

Dinamika Adaptasi Budaya Jepang dan Indonesia dalam Lingkungan Kerja PT. Hino

Tisha Azzahra Kusuma¹, Nabilla Syahrani Walangadi², Dwi Naisha Ridwan³, Indah Khairunnisa Pakaya⁴, Lidya Angelyna Putri Kadir⁵

¹²³⁴⁵Program Studi Psikologi, Universitas Negeri Gorontalo, Jl. Jendral Sudirman No. 6, Kota Gorontalo, Indonesia.

*Corresponding author E-mail: 171424040@mahasiswa.ung.ac.id;

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika budaya Jepang dalam organisasi PT. Hino Indonesia, khususnya pada cabang PT. Hino Gorontalo. fokus utama dalam penelitian ini adalah perbedaan budaya kerja, penerapan nilai organisasi, serta proses akulturasi antara budaya kerja Jepang yang disiplin, terstruktur dan hierarkis dengan budaya kerja lokal yang lebih fleksibel dan adaptif. penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara dan observasi terhadap tiga partisipan yang dipilih menggunakan teknik convenience sampling. hasil penelitian menunjukkan adanya proses adaptasi budaya yang efektif, di mana nilai-nilai dasar PT. Hino tetap dipertahankan namun tetap selaras dengan nilai lokal untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Temuan ini sejalan dengan teori Matsumoto, Juang, & Hwang (2022) bahwa nilai budaya mempengaruhi pola kerja, interaksi, serta efektivitas organisasi. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi budaya menjadi kunci keberhasilan organisasi multinasional di Indonesia.

Kata kunci: psikologi lintas budaya, adaptasi budaya, budaya organisasi, Kaizen, 5S, PT. Hino Indonesia.

Abstract

This study aims to examine the dynamics of Japanese organizational culture within PT. Hino Indonesia, particularly at the PT. Hino Gorontalo branch. The main focus of this research is the differences in work culture, the implementation of organizational values, and the acculturation process between the disciplined, structured, and hierarchical Japanese work culture and the more flexible and adaptive local work culture. This study employs a qualitative method through interviews and observations involving three participants selected using a convenience sampling technique. The findings indicate an effective cultural adaptation process, in which PT. Hino's core values are maintained while being aligned with local values to create a more comfortable work environment. These findings are consistent with the theory proposed by Matsumoto, Juang, and Hwang (2022), which states that cultural values influence work patterns, interactions, and organizational effectiveness. The implications of this research highlight that cultural adaptation is a key factor in the success of multinational organizations in Indonesia.

Keywords: cross-cultural psychology, cultural adaptation, organizational culture, Kaizen, 5S, PT. Hino Indonesia.

Submitted: December 2025 ; Reviewed: December 2025; Accepted: December 2025

1. Pendahuluan

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dibentuk dan dibagikan oleh anggota organisasi untuk mengatur cara mereka bekerja dan berinteraksi. Menurut Matsumoto, Juang, dan Hwang (2022), budaya organisasi merupakan bagian dari budaya yang lebih luas, di mana nilai-nilai masyarakat memengaruhi bagaimana suatu organisasi dijalankan, bagaimana pemimpin berperilaku, serta bagaimana keputusan dan hubungan kerja terbentuk di dalamnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah “kepribadian” dari suatu tempat kerja yang membedakan satu organisasi dengan yang lain.

Budaya organisasi memegang peran penting dalam menentukan kinerja dan perilaku kerja individu. Nilai-nilai bersama dalam organisasi mampu membentuk sikap, motivasi, dan tingkat komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Matsumoto dkk. (2022) menjelaskan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi (*person-organization fit*) berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dan efektivitas tim. Sebaliknya, ketika nilai-nilai tersebut tidak selaras, karyawan cenderung mengalami konflik, stres kerja, bahkan keinginan untuk keluar dari organisasi (Dunggio et al., 2025).

Dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi permasalahan yang berakar dari perbedaan budaya kerja antar divisi atau antar individu. Misalnya, divisi yang berorientasi pada hasil seringkali berbenturan dengan divisi yang lebih menekankan proses. Selain itu, rendahnya adaptasi terhadap nilai-nilai organisasi juga menjadi fenomena umum, terutama pada organisasi besar yang anggotanya berasal dari latar budaya berbeda. Ketidaksesuaian nilai ini dapat menurunkan efektivitas kerja, menghambat komunikasi, dan memperlemah semangat kolaborasi antar pegawai (Qaniah & Nurwianti, 2021).

Melalui pembahasan ini, tujuan yang ingin dicapai adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja serta perilaku karyawan dalam konteks budaya yang beragam. Kajian ini juga dimaksudkan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana nilai-nilai budaya dapat membentuk dinamika kerja, pola kepemimpinan, serta produktivitas dalam suatu organisasi. Dengan demikian, pemahaman tentang budaya organisasi diharapkan dapat menjadi dasar bagi terciptanya lingkungan kerja yang adaptif, inklusif, dan berdaya saing tinggi.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif memiliki tujuan utama dalam penelitian untuk memahami, untuk menggambarkan, untuk mengembangkan dan untuk menemukan suatu central phenomenon. Central phenomenon adalah menspesifikasikan sesuatu yang direncanakan untuk tujuan eksplorasi, mengidentifikasi subyek penelitian dengan jelas, menyebutkan lokasi penelitian dengan jelas. (Herdiansyah, 2013, h:97). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan hubungan nilai-nilai budaya organisasi terhadap efektivitas kerja di lingkungan PT. Hino. Pendekatan ini melibatkan peneliti dalam mengungkapkan dinamika adaptasi budaya dari Jepang sampai ke Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Hino Nenggapratama Prima Nusantara pada hari Kamis, 27 Oktober 2025.

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini berjumlah tiga orang yang terdiri dari karyawan dan pimpinan di lingkungan PT. Hino yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional dan memahami budaya kerja di organisasi. Partisipan dipilih menggunakan teknik *convenience sampling* atau memilih partisipan yang paling mudah ditemui saat jam kerja.

Instrumen

Instrumen dalam penelitian yaitu peneliti itu sendiri, dan alat pengumpulan data yang menunjang proses penelitian adalah pedoman wawancara (*in-depth interview*), catatan lapangan (*fields notes*) dan alat perekam.

Prosedur

Penelitian dilaksanakan pada Kamis, 27 Oktober 2025, bertempat di PT. Hino Nenggapratama Prima Nusantara. Prosedur pelaksanaan terdiri dari beberapa tahap:

1. Menentukan fokus penelitian dan membuat analisis tematik untuk hubungan nilai-nilai budaya organisasi dan efektivitas kerja.
2. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam yang dilakukan kepada tiga orang partisipan menggunakan pedoman wawancara yang semi-terstruktur.
3. Pencatatan hasil wawancara dan hasil dari observasi yang sedang berlangsung.
4. Melakukan observasi dengan mengamati dinamika adaptasi budaya dari Jepang ke Indonesia dalam praktik kerja, interaksi, serta suasana lingkungan kerja.
5. Transkrip data, seluruh rekaman wawancara ditranskrip secara verbatim sebagai dasar analisis.

Teknik analisis data

Setelah dilakukan wawancara terhadap tiga orang partisipan peneliti mendeskripsikan fenomena dengan mengumpulkan pernyataan-pernyataan dalam transkrip verbatim yang berhubungan sesuai dengan tujuan penelitian kemudian dicatat dalam tabel analisis tematik. Hasil dari wawancara tersebut didiskusikan kembali serta diseimbangkan dengan konteks penelitian dengan mempertimbangkan bagian dan keseluruhan hasil wawancara, dan observasi.

3. Hasil

Berikut point-point dari hasil observasi dan wawancara tim peneliti:

1. **Perbedaan Budaya Kerja:** Di PT. Hino Jepang, budaya kerja yang diterapkan sangat disiplin dan terstruktur, sesuai tupoksi (tugas pokok dan fungsi) masing-masing individu. Bantuan antar karyawan hanya dilakukan dengan izin pimpinan atau yang bersangkutan. Sebaliknya, di PT. Hino Gorontalo, budaya kerja lebih mengedepankan gotong royong, di mana saling membantu adalah hal biasa tanpa harus izin, menunjukkan perbedaan budaya kerja yang adaptif terhadap konteks lokal.
2. **Pelatihan dengan Standar Sama:** Pelatihan di PT. Hino dilakukan di Jakarta dan Tangerang, dengan pendekatan training berjenjang mulai dari basic sampai profesional, tidak hanya untuk karyawan tapi juga untuk pelanggan (sopir) agar mengemudi dengan cara yang benar dan aman.
3. **Hubungan Organisasi saling Menguatkan:** HMSI sebagai direktur HINO Indonesia dijabat oleh orang Jepang yang ditugaskan langsung dari Jepang, memperkuat hubungan pengawasan dan standar kerja yang berasal dari Jepang ke Indonesia.
4. **Penerapan 5S dan Kaizen:** Budaya disiplin di HINO Indonesia terutama terlihat dari penerapan sistem 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke) serta filosofi Kaizen, yaitu perbaikan berkelanjutan yang sangat membantu efisiensi, produktivitas, dan peningkatan kualitas kerja serta kepuasan karyawan.
5. **Struktur Organisasi Dealer:** PT. Hino di Indonesia terdiri dari sekitar 41 dealer dengan kepemilikan lokal masing-masing. PT. Hino Gorontalo, misalnya, memiliki satu owner dengan cabang di Gorontalo dan Manado, tanpa sistem mutasi karyawan antar daerah, kecuali antar cabang dalam satu pemilik yang sama.
6. **Distribusi:** Pusat pabrik PT. Hino di Indonesia hanya di Jakarta, dengan tiga fungsi utama distributor: sales (penjualan unit), service (jasa service), dan spare parts (sub cadang). Cabang bertugas sebagai distributor menyalurkan produk ke pelanggan atau toko-toko.

Dari temuan di atas, dapat dibahas bahwa budaya gotong royong yang diterapkan di PT. Hino Gorontalo menunjukkan adaptasi budaya organisasi yang berhasil mengakomodasi nilai-nilai lokal dibandingkan kultur Jepang yang lebih struktural dan hierarkis. Hal ini menggambarkan bagaimana budaya kerja perusahaan multinasional bisa fleksibel pada konteks lokal tanpa menghilangkan prinsip dasar seperti disiplin dan efisiensi. Penerapan 5S dan Kaizen yang konsisten di PT. HINO berdampak besar pada peningkatan efisiensi kerja, kebersihan area kerja, penataan ruang yang rapi, dan kualitas produk serta layanan. Studi di bidang industri otomotif Indonesia menunjukkan penerapan 5S Kaizen dapat meningkatkan produktivitas hingga 20-40%

serta memperkuat budaya kerja yang disiplin dan berkelanjutan melalui pembiasaan dan pelatihan rutin.

4. Pembahasan

Temuan penelitian ini memperlihatkan adanya perbedaan budaya kerja antara PT. Hino Jepang dan PT. Hino Gorontalo yang memiliki implikasi penting bagi pengelolaan organisasi multinasional. Budaya kerja PT. Hino Jepang yang menekankan kedisiplinan, struktur hierarkis, dan ketepatan prosedur mencerminkan komitmen terhadap efisiensi dan kualitas kerja. Sebaliknya, PT. Hino Gorontalo menerapkan pola kerja yang lebih fleksibel dan menonjolkan nilai gotong royong sebagai bentuk penyesuaian terhadap norma sosial masyarakat Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh penerapan nilai perusahaan dari pusat, tetapi juga oleh kemampuannya menyesuaikan diri dengan budaya lokal agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Hasil ini sejalan dengan teori psikologi lintas budaya yang dikemukakan oleh Matsumoto, Juang, dan Hwang (2022), yang menegaskan bahwa perilaku kerja sangat dipengaruhi oleh konteks budaya yang membentuk cara berpikir dan berinteraksi individu. Pola kerja di PT. Hino Jepang menggambarkan budaya dengan jarak kekuasaan tinggi dan orientasi kolektivistik, sebagaimana dijelaskan oleh Hofstede, sementara PT. Hino Gorontalo menunjukkan adanya proses adaptasi budaya (*enculturation and acculturation*) yang menyeimbangkan nilai global dan lokal. Penerapan sistem 5S dan Kaizen di PT. Hino Indonesia juga menunjukkan kombinasi antara pola pikir analitis khas Jepang dan pendekatan relasional khas Indonesia, sejalan dengan konsep culture and cognition dalam buku Culture and Psychology.

Selain perbedaan budaya, terdapat faktor lain yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, seperti gaya kepemimpinan, tingkat pengalaman karyawan, serta kondisi sosial-ekonomi di wilayah tempat cabang beroperasi. Perbedaan gaya komunikasi dan persepsi terhadap otoritas antara pimpinan Jepang dan karyawan lokal juga dapat berpengaruh terhadap penerapan nilai-nilai perusahaan. Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa PT. Hino Indonesia telah berhasil menerapkan strategi adaptasi budaya organisasi, yaitu mengintegrasikan nilai disiplin dan efisiensi khas Jepang dengan semangat kebersamaan masyarakat Indonesia. Hal ini memperkuat pandangan Matsumoto *et al.* (2022) bahwa keseimbangan antara nilai global dan lokal merupakan kunci keberhasilan organisasi lintas budaya.

Tabel 1

Perbedaan budaya Organisasi PT Hino

Aspek	PT. HINO Jepang	HINO Gorontalo (Indonesia)
Budaya Kerja	Disiplin, terstruktur, izin bantuan	Gotong royong, tanpa izin bantuan
Pelatihan	Training berjenjang di Jabodetabek	Sama, dan juga pelatihan untuk karyawan & sopir
Hubungan Organisasi	Direktur Jepang dari pusat	Pengawasan standar Jepang
Penerapan 5S & Kaizen	Sangat ketat dan sistematis	Disiplin, produktivitas tinggi
Struktur Dealer	Terpusat, kepemilikan lokal	Owner tunggal cabang lokal
Distribusi	Terpusat di Jakarta, fungsi jelas	Cenderung ke fungsi sales, service, spare parts

5. Simpulan dan Saran

Penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi budaya dengan nilai-nilai kerja Jepang dan budaya di Indonesia memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas kerja di PT. Hino. Budaya

kerja yang menekankan kedisiplinan dan terstruktur, yang menjadi ciri khas Jepang tetap dipertahankan, tetapi penerapannya dijalankan dengan prinsip gotong royong dan fleksibilitas lokal, sehingga meningkatkan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Penerapan 5S dan Kaizen menunjukkan bagaimana integrasi budaya yang meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Integrasi nilai global dan budaya lokal sejalan dengan teori psikologi lintas budaya yang melihat budaya sebagai determinan utama dalam membentuk perilaku kerja, kepemimpinan serta komunikasi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi multinasional dipengaruhi oleh kemampuan mereka dalam mengadaptasikan nilai-nilai global agar selaras dengan norma budaya lokal. Temuan penelitian ini kami melihat bahwa organisasi harus terus menjaga nilai-nilai kerja sama, keterbukaan dan komunikasi antar sesama sebagai pondasi keharmonisan dalam budaya kerja. Pelatihan antar budaya juga perlu dilaksanakan agar bisa untuk saling memahami dan menghargai perbedaan dalam cara kerja. Menjaga komunikasi dan saling menghargai dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga hasil kerja pun semakin meningkat.

Penelitian berikutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak cabang HINO di berbagai wilayah Indonesia agar dapat melihat perbedaan bagaimana perbedaan budaya kerja di berbagai daerah. Selain itu, penting juga untuk meneliti dampak jangka panjang penerapan 5S, Kaizen dan budaya gotong royong terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. PT Hino harus terus menggabungkan nilai-nilai global dan budaya lokal untuk mempertahankan daya saing tingkat internasional tetapi tetap selaras dengan budaya kerja Indonesia.

Referensi

- F. A. Qaniah, and V. Nurwianti, "Personality Traits dan Dukungan Sosial sebagai Prediktor Service Orientation Tenaga Kesehatan," *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, vol. 9, no. 2, pp. 138-147, Aug. 2021. <https://doi.org/10.14710/jmki.9.2.2021.138-147>
- Herdiansyah, H. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif: Sebuah pendekatan deskriptif*. Bandung: Alfabeta.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Mappasere, S. A., & Suyuti, N. (2019). Pengertian penelitian pendekatan kualitatif. *Metode Penelitian Sosial*, 33, 1-10.
- Matsumoto, D., Juang, L., & Hwang, H. C. (2022). *Culture and psychology* (7th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Mohammad Rizki B Dunggio, Qaniah, F. A., Zhankih Al Ayubi, Ersya Febryani Van Gobel, & Khofifah Reihana Arbie. (2025). Hubungan Antara Dimensi Kepribadian Big Five dengan perilaku Agresif Mengemudi pada Pengemudi di Gorontalo. *PEDAGOGIKA*, 16(2), 327-339. <https://doi.org/10.37411/pedagogika.v16i2.4406>
- PT. Hino Indonesia. (2025). Data internal perusahaan dan laporan pelaksanaan 5S dan Kaizen. PT. Hino Nenggapratama Prima Nusantara.
- Tatambihe, C., Tungka, K., & Wowiling, F. (2024). PENGALAMAN ADAPTASI PEKERJA MIGRAN INDONESIA TERHADAP CULTURE SHOCK DI PREFEKTUR OKINAWA JEPANG. *DHARMA MEDIKA*, 4(2), 59-63.
- Wulandari, A., & Pratama, R. (2023). Penerapan Kaizen 5S dalam mengurangi waste di industri otomotif Indonesia. *Jurnal Global*, 5(2), 45-60.