



Model Budaya dalam Sistem Komunikasi Horenso untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Lokal di Perusahaan Multinasional

Dwi Budiayati¹, Didin Hikmah Perkasa², Ahmad Badawi Saluy³

¹Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, dwi.budiayati@students.paramadina.ac.id

²Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, didin.perkasa@paramadina.ac.id

³Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, ahmad.badawi@paramadina.ac.id

Corresponding Author: dwi.budiayati@students.paramadina.ac.id¹

Abstract: This article analyzes the urgency of implementing the Horenso cultural model (Houkoku, Renraku, Soudan) to enhance the work effectiveness of local employees in multinational companies. Rapid globalization fosters multicultural environments, creating communication barriers due to differences in language, social norms, and communication styles, which impact productivity. Horenso, as a vital pillar of Japanese work culture that prioritizes transparent reporting, informing, and consulting, frequently encounters implementation obstacles in multinational companies due to cultural gaps and minimal adaptation to local communication norms. This phenomenon has been observed by Chau et al. (2023) and Fatimah et al. Research identifies that a universal Horenso approach can impede open communication among local employees, reducing work effectiveness. For instance, a survey conducted by Handayani et al. showed that students analogous to local employees more frequently reported issues to close friends (58%) than to class leaders (27%) or homeroom teachers (15%), indicating their preference for a more comfortable and informal environment. Cross-cultural communication challenges include cultural differences, ethnocentrism, perception, and ethics, as highlighted by Fatimah et al. The article's objective is to identify and analyze an effective Horenso cultural model capable of integrating local cultural aspects. Theoretically, this enriches literature on intercultural communication and foreign model adaptation. Practically, it offers concrete guidance for multinational companies to implement Horenso more effectively, improving efficiency, reducing misunderstandings, and boosting organizational performance. The integration of Horenso communication, Kaizen work culture, and knowledge management significantly enhances company performance, according to Kuswara et al.

Keyword: Horenso, Communication Culture, Multinational Company, Local Employees, Work Effectiveness

Abstrak: Artikel ini menganalisis urgensi penerapan model budaya Horenso (Houkoku, Renraku, Soudan) untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan lokal di perusahaan multinasional. Globalisasi yang pesat menciptakan lingkungan multikultural, menimbulkan

hambatan komunikasi akibat perbedaan bahasa, norma sosial, dan gaya komunikasi, yang memengaruhi produktivitas. Horenso, sebagai pilar penting budaya kerja Jepang yang mengutamakan pelaporan, informasi, dan konsultasi yang transparan, kerap menghadapi kendala implementasi di perusahaan multinasional akibat kesenjangan budaya dan minimnya adaptasi terhadap norma komunikasi lokal. Hal ini ditemukan oleh Chau et al. (2023) serta Fatimah et al. (2024). Penelitian ini mengidentifikasi bahwa pendekatan universal Horenso dapat menghambat komunikasi terbuka karyawan lokal, mengurangi efektivitas kerja. Sebagai contoh, studi survei yang dilakukan oleh Handayani et al. (2024) menunjukkan bahwa siswa analogi karyawan lokal lebih sering melaporkan masalah kepada teman dekat (58%) daripada ketua kelas (27%) atau wali kelas (15%), menggambarkan preferensi mereka terhadap lingkungan yang lebih nyaman dan informal. Tantangan komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional mencakup perbedaan budaya, etnosentrisme, persepsi, dan etika, seperti yang diungkapkan oleh Fatimah et al. (2024). Tujuan artikel adalah mengidentifikasi dan menganalisis model budaya Horenso yang efektif, mampu mengintegrasikan aspek budaya lokal. Secara teoretis, ini memperkaya literatur komunikasi antarbudaya dan adaptasi model asing. Secara praktis, artikel ini menawarkan panduan konkret bagi perusahaan multinasional untuk implementasi Horenso yang lebih efektif, meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahpahaman, dan mendorong kinerja organisasi. Menurut Kuswara et al. (2024), integrasi komunikasi Horenso, budaya kerja Kaizen, dan manajemen pengetahuan secara signifikan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Horenso, Budaya Komunikasi, Perusahaan Multinasional, Karyawan Lokal, Efektivitas Kerja

PENDAHULUAN

Model komunikasi Horenso dari Jepang, menekankan pelaporan (Houkoku), informasi (Renraku), dan konsultasi (Soudan) yang efektif. Penerapan Horenso menciptakan lingkungan kerja transparan, kohesif, dan produktif melalui aliran informasi lancar, meminimalkan kesalahpahaman, dan mendukung pengambilan keputusan. Ardipradja et al. (2022) menyatakan Horenso juga digunakan luas dalam organisasi di luar Jepang.

Urgensi Horenso meningkat di perusahaan multinasional, terutama saat berinteraksi dengan karyawan lokal. Lingkungan multikultural menghadirkan hambatan signifikan karena perbedaan bahasa, norma sosial, dan gaya komunikasi, memengaruhi efektivitas kerja. Kinerja karyawan, aset krusial Sumber Daya Manusia (SDM), menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Septiyani et al. (2024) menggarisbawahi budaya kerja positif dan suportif di PT Hino Motors Manufacturing Indonesia (HMMI) demi kesuksesan jangka panjang, secara signifikan meningkatkan kinerja. Relevansi Horenso diperkuat globalisasi; multinasional perlu beradaptasi dan mengembangkan budaya kerja inovatif untuk bertahan.

Implementasi Horenso di multinasional sering menghadapi tantangan dengan karyawan lokal akibat kesenjangan budaya. Gaya komunikasi langsung Horenso dapat bertabrakan dengan norma komunikasi tidak langsung lokal (misalnya, menjaga harmoni), menyebabkan karyawan enggan melaporkan masalah. Kesenjangan adaptasi Horenso yang spesifik terhadap budaya lokal menjadi isu signifikan; pendekatan universal "satu ukuran untuk semua" sering kurang efektif. Sundawa et al. (2022) mengamati perbedaan pendekatan Horenso antara karyawan Jepang dan Thailand akibat "non-biculturality." Handayani et al. (2024) menemukan preferensi pelaporan informal (58% ke teman dekat) di kalangan siswa/karyawan lokal. Chau et al. (2023) juga mencatat karyawan Thailand menghindari pelaporan langsung kesalahan karena "menjaga muka." Sayfullah et al. (2024) menunjukkan perbedaan budaya direksi

ekspatriat memengaruhi dinamika keputusan. Tanpa adaptasi cermat, Horenso berisiko menjadi formalitas belaka.

Artikel ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis model budaya yang efektif dalam sistem komunikasi Horenso guna meningkatkan efektivitas kerja karyawan lokal di perusahaan multinasional, mengeksplorasi integrasi aspek budaya lokal. Novita et al. (2024) menunjukkan budaya Kaizen dan Horenso berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas dan kinerja. Kuswara et al. (2024) juga menemukan integrasi Horenso, Kaizen, dan manajemen pengetahuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Secara teoritis, artikel ini berkontribusi pada literatur komunikasi antarbudaya dan adaptasi model asing. Praktisnya, artikel ini memberikan panduan konkret bagi perusahaan multinasional dalam merancang Horenso inklusif dan efektif bagi karyawan lokal, meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahpahaman, dan mendorong kinerja.

Konsep Horenso, horenso adalah akronim Jepang dari Houkoku (melapor), Renraku (menginformasikan), dan Soudan (berkonsultasi). Konsep ini merupakan metodologi komunikasi fundamental budaya korporat Jepang, bertujuan menciptakan lingkungan kerja transparan, kohesif, dan efisien. Kuswara et al. (2024) menjelaskan bahwa Horenso mendorong aliran informasi konstan dan efektif di semua tingkatan organisasi. Imamura et al. (2024), dalam studi mereka di unit perawatan intensif (ICU) rumah sakit, juga menegaskan universalitasnya sebagai elemen krusial bagi kemandirian dan keselamatan profesional. Horenso adalah sistem komunikasi dua arah, bertujuan menciptakan budaya kerja yang nyaman dengan pola komunikasi yang efektif.

Budaya Kerja Jepang, budaya kerja Jepang secara signifikan memengaruhi praktik komunikasi seperti Horenso. Karakteristik utamanya meliputi kolektivisme kuat, mengutamakan kelompok dan konsensus (*nemawashi*). Struktur hierarki tinggi mengharuskan bawahan menghormati atasan, tercermin dalam Houkoku dan Soudan. Konsep "menjaga muka" (*face-saving*) juga krusial, memengaruhi komunikasi untuk menghindari rasa malu. Budaya Jepang berorientasi jangka panjang, didukung oleh penekanan Horenso pada pelaporan berkelanjutan dan konsultasi.

Komunikasi Lintas Budaya (Intercultural Communication), komunikasi antar budaya adalah interaksi antarindividu dari latar belakang budaya berbeda, membutuhkan pemahaman konteks budaya untuk komunikasi efektif di era globalisasi. Model Geert Hofstede adalah kerangka dominan memahami pengaruh budaya pada nilai dan perilaku, meliputi jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme, maskulin/feminin, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang. Teori komunikasi konteks tinggi vs. rendah mengkategorikan budaya berdasarkan cara pesan disampaikan: implisit melalui konteks (Jepang, Thailand) atau langsung/eksplisit. Richard D. Lewis mengklasifikasikan budaya komunikasi sebagai *linear-active*, *multi-active*, dan *reactive*, dengan Jepang dan Thailand tergolong *reactive*.

Perusahaan Multinasional dan Karyawan Lokal, perusahaan multinasional (MNCs) adalah entitas yang beroperasi di berbagai negara, memiliki investasi langsung di luar negeri, dan mengendalikan kegiatan yang memberikan nilai tambah secara global. Perkembangan ini meningkatkan kebutuhan personel beragam latar belakang, termasuk ekspatriat dan karyawan lokal. Pengelolaan SDM di MNCs kompleks karena keragaman budaya, bahasa, dan nilai, yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman. Karyawan lokal (HCNs) harus beradaptasi dengan budaya korporat asing.

Hambatan dan Kesenjangan Komunikasi, hambatan komunikasi antarbudaya sering muncul di lingkungan multinasional. Perbedaan bahasa dan non-verbal, seperti aksen atau bahasa tubuh, dapat mengganggu makna, menyebabkan pesan diterima berbeda dari maksud pengirim. Etnosentrisme—keyakinan superioritas budaya sendiri—and stereotip menghambat pemahaman, memicu konflik, dan menyebabkan penilaian salah. Perbedaan persepsi dan nilai turut memengaruhi respons individu. Kurangnya empati dan pengetahuan bisnis internasional

juga menjadi hambatan adaptasi. Selain itu, perbedaan budaya direksi ekspatriat dapat memengaruhi dinamika kepemimpinan dan pengambilan keputusan, berpotensi menimbulkan konflik. Dampak pada Efektivitas Kerja Karyawan, hambatan komunikasi lintas budaya secara signifikan memengaruhi efektivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Ini menyebabkan penurunan produktivitas dan kualitas kerja akibat miskomunikasi, serta peningkatan konflik dan ketegangan yang mengganggu harmoni tim. Yunianto (2023) menambahkan, konflik kerja yang tidak dikelola baik berakibat buruk. Penurunan motivasi dan retensi karyawan timbul dari kesulitan adaptasi, dan pengambilan keputusan yang terhambat turut memengaruhi adaptasi perusahaan. Saluy dan Treshia (2016) menemukan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan.

Model dan Strategi Adaptasi Komunikasi, berbagai strategi diusulkan untuk mengatasi tantangan komunikasi lintas budaya. Proses akulturasi meliputi kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan budaya. Peningkatan kesadaran budaya dan kompetensi komunikasi lintas budaya sangat krusial melalui program pelatihan berfokus keberagaman. Pelatihan antarbudaya penting untuk pemahaman perspektif dan rasa saling menghormati. Nahta et al. (2022) merekomendasikan pelatihan rutin mengatasi inkonsistensi 5S akibat perbedaan budaya. Adaptasi gaya manajemen dan kebijakan perusahaan juga diperlukan untuk menciptakan lingkungan inklusif dan adil. Manajer harus mendorong dialog menghormati budaya dan memanfaatkan teknologi digital untuk kolaborasi lintas budaya, bahkan sebagai pengganti interaksi tatap muka Horenso di era modern. Pendekatan holistik mengintegrasikan Horenso dengan budaya kerja Kaizen dan manajemen pengetahuan, menciptakan lingkungan produktif, inovatif, dan efisien.

Sintesis Kesenjangan (Gap Analysis), literatur telah membahas ekstensif Horenso, komunikasi lintas budaya, dan tantangan di perusahaan multinasional. Namun, kesenjangan spesifik terletak pada bagaimana model budaya Horenso dapat diadaptasi efektif untuk karyawan lokal di multinasional Jepang. Banyak studi cenderung deskriptif atau mengusulkan solusi umum. Kurangnya model atau kerangka teruji empiris mengenai adaptasi Horenso, yang mempertimbangkan dinamika budaya lokal (misalnya, *face-saving* vs. pelaporan langsung, preferensi komunikasi informal vs. formal), menjadi celah yang perlu diisi. Artikel ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut dengan mengidentifikasi model budaya efektif yang secara eksplisit mengintegrasikan aspek budaya lokal ke dalam prinsip Horenso.

METODE

Artikel ini menggunakan metode studi pustaka (*literature review*) untuk mengumpulkan data secara sistematis dan komprehensif, menganalisis berbagai sumber literatur relevan. Tujuannya adalah memperoleh pemahaman mendalam tentang latar belakang, teori, dan penelitian terdahulu sebagai landasan menjawab permasalahan penelitian. Desain penelitian mengadopsi studi literatur sistematis (*Systematic Literature Review - SLR*), yang bertujuan melakukan telaah pustaka komprehensif dan terstruktur. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menjelajahi konsep komunikasi lintas budaya, khususnya dalam konteks perusahaan multinasional, secara jelas dan akurat berdasarkan referensi yang diterbitkan.

Sumber data primer dan sekunder meliputi jurnal ilmiah dari basis data terkemuka seperti Scopus dan Google Scholar, buku teks, prosiding konferensi, serta artikel ilmiah kredibel lainnya. Pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi dan seleksi 18 jurnal ilmiah relevan yang secara spesifik membahas konsep Horenso, komunikasi lintas budaya, budaya kerja Jepang, perusahaan multinasional, serta dampaknya terhadap efektivitas dan kinerja karyawan. Data terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, meliputi pengorganisasian data, analisis tematik, sintesis informasi, analisis kesenjangan, dan verifikasi untuk menjaga kualitas penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan utama dari tinjauan pustaka mengenai model budaya dalam sistem komunikasi Horenso.

Horenso sebagai Inti Komunikasi dan Proses di Perusahaan Jepang

Horenso, metodologi komunikasi fundamental Jepang, mendukung efisiensi operasional dan pengambilan keputusan berbasis konsensus. Ini integral dengan manajemen dan nilai kolektivis, mendorong pelaporan status tepat waktu dan kolaborasi.

Perbedaan Praktik Horenso Lintas Budaya

Penerapan Horenso menunjukkan perbedaan signifikan di luar Jepang. Karyawan Thailand enggan pelaporan langsung karena "menjaga muka" (*face-saving*), berbeda dengan ekspektasi Jepang. Karyawan lokal lebih nyaman komunikasi informal/rekan sebaya daripada atasan ekspatriat. Kurangnya pemahaman dan perbedaan bahasa/budaya menjadi kendala.

Dampak "Non-Biculturality" pada Horenso

"Non-biculturality"—karyawan lokal mempertahankan identitas budaya asal meski bekerja di multinasional—memengaruhi interpretasi dan penerapan Horenso. Ini menghasilkan versi Horenso terlokalisasi, terkadang berlawanan dengan tujuan semula.

Hambatan Komunikasi Lintas Budaya Umum

Hambatan komunikasi lintas budaya meliputi perbedaan bahasa dan non-verbal yang mengganggu makna. Etnosentrisme dan stereotip menghambat pemahaman dan memicu konflik. Perbedaan persepsi/nilai serta kurangnya empati/pengetahuan budaya menjadi hambatan adaptasi. Perbedaan budaya direksi ekspatriat juga memengaruhi dinamika kepemimpinan dan keputusan.

Kaitan Horenso dengan Kinerja dan Efisiensi

Horenso yang efektif positif memengaruhi produktivitas, kualitas kerja, dan kinerja karyawan. Integrasinya dengan Kaizen dan manajemen pengetahuan meningkatkan efektivitas operasional, budaya belajar, dan inovasi. Namun, studi Yunianto (2023) dan Rantung et al. (2023) menunjukkan komunikasi internal parsial tidak selalu signifikan memengaruhi kinerja lokal, mengindikasikan variabilitas efektivitas tergantung konteks. Inkonsistensi implementasi 5S menyebabkan pemborosan (*Muda*) akibat perbedaan budaya. Motivasi kerja, disiplin, dan kompensasi juga positif signifikan memengaruhi kinerja karyawan.

Strategi Mitigasi dan Peningkatan Komunikasi

Berbagai strategi diusulkan untuk mengatasi tantangan komunikasi lintas budaya. Proses akulturasi (kesadaran, pengetahuan, keterampilan budaya) dan peningkatan kesadaran/kompetensi komunikasi lintas budaya melalui pelatihan sangat krusial. Adaptasi gaya manajemen dan kebijakan perusahaan diperlukan untuk lingkungan inklusif. Pemanfaatan teknologi digital untuk kolaborasi lintas budaya, bahkan sebagai pengganti interaksi tatap muka Horenso di era modern, juga penting. Pendekatan holistik mengintegrasikan Horenso dengan Kaizen dan manajemen pengetahuan, menciptakan lingkungan produktif, inovatif, dan efisien.

Pembahasan

Interpretasi Temuan dan Kaitannya dengan Teori

Tinjauan literatur menggarisbawahi kompleksitas implementasi Horenso di multinasional dengan karyawan lokal. Horenso, berakar pada nilai kolektivis dan hierarkis Jepang, berkonflik dengan budaya lokal. Konsep "menjaga muka" (*face-saving*) menyebabkan

karyawan menghindari pelaporan langsung kesalahan, berlawanan prinsip *hokoku* Horenso. Studi Handayani et al. (2024) menunjukkan preferensi pelaporan informal (58% ke teman dekat) di kalangan karyawan lokal. Perbedaan gaya komunikasi ini, termasuk dalam konteks tinggi/rendah, menunjukkan Horenso mengalami modifikasi akibat "non-biculturality".

Hambatan ini tidak meniadakan efektivitas Horenso; adaptasi yang tepat dapat menjadi pendorong kinerja. Keterkaitan Horenso dengan Kaizen dan manajemen pengetahuan vital untuk perbaikan dan inovasi. Inti Horenso aliran informasi efektif tetap relevan asalkan metode penyampaiannya disesuaikan konteks budaya. Temuan Yunianto (2023) dan Rantung et al. (2023) menunjukkan komunikasi internal parsial tidak selalu signifikan pada kinerja lokal, menggarisbawahi pentingnya *jenis* dan *kualitas* komunikasi. Ini memperkuat argumen adaptasi Horenso yang mempertimbangkan budaya sangat esensial. Keterlibatan kerja yang signifikan ditemukan oleh Rantung et al. (2023) menunjukkan komunikasi partisipatif dan membangun kepercayaan krusial. Temuan Nahta et al. (2022) mengenai inkonsistensi implementasi 5S akibat perbedaan budaya memperkuat bahwa kesenjangan budaya memengaruhi praktik manajemen Jepang lebih luas. Faktor motivasi, disiplin, dan kompensasi juga positif signifikan memengaruhi kinerja karyawan.

Jawaban atas Tujuan Artikel

Artikel ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis model budaya Horenso efektif untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan lokal di multinasional. Model efektif mengintegrasikan serta mengakomodasi dimensi budaya lokal, bukan hanya mengadopsi Horenso secara kaku. Ini melibatkan peningkatan kesadaran dan pelatihan lintas budaya untuk memahami perbedaan gaya komunikasi dan norma sosial. Fleksibilitas implementasi Horenso dan pembangunan kepercayaan untuk pelaporan masalah yang aman juga krusial. Pemanfaatan teknologi strategis memfasilitasi komunikasi efisien.

Implikasi Teoritis

Secara teoritis, artikel ini memperkaya pemahaman komunikasi antarbudaya dalam organisasi. Transfer model manajemen budaya seperti Horenso memerlukan adaptasi dan hibridisasi, bukan proses linier. Konsep "non-biculturality" penting menjelaskan mengapa karyawan lokal tidak sepenuhnya menginternalisasi praktik budaya perusahaan induk, menyoroti sub-budaya kuat. Relevansi dimensi budaya Hofstede dan teori konteks komunikasi dalam menganalisis perbedaan praktik komunikasi multinasional ditegaskan, memberikan kerangka analitis kuat untuk studi masa depan. Temuan variasi pengaruh komunikasi internal pada kinerja karyawan juga menunjukkan perlunya teori lebih nuansa mengenai faktor kontingen yang memoderasi hubungan ini.

Implikasi Praktis

Secara praktis, artikel ini memandu perusahaan multinasional berbasis Jepang. Manajemen harus menerapkan pendekatan adaptif berkelanjutan dalam komunikasi lintas budaya, menyadari "tidak ada solusi terbaik". Investasi pada pelatihan komunikasi dan kesadaran antarbudaya bagi semua tingkatan karyawan esensial menjembatani kesenjangan. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan lokal mengadopsi Horenso secara budaya, membangun kepercayaan untuk pelaporan aman, dan sensitif terhadap "menjaga muka" (*face-saving*). Fokus pada komunikasi partisipatif dan keterlibatan karyawan krusial untuk kinerja organisasi.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan. Sebagai studi pustaka, artikel ini terbatas pada data sekunder dan interpretasi peneliti, tanpa pengumpulan data primer. Fokus pada Horenso

dan budaya Jepang-Asia Tenggara membatasi generalisasi temuan ke konteks budaya dan model komunikasi lain. Beberapa studi yang diulas memiliki batasan metodologis, memengaruhi generalisasi temuan.

Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi adaptasi Horenso melalui studi empiris komparatif di multinasional. Pengembangan dan pengujian model adaptasi Horenso spesifik budaya lokal untuk komunikasi dan kinerja direkomendasikan. Studi dapat meneliti peran individu bicultural sebagai "jembatan budaya" dalam implementasi Horenso efektif. Penting juga menganalisis dampak teknologi baru (misal AI) terhadap Horenso dan komunikasi lintas budaya di konteks *remote/hibrida*. Memahami perbedaan generasi karyawan lokal dan faktor moderator/mediator komunikasi-kinerja juga relevan.

KESIMPULAN

Analisis literatur menunjukkan bahwa implementasi model budaya Horenso krusial bagi efektivitas kerja karyawan lokal di perusahaan multinasional. Keberhasilan penerapannya sangat dipengaruhi kesenjangan budaya antara perusahaan induk (Jepang) dan budaya lokal karyawan. Tantangan utama meliputi perbedaan gaya komunikasi, etnosentrisme, dan nilai budaya seperti hierarki serta "menjaga muka" (*face-saving*), yang menghambat aliran informasi jujur. Kurangnya adaptasi Horenso terhadap nuansa budaya lokal sering menyebabkan resistensi dan ketidakoptimalan dalam praktik. Namun, dengan pemahaman yang tepat dan adaptasi bijaksana, Horenso menjadi alat kuat peningkat produktivitas, kualitas kerja, dan kinerja organisasi, serta membangun lingkungan inklusif. Integrasi Horenso dengan Kaizen dan manajemen pengetahuan semakin memperkuat potensi ini.

REFERENSI

- Ardipradja, A. R. U., & Gustini, M. (2022). PENGENALAN DAN PELATIHAN SISTEM HORENSOU KEPADA LPK DI BANDUNG. *SENADIBA II* 2022, 179–185.
- Chau, V. S., & Nacharoenkul, T. (2023). Japanese Business Communication Practices in Thailand: Tales from an Electronic Components Manufacturer. *Management Decision*, 61(8), 2467–2490.
- Fatimah, R., & Perkasa, D. H. (2024). TANTANGAN DAN UPAYA PENINGKATAN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL (Kajian Literatur Review). *MAPIRA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), 59–69.
- Handayani, U., Priventa, H., Riani, R. W., & Hanutama, P. A. (2024). IMPLEMENTATION OF HORENSO AS SELF-MANAGEMENT FOR STUDENTS OF SMK WIDYA PRAJA UNGARAN. *Philosophica: Jurnal Bahasa, Sastra, dan Budaya*, 7(1), 65–77.
- Handayani, W., & Sukardi. (2020). PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN BUDAYA HORENSO TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PT. YAMAHA MUSIC INDONESIA MANUFACTURING ASIA CIKARANG BARAT. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), 210–223.
- Imamura, S., Tsujimoto, T., Fujii, M., Nagayasu, M., Takeshita, Y., & Inoue, T. (2024). Reports, Contacts, and Consultations that Senior Nurses Working in Intensive Care Units Consider Necessary for Novice Nurses to Become Independent. *Journal of Japan Society of Nursing Research*, 47(4), 863–870.
- Kitamura, K. (2021). Japanese Business Communication in the COVID Crisis: A Study of Horenso and its Implications. *Japanese Business Operations in an Uncertain World*, 1–14.

- Kuswara, G. B., Rofaida, R., & Senen, S. H. (2024). Systematic Literature Review: 'Horenso' Communication and 'Kaizen' Work Culture in Knowledge Management. *Journal of Business Management Education*, 9(1), 70–79.
- Lavidya, V., Apriliana, P. S., & Hanum, K. Z. (2024). PERAN BUDAYA PERUSAHAAN DALAM PEMBENTUKAN CITRA PERUSAHAAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL. *MUTIARA: Multidisciplinary Scientific Journal*, 1(1), 34–39.
- Nahta, L., & Marion, E. C. (2022). Analysis of The Impact of Inconsistency 5S Implementation Inconsistency in Japanese Companies in Indonesia; Case Study At PT Indonesia Toray Synthetics. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Johor Bahru, Malaysia, September 13-15, 2022*, 1245–1255.
- Novita, S. A., Wahono, B., & Athia, I. (2024). Pengaruh Budaya Kaizen dan Horenso Terhadap Work Quality dan Work Perfomance Karyawan Di PT. Yamaha Musical Products Indonesia (YMPI). *JRM (e-Jurnal Riset Manajemen)*, 14(01), 856–867.
- Rantung, G. M., Dotulong, L. O. H., & Saerang, R. T. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KOPERASI USAHA KECIL DAN MENENGAH PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(4), 867–880.
- Saluy, A. B., & Treshia, Y. (2016). PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus di Perusahaan PT IE). *Jurnal Manajemen*, 15(1), 53–70.
- Sayfullloh, T., & Perkasa, D. H. (2024). ANALISIS PERBEDAAN KULTUR (CULTURE SYNERGY) DALAM TIM KEPEMIMPINAN EKSPATRIAT PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL: STUDI KASUS PT CINEMAXX GLOBAL PASIFIK. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 106–116.
- Septiyani, W., & Fadli, U. M. D. (2024). Analisis Budaya Kerja di PT Hino Motors Manufacturing Indonesia. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2), 216–227.
- Surya, E., Safaatul B. I., Sukoco, I., & Auliana, L. (2022). Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka). *Jurnal Dimensi*, 2(2), 63–74.
- Sundawa, W., & Marion, E. C. (2022). Hourensou Concept Implementation in Daily Operation Management in Japanese Company. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Johor Bahru, Malaysia, September 13-15, 2022*, 1413–1420.
- Winarto Putri, K., Widyanarti, T., Winarto Putri, K. A., Naila, S. S., Mukhlisin, A. S., Purwanto, E., & Rahmah, A. (2024). Mengatasi Hambatan Komunikasi Antar Budaya. *Indonesian Culture and Religion Issues*, 1(1), 1–9.
- Yunianto, R. A. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI INTERNAL DAN KONFLIK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ARGA BETON GRESIK. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(3), 214–226.