhadap budaya kerja Jepang (92%) dan etika kerja Indonesia (96%), disertai peningkatan kemampuan dalam mengidentifikasi potensi konflik budaya kerja (88%). Selain itu, pelatihan berbasis workshop, simulasi Horenso, dan diskusi partisipatif mendorong perubahan perilaku peserta, terutama dalam aspek komunikasi, koordinasi lintas divisi, dan kolaborasi tim. Luaran berupa panduan kerja kolaboratif berbasis integrasi budaya Jepang–Indonesia memberikan dukungan praktis bagi perusahaan dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja yang adaptif dan berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi budaya kerja lintas negara merupakan pendekatan yang efektif untuk memperkuat kompetensi sumber daya manusia sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi pada perusahaan yang menerapkan sistem manajemen Jepang.

Untuk meningkatkan keberlanjutan program, PT Kubota Indonesia disarankan mengintegrasikan pelatihan budaya kerja lintas budaya ke dalam program pengembangan sumber daya manusia secara berkala serta melakukan evaluasi terhadap implementasi panduan kerja kolaboratif dalam aktivitas operasional sehari-hari. Bagi kegiatan pengabdian selanjutnya, diperlukan evaluasi dampak jangka panjang, misalnya enam hingga dua belas bulan setelah pelatihan, untuk mengukur pengaruh program terhadap indikator kinerja organisasi, seperti produktivitas, kualitas komunikasi, efektivitas koordinasi, dan penyelesaian pekerjaan lintas divisi. Selain itu, model pelatihan berbasis integrasi budaya Jepang–Indonesia perlu diuji pada sektor industri lain, seperti jasa, kesehatan, maupun pendidikan, guna mengkaji tingkat generalisasi metode dan menyesuaikan strategi implementasinya dengan karakteristik masing-masing organisasi. Penelitian lanjutan juga dapat

mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan analisis statistik inferensial sehingga efektivitas model pelatihan dapat dibuktikan secara lebih komprehensif.

PENDANAAN

Pengabdian kepada masyarakat ini didanai oleh Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Fakultas Bahasa dan Seni (FBS) Universitas Negeri Semarang (UNNES) Nomor DPA: Nomor: 95.15.5/UN37/PPK.02/2025.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi kepada Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Semarang atas dukungan pendanaan melalui Dana DPA Tahun 2025 (Nomor DPA: Nomor: 95.15.5/UN37/PPK.02/2025). Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada PT. Kubota Indonesia atas kerja sama dan partisipasi dalam pelaksanaan program ini. Penghargaan turut diberikan kepada seluruh tim pelaksana dan pihak terkait yang telah berkontribusi dalam keberhasilan kegiatan ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

Ginanjar, P. Y. (2020). Enhancing Students Motivation in Japanese Conversation (Online Course): through CM. *IZUMI Jurnal Bahasa, Sastra, Dan Budaya Jepang*, *9*(1), 31–39. https://doi.org/https://doi.org/10.14710/izumi.9.1.31-39

Huang, P.-L. (2021). Japanese street dance culture in manga and anime: Hip hop transcription in Samurai Champloo and Tokyo Tribe-2. *East Asian Journal of Popular Culture*, *7*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.1386/eapc_00039_1

Kantaprawira, A. P. (2023). Pengaruh Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Kamar Dagang Dan Industri Provinsi Jawa Barat Periode 2013-2018. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, *1*(2), 332–336.

Klara, A., Nagimzhanova, K., Aykenova, R., Zina, K., & KanapÑfanova, A. (2019). Cross-Cultural Competence of Communicators as a Way to Create a Positive Eco-Informational Environment. *Space and Culture, India*, *7*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.20896/saci.v7i2.460

Matsuda, Y. (2023). Script-switching in Japanese pop culture: a social semiotic multimodal approach. *Visual Communication*, *2*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.1177/14703572231155586

Padjadjaran, T. P. S. S. J. F. U. (2020). *Etika Berbahasa Jepang dalam Dunia Kerja*. UNPAD Press.

Pamugari, A., Tanjungsari, Y. P., Artadi, A., & Setiawan, H. (2020). The Development of Japanese History Teaching Materials With ADDIE Method. *IZUMI Jurnal Bahasa, Sastra, Dan Budaya Jepang*, *9*(2), 200–208. https://doi.org/https://doi.org/10.14710/izumi.9.2.200-208

Prihartini, Y., & Buska, W. (2019). Pembelajaran Berbasis Sosial dan Budaya. *Nazharat*, *25*(2), 118–135.

Purba, N., Yahya, M., & Nurbaiti, M. K. (2021). Revolusi Industri 4.0 : Peran Teknologi Dalam Eksistensi Penguasaan Bisnis Dan Implementasinya. *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, *9*(2), 91–98.

Rokhayati, T., & Ana, W. (2022). Using Technology-Based Media for Teaching Speaking in Intercultural Education. *Lingua Cultura*, *16*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.21512/lc.v16i1.7752

Samovar, L., Porter, R., & McDaniel, E. R. (2016). *Cross Communication Culture.* Salemba Humanika.

Seregina, T., Zubanova, S., Druzhinin, V., & Shagivaleeva, G. (2019). The Role of Language in Intercultural Communication. *Space and Culture, India*, *7*(3), 243–253. https://doi.org/https://doi.org/10.20896/saci.v7i3.524

Setyono, B., & Widodo, H. P. (2019a). The representation of multicultural values in the Indonesian Ministry of

Education and Culture-Endorsed EFL textbook: a critical discourse analysis. *Intercultural Education Volume 30, 2019 - Issue 4*, *30*(4), 383–397. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14675986.2019.1548102

Setyono, B., & Widodo, H. P. (2019b). The representation of multicultural values in the Indonesian Ministry of Education and Culture-Endorsed EFL textbook: a critical discourse analysis. *Intercultural Education Volume 30, 2019 - Issue 4*, *30*(4), 383–397. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14675986.2019.1548102

Siahaan, L. M. (2019). Pengaruh Aktivitas Industri Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Kabupaten Karo. *Ekonomikawan Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, *19*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.30596/ekonomikawan.v19i1.3079

Suryani, & Suri, D. A. (2021). Pengaruh Budaya Horenso terhadap Kinerja Perusahaan PT. Nippon Shokubai Indonesia. *Jurnal InTent*, *4*(1), 74–85.

Wijiningsih, N., Wahjoedi, W., & Sumarmi. (2017). Pengembangan Bahan Ajar Tematik Berbasis Budaya Lokal. *Pendidikan Universitas Negeri Malang*, *2*(8), 1030–1036.