

Research Article

# Dinamika Hubungan *Senpai* dan *Kouhai* dalam Perusahaan Jepang

Sinta Raya Nurita, Yusida Lusiana, Safrina Arifiani Felayati

Universitas Jenderal Soedirman

\*[sinta.nurita@mhs.unsoed.ac.id](mailto:sinta.nurita@mhs.unsoed.ac.id)

Received: 19-06-2025; Revised: 18-12-2025; Accepted: 08-04-2026

Available online: 29-04-2026; Published: 29-04-2026

## Abstract

This study examines the dynamics of the *senpai-kouhai* relationship in a modern Japanese company, focusing on social changes, professional challenges, and the younger generation's perception of the traditional seniority system. Employing a descriptive qualitative approach, the research conducted in-depth interviews with five informants at Komeda Coffee, comprising three Japanese employees and two Indonesian interns, selected based on their company experience and involvement in *senpai-kouhai* relationships. Data were analyzed using thematic analysis to uncover key patterns and insights. Findings reveal that while the hierarchical structure based on workforce entry order persists, the *senpai-kouhai* relationship has adapted to technological advancements and shifting younger-generation values. It serves as a formal hierarchical mechanism, mentoring process, and value transfer system, impacting motivation, psychological well-being, and work innovation. The study emphasizes open communication, balancing authority with empathy, and the *senpai*'s role in empathetic, open mentoring. Theoretically, it contributes to understanding Japanese organizational culture; practically, it offers recommendations for managing hierarchical relationships to foster adaptability and inclusivity. By exploring these dynamics, the research illuminates how traditional workplace relationships evolve amid societal shifts like globalization and technology, stressing the need for environments enabling meaningful exchanges for personal and professional growth. Ultimately, it highlights preserving cultural values while embracing change, providing insights for scholars and practitioners in organizational behavior, intercultural management, and human resource development within and beyond Japanese companies.

**Keywords:** *Senpai*; *Kouhai*; Work Culture; Culture Shock; Japan

## 1. Pendahuluan

Hubungan antara *senpai* “先輩” (*senpai*) dan *kouhai* “後輩” (*kouhai*) merupakan salah satu aspek fundamental dalam budaya kerja di Jepang. Sistem ini mencerminkan hierarki sosial yang kuat dan nilai-nilai kolektivisme yang telah mengakar dalam masyarakat Jepang selama berabad-abad (Wiyatasari, 2019). Istilah *senpai-kouhai* dapat merujuk pada hubungan formal, emosional, dan personal dalam konteks organisasi. Hubungan ini menunjukkan interaksi spesifik antara senior dan junior, di mana senior membimbing junior dalam berbagai aspek peran mereka, termasuk kebiasaan, perilaku, dan kompetensi. Selain itu, senior

juga berfungsi sebagai sumber panduan untuk masalah pribadi. Hubungan ini sering kali dibangun oleh junior berdasarkan kualitas pribadi dan bersifat informal serta tidak resmi, lebih mengutamakan ikatan emosional daripada sekadar berbagi pengetahuan atau manfaat strategis (Faturahman, 2018). Dalam perusahaan Jepang, hubungan *senpai-kouhai* tidak hanya sekadar struktur bimbingan, tetapi juga berperan dalam pembentukan etos kerja, loyalitas, dan dinamika komunikasi di tempat kerja.

Etos kerja di perusahaan Jepang mencakup nilai-nilai seperti keberanian “勇者” (*yuusha*), integritas “誠実” (*seijitsu*), kerendahan hati “謙虚” (*kenkyo*),

hormat dan santun kepada orang lain “作法” (*sahou*), kejujuran “正直” (*shoujiki*), menjaga nama baik dan kehormatan “名誉” (*meiyo*), kesetiaan pada pemimpin “忠誠” (*chuusei*), dan rasa peduli “関心事” (*kanshinji*). Jepang dikenal sebagai bangsa yang disiplin dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Nilai-nilai moral ini telah tertanam dalam cara berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menghadapi pekerjaan, membentuk karakter bangsa Jepang (Widiuseno, 2017). Namun, salah satu isu utama dalam dinamika hubungan *senpai-kouhai* adalah perbedaan harapan antara generasi yang lebih tua dan generasi yang lebih muda. Senior sering menuntut penghormatan dan kepatuhan, sementara generasi muda lebih mengutamakan fleksibilitas, komunikasi setara, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (Marion et al., 2017). Perbedaan ini sering menimbulkan ketegangan dan menurunnya efektivitas komunikasi dalam perusahaan.

Dalam konteks ekonomi, Jepang menghadapi tantangan besar terkait tenaga kerja akibat penuaan populasi “高齢化人口” (*koureikajinkou*) dan menurunnya angka kelahiran “少子化” (*shoushika*). Meningkatnya jumlah populasi lanjut usia menyebabkan kekurangan tenaga kerja. Data menunjukkan bahwa 20% dari total penduduk Jepang berusia lebih dari 65 tahun, dan angka ini diperkirakan akan terus meningkat (Tombalisa et al., 2022). Sebagai respons, perusahaan Jepang telah mengubah pola hubungan kerja mereka dan semakin banyak mempekerjakan tenaga kerja asing “外国人労働者” (*gaikokujinroudousha*), termasuk dari Indonesia.

Pada akhir Oktober 2023, jumlah pekerja asing di Jepang mencapai rekor 2,3 juta orang, dengan peningkatan signifikan dari Indonesia sebesar 56% dibanding tahun sebelumnya (Gunawan, 2025). Namun, adaptasi pekerja asing terhadap budaya kerja Jepang, khususnya sistem

*senpai-kouhai*, sering mengalami kendala akibat perbedaan budaya, bahasa, dan sistem kerja, yang dapat menimbulkan *culture shock* “文化衝擊” (*bunkashougeki*) (Muhajirin & Shasrini, 2023).

*Culture shock* adalah perasaan ketidaknyamanan psikis dan fisik akibat kontak dengan budaya lain, yang dapat menimbulkan depresi, frustrasi, kecemasan, dan disorientasi (Tatambihe et al., 2020). Furnham & Bochner (1986) menyatakan bahwa dalam memasuki lingkungan baru, seseorang perlu menguasai kemampuan komunikasi dan mempelajari perilaku sosial yang sesuai dalam budaya tersebut (Haryanti, 2020). Adaptasi terhadap lingkungan dan budaya baru sangat penting bagi pekerja asing untuk memahami norma budaya, tata nilai, dan perilaku sosial lokal. Misalnya, konsep hierarki dan senioritas dalam hubungan *senpai-kouhai* dapat menimbulkan kebingungan bagi pekerja asing yang tidak terbiasa dengan norma tersebut. Oleh karena itu, program orientasi dan pelatihan lintas budaya sangat diperlukan untuk mendukung penyesuaian pekerja asing dan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan efektif.

Pengaruh generasi muda yang lebih independen serta perubahan pola kerja yang lebih fleksibel turut memengaruhi dinamika hubungan senioritas ini (Alenvret & Tengblad, 2023). Meskipun demikian, studi-studi terdahulu masih terbatas dalam mengkaji secara mendalam bagaimana hubungan *senpai-kouhai* berkembang dalam konteks modern yang melibatkan pekerja asing dan generasi muda, khususnya dalam perusahaan Jepang yang menghadapi tantangan demografis dan globalisasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih fokus pada aspek tradisional hubungan ini atau pada konteks karyawan Jepang saja, sehingga kurang memberikan gambaran komprehensif mengenai adaptasi sistem *senpai-kouhai* terhadap perubahan sosial dan

keberagaman tenaga kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi dinamika hubungan *senpai-kouhai* dalam lingkungan kerja yang semakin multikultural dan dinamis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi perusahaan Jepang dalam mempertahankan nilai-nilai positif dari sistem ini sekaligus mengurangi dampak negatifnya, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis di era modern.

## 2. Metode

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data yang diteliti adalah dinamika hubungan *senpai* dan *kouhai* dalam perusahaan Jepang. Metode kualitatif mengacu pada definisi luas penelitian yang menghasilkan data deskriptif, di mana data tertulis, ungkapan-ungkapan, dan perilaku adalah hal-hal yang diamati dalam penelitian. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, artinya peneliti harus menceritakan fenomena, objek, atau setting sosial dalam bentuk tulisan.

Penelitian ini berfokus pada pengalaman subjektif individu dalam hubungan *senpai-kouhai*, baik dari sisi *senpai* maupun *kouhai*. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana mereka melihat peran dan interaksi mereka dalam lingkungan kerja Jepang, terutama dengan mempertimbangkan perubahan sosial dan generasi. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang gaya komunikasi, masalah yang dihadapi, dan bagaimana sistem hierarkis ini berdampak pada karyawan di perusahaan Jepang secara psikologis.

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* untuk pemilihan informan wawancara karena untuk mendapatkan informan yang

dibutuhkan. Teknik *purposive sampling* merupakan ketentuan kriteria informan yang sesuai kemauan peneliti sebagai subjek penelitiannya. Menurut Patton, 2002 pemilihan informan melalui teknik ini dapat menentukan pilihan informan dengan cara mempertimbangkannya dan sesuai keperluan (Palinkas et al., 2015).

Penelitian ini melibatkan lima informan yang memiliki pengalaman langsung dalam hubungan *senpai-kouhai* di Komeda Coffee. Karakteristik informan adalah sebagai berikut:

No.	Nama	Jabatan	Usia	Kewarganegaraan
1	Suzumura Koudai	Manager	46	Jepang
2	Kimura Daichi	Staff Senior ( <i>Senpai</i> )	22	Jepang
3	Nakamachi Renon	Staff Junior ( <i>Kouhai</i> )	20	Jepang
4	Teressa Selvinia	Pemagang	21	Indonesia
5	Salsabila Fauza	Pemagang	22	Indonesia

1. Suzumura Koudai: Manajer, 46 tahun, berkewarganegaraan Jepang.
2. Kimura Daichi: Staff Senior, 22 tahun, berkewarganegaraan Jepang.
3. Nakamachi Renon: Staff Junior, 20 tahun, berkewarganegaraan Jepang.
4. Teressa Selvinia Gunardi Tarra: Pemagang, 21 tahun, berkewarganegaraan Indonesia.
5. Salsabila Fauza Putri: Pemagang, 22 tahun, berkewarganegaraan Indonesia.

Penelitian ini berlokasi di Komeda Coffee Lalaport Fujimi, yang terletak di Mall Lalaport Fujimi lantai 1, Distrik Yamamuro, Kota Fujimi, Prefektur Saitama, Jepang. Prefektur Saitama “埼玉県” (*saitamaken*) adalah sebuah prefektur yang terletak di wilayah Kantō, di bagian timur Pulau Honshu, Jepang (Frederic, 2002). Waktu penelitian dan pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei 2025. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis wawancara, yaitu wawancara

berencana dengan menyusun daftar pertanyaan, serta wawancara terbuka agar mendapatkan keterangan yang panjang. Selama wawancara, peneliti akan menyimak dengan penuh perhatian terhadap segala hal yang disampaikan informan, juga keterangan yang mungkin tidak diperlukan. Kemudian dari hasil wawancara informan maka akan diteliti dinamika hubungan *senpai-kouhai* dalam perusahaan Jepang.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif memiliki lima tahap yaitu pengumpulan data, analisis data, reduksi data, penyajian data dan tahapan terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan perspektif dari berbagai informan (manajer, staf senior, staf junior, dan pemegang dari dua negara berbeda). Selain itu, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali interpretasi data dan kesimpulan awal kepada informan untuk memastikan bahwa pemahaman peneliti selaras dengan pengalaman subjektif mereka. Proses verifikasi ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak hanya berdasarkan data yang terlihat, tetapi juga mempertimbangkan konteks dan variabel lain yang relevan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Budaya *senpai-kouhai* di Jepang pada era modern ini, meskipun memiliki banyak manfaat, juga memberi pengaruh yang signifikan terhadap setiap individu. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka dan saling menghargai, agar hubungan *senpai-kouhai* dapat berfungsi dengan baik tanpa menimbulkan dampak negatif bagi individu. Suzumura Koudai, seorang manajer, menuturkan bahwa “Di perusahaan, seseorang tidak menjadi *senpai*

atau *kouhai* hanya karena usia, melainkan berdasarkan waktu bergabung.”

「基本、入社順に先輩、後輩という定義があります。年齢だけで先輩、後輩とはならないのが会社です。」

*Kihon, nyuushajun ni senpai, kouhai to yuu teigi ga arimasu. Nenrei dake de senpai, kouhai to wa naranai no ga kaishadesu.*

“Pada dasarnya, ada definisi *senpai* dan *kouhai* dalam urutan bergabung dengan perusahaan. Di perusahaan, seseorang tidak menjadi *senpai* atau *kouhai* hanya karena usia.”

(Suzumura, 46 Tahun)

Dalam praktiknya, sistem *senpai-kouhai* diterapkan dengan nuansa yang bervariasi. Kimura menyoroti bahwa relasi ini lebih merupakan budaya yang melekat dalam setiap perusahaan Jepang, terlepas dari struktur formal yang ada.

「日本のどこの会社でも、上下関係が少しは存在すると思います。」

*Nihon no doko no kaisha demo, jougekankei ga sukoshi wa sonzaisuru to omoimasu.*

“Menurut saya, ada beberapa hubungan hierarkis di perusahaan mana pun di Jepang.”

(Kimura, 22 Tahun)

Peran *senpai* dalam membimbing *kouhai* menjadi tema sentral dalam seluruh wawancara. *Senpai* tidak hanya bertugas mengajarkan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga menjadi teladan dalam sikap dan perilaku. Nakamachi Renon menegaskan bahwa *senpai* juga berperan sebagai pengawas yang siap membantu *kouhai* ketika menghadapi kesulitan, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih kompleks.

「後輩に仕事のお手本を見せたり、困っていきそうなことがあったら声をかける手助けをしてあげる存在だと思います。」

*Kouhai ni shigoto no otehon o misetari, komatteisou na koto ga attara koe o kakeru tadasuke o shite ageru sonzai dato omoimasu.*

“Saya akan menunjukkan kepada *kouhai* saya contoh pekerjaan saya, saya pikir saya akan membantu Anda berbicara dengan saya jika Anda mengalami kesulitan.”

(Nakamachi, 20 Tahun)

Tidak dapat dipungkiri, dinamika hubungan ini juga diwarnai oleh berbagai tantangan yang menjadi sumber konflik, terutama ketika terjadi ketidakseimbangan kekuasaan atau kurangnya adaptasi terhadap perubahan. Temuan ini sejalan dengan kritik yang diajukan oleh (Kuroda, 2021), yang menyoroti sisi gelap budaya hierarkis di perusahaan Jepang. Suzumura mengakui bahwa perbedaan pendapat dan ekspektasi seringkali memicu konflik, terutama ketika ia harus menyesuaikan diri dengan tanggung jawab baru yang belum sepenuhnya ia kuasai.

「意見の違いから、部下と衝突する事もあり、とても難しいです。」

*Iken no chigai kara, buka to shoutotsu suru kotomo ari, totemo muzukashii desu.*

“Karena perbedaan pendapat, sangat sulit karena ada konflik dengan bawahan.”

(Suzumura, 46 Tahun)

Pengalaman *culture shock* juga dialami oleh para informan yang menunjukkan bahwa interaksi antara *senpai* dan *kouhai* tidak hanya dipengaruhi oleh perbedaan budaya, tetapi juga oleh sikap dan perlakuan yang diberikan oleh *senpai*. Salsabila Fauza Putri dan Teresa Selvinia Gunardi Tarra memberikan perspektif yang berbeda mengenai pengalaman mereka dalam menghadapi tantangan ini, yang mencerminkan kompleksitas hubungan *senpai-kouhai* di lingkungan kerja Jepang.

Salsabila mengungkapkan bahwa ia mengalami *culture shock* yang signifikan ketika berinteraksi dengan *senpai* dari Indonesia. Ia merasa bahwa *senpai* tersebut

menunjukkan sikap pilih kasih, di mana perhatian dan bantuan lebih banyak diberikan kepada *kouhai* Jepang dibandingkan dengan *kouhai* Indonesia, sehingga membuatnya merasa terasing dan kurang dihargai dalam lingkungan kerja. Salsabila mencatat bahwa *senpai* dari Indonesia cenderung lebih bersikap baik dan mendukung kepada *kouhai* Jepang, sementara ia dan rekan-rekan *kouhai* Indonesia lainnya merasa diabaikan.

“*Senpai* dari Indonesia hanya baik kepada nihonjin saja, sedangkan kami dibiarkan mencari tahu sendiri tanpa bantuan.”

(Putri, 22 Tahun)

Di sisi lain, Teresa memiliki pengalaman yang berbeda terkait dengan *culture shock*. Teresa mengakui bahwa ia mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan budaya kerja Jepang, terutama dalam hal komunikasi dan ekspektasi kerja. Namun, ia merasa bahwa dukungan dari *senpai* lainnya membantu proses adaptasinya.

“Awalnya saya merasa kesulitan, tetapi dengan bimbingan dari *senpai* yang lain, saya bisa menyesuaikan diri dengan lebih baik.”

(Tarra, 21 Tahun)

Pandangan informan mengenai pengaruh sistem ini terhadap motivasi dan kesejahteraan psikologis cukup beragam. Suzumura melihat sistem ini sebagai ruang pembelajaran yang memperluas wawasan dan dapat meningkatkan kebahagiaan serta motivasi kerja.

「相互の考え方の違いや、新しい世界、見え方などを知り、体験する場としてとても視界の開ける影響があります。そうする事で、新しい考え、新しい道が見え、幸福度が上がることもあれば、モチベーションへ繋がることもあります。」

*Sougo no kangae kata no chigai ya, atarashii sekai, mie kata nado o shiri, taiken suru ba toshite totemo shikai no akeru eikyou ga arimasu. Sou suru koto de, atarashii kangae, atarashii michi ga mie, koufukudo ga agaru kotomo areba, mochibeishon e tsunagaru koto mo arimasu.*

“Ini memiliki pandangan yang sangat terbuka sebagai tempat untuk belajar dan mengalami perbedaan dalam pemikiran bersama, dunia baru, dan cara pandang. Dengan demikian, Anda dapat melihat ide-ide baru, jalan baru, meningkatkan tingkat kebahagiaan Anda, dan hal ini dapat menimbulkan motivasi.”

(Suzumura, 46 Tahun)

Untuk menjaga relevansi dan efektivitas sistem ini, para informan menekankan pentingnya pemahaman makna tanggung jawab, pertukaran pendapat, serta menjaga keseimbangan antara kedekatan dan profesionalitas. Nakamachi menekankan pentingnya menjaga jarak yang wajar dan saling menghormati di lingkungan kerja.

「仲良くなっても適度な距離感だと考えます。仕事先での関係なので、問題が発生すると仕事にも影響が出ると思うので仲良くなっても、礼儀を忘れずにお互い思いやりを持って接することが大切だと思います。」

*Nakayoku nattemo tekido na kyorikan dato kangaemasu. Shigoto saki de no kankei nano de, mondai ga hassei suru to shigoto ni mo eikyou ga deru to omou node nakayoku nattemo, reigi o wasurezu ni otagai omoi yari o motte sessuru koto ga taisetsu dato omoimasu.*

“Meskipun kami rukun, saya pikir itu adalah jarak yang wajar. Karena hubungan di tempat kerja, saya pikir itu akan memengaruhi pekerjaan Anda jika ada masalah, jadi meskipun Anda rukun satu sama lain, penting untuk tidak lupa bersikap sopan dan memperlakukan satu sama lain dengan penuh pertimbangan.”

(Nakamachi, 20 Tahun)

Dari hasil pemaparan data diatas, tampak jelas bahwa hubungan *senpai-kouhai* merupakan manifestasi nyata dari budaya organisasi Jepang. Budaya organisasi, menurut (Schein, 2010), adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai cara untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks ini, sistem *senpai-kouhai* menjadi salah satu mekanisme utama dalam mentransmisikan nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan oleh organisasi.

Temuan penelitian ini secara umum mendukung hasil-hasil studi sebelumnya yang menyoroti pentingnya hubungan *senpai-kouhai* dalam membangun budaya organisasi yang komprehensif dan berorientasi pada kolektivitas (Nakane, 1970). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat pemahaman tentang peran pokok hubungan *senpai-kouhai* dalam budaya organisasi Jepang, tetapi juga menambah perspektif baru mengenai tantangan, adaptasi, dan relevansi sistem ini di era modern. Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi adalah entitas yang hidup, senantiasa berproses, dan terbuka terhadap perubahan serta negosiasi makna.

#### 4. Simpulan

Hubungan *senpai-kouhai* di perusahaan Jepang memperlihatkan bahwa sistem senioritas tetap bertahan, namun sedang bertransformasi mengikuti perubahan sosial dan teknologi. Secara teoretis, temuan ini memperkaya kajian budaya organisasi dengan menunjukkan bahwa hierarki tradisional Jepang tidak sekadar melemah, melainkan mengalami reartikulasi: otoritas berbasis urutan masuk tetap menjadi dasar, tetapi praktiknya semakin lentur karena pengaruh generasi muda dan digitalisasi komunikasi. Kontribusi ini menegaskan bahwa konsep

hubungan kerja dalam masyarakat Jepang kontemporer perlu dipahami bukan hanya sebagai warisan budaya, melainkan juga sebagai bentuk adaptasi terhadap tuntutan globalisasi dan fleksibilitas kerja modern.

Secara praktis, perusahaan perlu menyeimbangkan antara penghormatan pada nilai hierarkis dengan kebutuhan untuk menciptakan iklim kerja yang inklusif. *Senpai* diharapkan tidak hanya menampilkan otoritas formal, tetapi juga mengembangkan empati, keterbukaan, dan kemampuan mendampingi *kouhai* sebagai mitra dalam pertukaran ide. Penggunaan platform digital sebaiknya tidak hanya dilihat sebagai sarana efisiensi komunikasi, tetapi juga perlu dirancang agar mampu mempertahankan kualitas interaksi personal yang menjadi kekuatan tradisional sistem ini.

Untuk penelitian selanjutnya, penting dilakukan kajian yang lebih mendalam mengenai variasi penerapan hubungan *senpai-kouhai* lintas sektor industri, pengaruh intensitas penggunaan media digital terhadap kualitas ikatan emosional dalam mentoring, serta perbandingan dengan sistem relasi kerja di negara lain yang juga memiliki tradisi hierarkis. Dengan demikian, penelitian di masa depan dapat memperluas pemahaman tentang bagaimana praktik organisasi tradisional dapat beradaptasi dengan dinamika global dan perubahan teknologi.

## Referensi

- Alenvret, E., & Tengblad, S. (2023). *Sustainable Human Resource Management and Generation Z in Japan What does the Japanese Generation Z value in work-life?*
- Faturahman, B. (2018). *Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi*.
- Gunawan, J. (2025, February 1). *Jumlah Pekerja Asing di Jepang Capai Rekor 2,3 Juta, Vietnam Masih Terbanyak*. KokuJapan.Com. <https://kokujapan.com/jumlah-pekerja-asing-di-jepang-capai-rekor-23-juta-vietnam-masih-terbanyak>
- Haryanti, P. (2020). Culture Shocks at Japanese Workplace of Indonesian Student Taking Internship Program in Japan. *Proceeding of International Conference on Business, Economics, Social Sciences, and Humanities, 1*, 643–649. <https://doi.org/10.34010/icobest.v1i.109>
- Kuroda, S. (2021). *Senpai-Kouhai Relations in the Modern Workplace*.
- Marion, E. C., Handayani, R., & Koda, N. (2017). *Pengaruh Sistem Senioritas .... (Elisa Carolina Marion; dkk) Pengaruh Sistem Senioritas atau Nenkojoretsu Terhadap Perkembangan Karir Karyawan Lokal Berpendidikan S1 di Perusahaan Jepang di Indonesia*.
- Muhajirin, & Shasrini, T. (2023). *Experimental Student Experiences Intercultural Communication Competence in Overcoming the Culture Shock of Migrant Workers in Japan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya Dalam Mengatasi Culture Shock Pada TKI di Jepang*. 2985–3877. <https://doi.org/10.58330/ese.v1i4.203>
- Nakane, C. (1970). *Japanese Society*. Pelican.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533–544.

<https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.  
[www.josseybass.com](http://www.josseybass.com)

Tatambihe, C., Tungka, K., Wowiling, F., Keperawatan, M. F., Kesehatan, I., Sariputra, U., Tomohon, I., Fakultas, D., & Dan, K. (2020). Pengalaman Adaptasi Pekerja Migran Indonesia Terhadap Culture Shock di Prefektur Okinawa Jepang. *Jurnal Dharma Medika*.

Tombalisa, N., Fathurachmi, E., & Wirawan, R. (2022). *Kerjasama Jepang dan Indonesia di Bidang Ketenagakerjaan dalam Program Tokutei Ginou tahun 2019*.

Widisuseno, I. (2017). *Mengenal Etos Kerja Bangsa Jepang: Langkah Menggali Nilai-Nilai Moral Bushido Bangsa Jepang*. 1(3).

Wiyatasari, R. (2019). Budaya Senior-Yunior (Senpai-Kohai) dalam Struktur Masyarakat Jepang Reny Wiyatasari. *Jurnal Ilmiah Kajian Antropologi*, 2(2). <https://ameblo.jp/hatanron/entry-11755761208.html>

