

Adaptasi Lingkungan Kerja Lintas Budaya dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Mahasiswa Magang di Jepang

Febrianty Putri Sahadir¹, Juliet Makinggung², Jacob Makapedua³

^{1,2,3} Program Studi D-IV Manajemen Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia

E-mail: sahadirf@gmail.com

Article History:

Received: 29 Juli 2026

Revised: 21 Agustus 2026

Accepted: 03 September 2026

Keywords: adaptasi lintas budaya; lingkungan kerja; kinerja mahasiswa, budaya kerja jepang

Abstract: Penelitian ini bertujuan menganalisis proses adaptasi lingkungan kerja lintas budaya mahasiswa magang Politeknik Negeri Manado di Oedo Onsen Monogatari Premium Yoshinoya Irokuen, Jepang, serta pengaruhnya terhadap kinerja. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap delapan informan (enam mahasiswa magang dan dua pembimbing lokal), observasi partisipan, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi berlangsung melalui tiga fase yang sejalan dengan siklus stress-adaptation-growth (Kim, 2001), dengan titik balik pada sekitar tiga bulan pertama. Faktor penghambat utama adalah kendala bahasa, tekanan disiplin kerja, dan rasa rindu kampung halaman, sedangkan faktor pendorong meliputi dukungan rekan sejawat, dukungan atasan, dan strategi belajar observasi-imitasi sesuai teori belajar sosial Bandura (1977). Keberhasilan proses adaptasi berimplikasi pada peningkatan kinerja mahasiswa yang ditunjukkan melalui meningkatnya kecepatan, ketepatan dan kemandirian dalam bekerja, serta internalisasi nilai kaizen. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perbedaan lintas budaya tidak semata menjadi hambatan, tetapi berfungsi sebagai katalis pembentukan kompetensi kerja mahasiswa magang. Temuan ini merekomendasikan penguatan pembekalan pra-keberangkatan bagi institusi pendidikan vokasi dan sistem pendampingan bagi perusahaan penerima magang.

PENDAHULUAN

Globalisasi telah mendorong mobilitas sumber daya manusia lintas negara, contohnya melalui program magang (*internship*) internasional mahasiswa vokasi. Mobilitas mahasiswa vokasi melalui program magang internasional terus meningkat sebagai bagian dari

pengembangan kompetensi global, khususnya pada sektor hospitality di Jepang. Jepang menempati peringkat keempat sebagai negara tujuan sebanyak 19.970 pekerja pada tahun 2025 (BP2MI, 2026), sejalan dengan meningkatnya kebutuhan tenaga kerja asing di Jepang akibat krisis demografi (Kementerian Tenaga Kerja Jepang, 2025). Politeknik Negeri Manado turut mengirimkan mahasiswanya menjalani program magang selama satu tahun penuh di industri *hospitality* Jepang, termasuk di Ooedo Onsen Monogatari Premium Yoshinoya Irokuen, Kaga, Prefektur Ishikawa. Keberhasilan bekerja lintas negara tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan beradaptasi secara sosial dan budaya (Irwanaputri dkk., 2026; Tatambihe dkk., 2024). Budaya kerja Jepang yang khas — meliputi standar kebersihan 5S, disiplin waktu monokronik, dan sistem senioritas senpai-kōhai — kerap berbenturan dengan budaya kerja Indonesia yang lebih polikronik dan kekeluargaan (Arteta dkk., 2026). Benturan nilai ini memicu culture shock pada masa awal penempatan, berupa kendala bahasa, tekanan disiplin, dan rasa rindu kampung halaman, yang berpotensi menghambat kinerja mahasiswa magang pada fase awal.

Kajian terdahulu umumnya membahas adaptasi pekerja migran secara makro (Tatambihe dkk., 2024) atau adaptasi mahasiswa lintas budaya di lingkungan pendidikan tinggi luar negeri, misalnya pada mahasiswa Indonesia di Taiwan (Badri, Karimah, & Sunarya, 2024), sementara kajian yang secara spesifik menelusuri proses adaptasi mahasiswa magang Indonesia di lingkungan kerja industri riil Jepang, beserta pengaruhnya terhadap kinerja, masih terbatas. Namun demikian, penelitian mengenai proses adaptasi lingkungan kerja lintas budaya pada mahasiswa magang Indonesia di industri hospitality Jepang masih sangat terbatas. Penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti pekerja migran atau mahasiswa pada lingkungan akademik, sehingga belum menjelaskan bagaimana proses adaptasi berlangsung di lingkungan kerja industri serta bagaimana proses tersebut memengaruhi kinerja mahasiswa magang. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui studi kasus pada mahasiswa magang di Ooedo Onsen Monogatari Premium Yoshinoya Irokuen, Jepang.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan proses adaptasi lintas budaya mahasiswa magang, (2) mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat adaptasi, serta (3) menganalisis pengaruh perbedaan lintas budaya terhadap adaptasi dan kinerja mahasiswa magang di lokasi penelitian.

LANDASAN TEORI

Penelitian ini berangkat dari Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai *grand theory*, yang berkembang menjadi MSDM Lintas Budaya (*Cross-Cultural HRM*) ketika organisasi memobilisasi tenaga kerja lintas negara (Dowling, Festing, & Engle, 2013). Kajian terkini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia lintas budaya sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi lintas budaya dan pendekatan MSDM internasional yang fleksibel terhadap konteks lokal (Dwiarto, Perkasa, & Saluy, 2025). Adaptasi lintas budaya dijelaskan melalui teori Kim (2001), yang memandang adaptasi sebagai proses dinamis melalui siklus *stress–adaptation–growth*, serta konsep *culture shock* (Oberg, 1960). Penerapan teori Kim pada konteks mahasiswa Indonesia di luar negeri turut dikonfirmasi oleh studi terhadap mahasiswa Indonesia di Taiwan, yang menemukan bahwa adaptasi berlangsung melalui tahapan stres, penyesuaian, dan pertumbuhan yang serupa (Badri dkk., 2024). Strategi individu dalam merespons kontak antarbudaya dijelaskan melalui empat strategi akulturasi Berry (1997): integrasi, asimilasi, separasi, dan marginalisasi.

Mekanisme perolehan keterampilan kerja dijelaskan melalui teori belajar sosial Bandura (1977), yang menekankan proses atensi, retensi, reproduksi, dan penguatan (*reinforcement*)

melalui pengamatan terhadap model di lingkungan kerja. Perbedaan budaya dijelaskan melalui konsep komunikasi high-context dan orientasi waktu monokronik-polikronik (Hall, 1976), serta dimensi budaya nasional power distance dan uncertainty avoidance (Hofstede, 2011). Nilai perbaikan berkelanjutan (kaizen) sebagai bagian dari budaya kerja Jepang telah terbukti diadopsi tenaga kerja Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang, termasuk pada aspek penggunaan bahasa dan pola komunikasi kerja (Fiana, Dahidi, & Sudjianto, 2018). Lingkungan kerja dipahami melalui dua dimensi, fisik dan non-fisik (Sedarmayanti, 2017), yang secara empiris terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Norianggono, Hamid, & Ruhana, 2014), sedangkan kinerja itu sendiri diukur melalui kualitas, ketepatan waktu, dan kemandirian kerja yang dipengaruhi kemampuan dan motivasi individu (Mangkunegara, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis studi kasus tunggal (single case study) deskriptif (Yin, 2018; Creswell, 2016). Penelitian dilaksanakan di bagian dapur (ryoriba) Oedo Onsen Monogatari Premium Yoshinoya Irokuen, Kaga, Prefektur Ishikawa, Jepang, selama periode April 2025 – April 2026, mengikuti masa kontrak magang. Informan penelitian berjumlah delapan orang, terdiri atas enam mahasiswa magang (R1–R6) dan dua informan pembanding, yaitu Kepala Koki dan Senior Penanggung Jawab, yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Kriteria informan meliputi mahasiswa yang telah menjalani masa magang minimal enam bulan dan pembimbing yang terlibat langsung dalam proses supervisi mahasiswa. Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipan, peneliti bertindak sebagai participant observer karena terlibat langsung dalam aktivitas kerja selama periode penelitian, dan dokumentasi (Sugiyono, 2019). Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui empat tahap: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, sebagaimana disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Model Analisis Data Interaktif Miles & Huberman (2014)



Keabsahan data diuji melalui empat kriteria Lincoln dan Guba (dalam Moleong, 2018), yaitu kredibilitas (triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta member check), transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Adaptasi Lintas Budaya. Temuan menunjukkan bahwa adaptasi mahasiswa magang berlangsung pada dua dimensi. Pada dimensi fisik, seluruh informan menyatakan standar kebersihan 5S di lokasi penelitian jauh lebih ketat dibanding di Indonesia. R1 menyatakan bahwa terdapat “aturan mencuci tangan setiap 2 jam sekali dan pemberian alkohol di tempat-tempat yang selalu digunakan”. Pada dimensi non-fisik, pola komunikasi kerja cenderung high-context — instruksi disampaikan ringkas lalu mahasiswa dituntut memahami sisanya dari konteks, sebagaimana dituturkan R3 bahwa senior “hanya memberi contoh sekali” sehingga ia harus aktif mengamati. Pernyataan tersebut juga konsisten dengan jawaban informan lain sehingga menunjukkan adanya pola pengalaman yang serupa. Temuan ini mengonfirmasi konsep komunikasi high-context dan orientasi waktu monokronik (Hall, 1976), serta power distance

tinggi pada masa awal (Hofstede, 2011) yang secara khas di lokasi penelitian dibingkai kesantunan, bukan otoritas semata.

Adaptasi berlangsung bertahap dengan titik balik pada sekitar tiga bulan pertama, sebagaimana dinyatakan R2 bahwa setelah tiga bulan ia “sudah bisa mengambil keputusan sendiri”, dan dikonfirmasi Kepala Koki bahwa “Durasi tersebut diduga berkaitan dengan semakin meningkatnya frekuensi interaksi kerja, penguasaan bahasa operasional, serta terbentuknya hubungan interpersonal antara mahasiswa dan pembimbing.”. Konsistensi pola ini, yang teramati baik dari mahasiswa maupun pembimbing, mengonfirmasi siklus stress–adaptation–growth Kim (2001) sebagai proses spiral yang berulang, bukan linear — pola yang sejalan dengan temuan pada mahasiswa Indonesia di konteks lintas budaya lain, yang juga melalui tahapan stres menuju pertumbuhan meski dengan durasi bervariasi (Badri dkk., 2024).

Faktor Pendorong dan Penghambat. Faktor penghambat utama adalah kendala bahasa, yang menurut Kepala Koki menjadi kesulitan utama dalam membimbing mahasiswa asing. Tekanan disiplin kerja turut menimbulkan dimensi psikologis, sebagaimana diungkapkan R4 bahwa teguran “menimbulkan tekanan emosional, namun itulah yang menjadikanku kuat”. Selain itu, observasi partisipan peneliti mengidentifikasi tantangan sosio-emosional berupa rasa rindu kampung halaman (homesick) pada bulan-bulan awal akibat keterpisahan dari keluarga, yang mereda seiring terbangunnya relasi sosial.

Faktor pendorong yang paling konsisten adalah dukungan rekan sejawat, sebagaimana dituturkan R6 bahwa senior dan sesama peserta magang “sering menjelaskan ulang instruksi dengan bahasa yang lebih sederhana”. Seluruh informan menerapkan strategi observasi-imitasi sebelum mencoba sendiri, sejalan dengan tahapan atensi, retensi, dan reproduksi dalam teori belajar sosial Bandura (1977), dengan reinforcement berupa teguran maupun apresiasi. Kecenderungan mahasiswa mempertahankan identitas budaya asal sekaligus membangun relasi dengan budaya tuan rumah menunjukkan strategi integrasi (Berry, 1997), yang dinilai paling adaptif dan berstres paling rendah. Kemampuan lintas budaya semacam ini sejalan dengan temuan bahwa fleksibilitas pendekatan MSDM terhadap konteks lokal turut mempercepat proses adaptasi individu dalam organisasi lintas negara (Dwiarto dkk., 2025).

Pengaruh terhadap Kinerja. Seluruh informan melaporkan peningkatan kinerja yang nyata. R2 menuturkan bahwa kapasitas kerjanya meningkat dari kewalahan menangani 100 porsi menjadi mampu menyelesaikan 200 porsi dengan cepat, bahkan membantu staf lain. Kepala Koki mengonfirmasi bahwa dalam satu tahun mahasiswa “sudah cepat, tepat, dan tidak terlambat lagi”. Peningkatan ini tercermin pada tiga indikator, yaitu kecepatan, ketepatan, dan kemandirian kerja, yang secara empiris terbukti dipengaruhi signifikan oleh kualitas lingkungan kerja fisik maupun non-fisik (Norianggono, Hamid, & Ruhana, 2014; Mangkunegara, 2019). Peningkatan kinerja ini diiringi internalisasi nilai kaizen, internalisasi tersebut tidak hanya tampak pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada perubahan pola pikir mahasiswa untuk terus melakukan perbaikan dalam setiap proses kerja. Sebagaimana disampaikan R3, sejalan dengan temuan bahwa tenaga kerja Indonesia di perusahaan Jepang secara bertahap mengadopsi budaya kaizen dalam menjalankan tugas kerja sehari-hari (Fiana, Dahidi, & Sudjianto, 2018). Ringkasan temuan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Penelitian

Fokus Temuan	Temuan Utama	Landasan Teori
--------------	--------------	----------------

Proses Adaptasi	Adaptasi berlangsung bertahap dengan titik balik $\pm$ 3 bulan; mencakup dimensi fisik (5S, sanitasi) dan non-fisik (komunikasi high-context, disiplin waktu, power distance)	Kim (2001); Hall (1976); Hofstede (2011)
Faktor Pendorong & Penghambat	Penghambat: bahasa, tekanan budaya kerja, homesick. Pendorong: peer support, dukungan atasan, strategi observasi-imitasi	Bandura (1977); Berry (1997)
Pengaruh terhadap Kinerja	Peningkatan kecepatan, ketepatan, kemandirian kerja; internalisasi nilai kaizen	Mangkunegara (2019); Norianggono dkk. (2014)

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Secara keseluruhan, perbedaan lintas budaya pada awalnya berperan sebagai sumber tekanan, namun melalui proses adaptasi yang didukung strategi belajar sosial dan dukungan sosial, tekanan tersebut bertransformasi menjadi kompetensi kerja. Temuan ini memperkaya kajian MSDM Lintas Budaya dengan menunjukkan bahwa power distance yang tinggi dalam budaya kerja Jepang dapat berjalan beriringan dengan kesantunan dan tanggung jawab pembimbingan, bukan semata relasi otoritatif.

KESIMPULAN

Proses adaptasi lintas budaya mahasiswa magang berlangsung bertahap melalui tiga fase — tekanan awal, penyesuaian, dan pertumbuhan menuju kemandirian — dengan titik balik konsisten pada sekitar tiga bulan pertama penempatan. Keberhasilan adaptasi dipengaruhi faktor penghambat (kendala bahasa, tekanan budaya kerja, homesick) dan faktor pendorong (dukungan rekan dan atasan, strategi observasi-imitasi, prakondisi kemampuan bahasa). Perbedaan lintas budaya pada akhirnya berfungsi sebagai katalis yang membentuk peningkatan kinerja mahasiswa, tercermin pada kecepatan, ketepatan, dan kemandirian kerja, serta internalisasi nilai kerja Jepang. Penelitian ini merekomendasikan penguatan program pembekalan pra-keberangkatan oleh institusi pendidikan vokasi, mencakup bahasa Jepang dasar dan kesiapan mental menghadapi culture shock; penguatan sistem pendampingan oleh perusahaan penerima magang; serta kesiapan mental mahasiswa magang berikutnya dalam menghadapi masa adaptasi tiga bulan pertama. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan lokasi dan menggali dimensi sosio-emosional secara lebih mendalam melalui wawancara terstruktur.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat penerapan teori adaptasi lintas budaya Kim pada konteks mahasiswa vokasi Indonesia yang menjalani magang di Jepang. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi perguruan tinggi dan perusahaan dalam menyusun program pembekalan budaya dan pendampingan mahasiswa magang internasional.

DAFTAR REFERENSI

- Arteta, N. I., Nur Salsabila, F. A.-Z., Andrijanto, K. R., Akhbar, R. M. A., K.R.H.P, M., Ardiansyah, H., Kharisma, F., & Hadi, H. K. (2026). Jam karet vs budaya tepat waktu: Adaptasi karyawan Indonesia dalam lingkungan kerja internasional (Studi kasus: Pekerja Indonesia di Jepang). *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 624–632.
- Badri, R. A. R., Karimah, K. El, & Sunarya, Y. D. R. (2024). Adaptasi Lintas Budaya Mahasiswa

- Indonesia di Lingkungan Perguruan Tinggi Taiwan. *Filosofi: Publikasi Ilmu Komunikasi, Desain, Seni Budaya*, 1(4), 1–15. <https://doi.org/10.62383/filosofi.v1i4.257>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5–34.
- BP2MI. (2026). *Data penempatan pekerja migran Indonesia tahun 2025*. Badan Pelindungan Pekerja Migran Indonesia.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*. Pustaka Pelajar.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International human resource management* (6th ed.). Cengage Learning.
- Dwiarto, J., Perkasa, D. H., & Saluy, A. B. (2025). Global leadership development: The impact of international HR management on cross-cultural leadership effectiveness. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 2(2), 2293–2307. <https://doi.org/10.62567/micjo.v2i2.783>
- Fiana, A., Dahidi, A., & Sudjianto. (2018). Analisis penerapan budaya kaizen pada perusahaan Jepang (Studi kasus penggunaan bahasa Jepang di PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia). *EDUJapan*, 2(1), 11–19.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Irwanaputri, N. Z., Wati, M. D., Kartikasari, A. D., Oktafia, A., Alqudsi, M. G. Z., & Kharisma, F. (2026). Adaptasi budaya kerja expatriate Indonesia dalam lingkungan kerja Jepang sebagai kaigo. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 652–658.
- Kementerian Tenaga Kerja Jepang. (2025). *Statistik tenaga kerja asing di Jepang per Oktober 2024*. Ministry of Health, Labour and Welfare, Japan.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. SAGE Publications.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Rev. ed.). Remaja Rosdakarya.
- Norianggono, Y. C. P., Hamid, D., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1–10.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7(4), 177–182.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tatambihe, Tungka, & Wowiling. (2024). Pengalaman adaptasi pekerja migran Indonesia terhadap culture shock di Prefektur Okinawa Jepang. *Dharma Medika*, 4(2), 59–63.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.