

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keragaman etnis dan budaya di Indonesia merupakan realitas sosial yang membentuk identitas nasional sekaligus memengaruhi dinamika organisasi dan sistem kerja di berbagai sektor industri. Nilai-nilai budaya yang berkembang dalam masyarakat tidak hanya memengaruhi interaksi sosial, tetapi juga membentuk etos kerja, pola komunikasi, serta struktur hubungan dalam organisasi (Handoko, 2017). Dalam konteks industrialisasi modern, budaya kerja menjadi faktor strategis yang menentukan efektivitas manajemen dan kinerja organisasi.

Perkembangan globalisasi telah meningkatkan intensitas interaksi lintas budaya dalam dunia kerja melalui mobilitas modal, tenaga kerja, dan teknologi antarnegara (Fang, 2012). Perusahaan multinasional tidak hanya mentransfer investasi dan teknologi, tetapi juga membawa sistem nilai dan praktik manajerial dari negara asalnya. Studi lintas budaya menunjukkan bahwa perbedaan budaya nasional berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan perilaku kerja individu dalam organisasi multinasional (House et al., 2004; Jackson, 2014).

Secara umum, implementasi merujuk pada proses penerapan atau pelaksanaan suatu konsep, kebijakan, atau nilai ke dalam praktik nyata. Implementasi tidak hanya berarti adanya suatu gagasan secara normatif, tetapi juga mencakup bagaimana gagasan tersebut diwujudkan dalam sistem kerja yang terstruktur, pola komunikasi, mekanisme pengambilan keputusan, serta perilaku anggota organisasi (Hofstede et al., 2011). Dengan demikian, implementasi dalam konteks organisasi berkaitan dengan bagaimana nilai budaya diterjemahkan menjadi praktik operasional yang dapat diamati dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dalam penelitian ini, implementasi dimaknai sebagai proses penerapan nilai-nilai budaya kerja Tionghoa ke dalam sistem organisasi PT Dexin Steel Indonesia.

Dalam perspektif teori dimensi budaya nasional yang dikemukakan Hofstede (2011), budaya nasional dapat dianalisis melalui beberapa dimensi utama yang memengaruhi perilaku organisasi, di antaranya *power distance*, *collectivism*, dan

*long-term orientation*. Dimensi *power distance* menjelaskan tingkat penerimaan terhadap hierarki dan otoritas dalam organisasi. *Collectivism* menggambarkan orientasi individu terhadap kepentingan kelompok dan loyalitas tim. Sementara itu, *long-term orientation* menekankan ketekunan, disiplin, dan fokus pada keberlanjutan jangka panjang. Penelitian empiris menunjukkan bahwa dimensi-dimensi tersebut memiliki implikasi terhadap praktik manajerial dan pola kerja dalam organisasi multinasional (Ralston et al., 2008).

Dalam konteks Indonesia, keberadaan etnis Tionghoa memiliki kontribusi historis dan kontemporer dalam perkembangan ekonomi nasional. Budaya kerja masyarakat Tionghoa dikenal menekankan disiplin, kerja keras, loyalitas kelompok, serta orientasi pada hasil dan keberlanjutan usaha (Amalia, 2015). Nilai-nilai tersebut dipengaruhi oleh ajaran Konfusianisme yang menekankan hierarki dan tanggung jawab moral, serta nilai Buddhisme yang mengajarkan ketekunan dan pengendalian diri (Anwar, 2015; Fitri, 2021). Studi Shoadah (2024) menunjukkan bahwa etos kerja masyarakat Tionghoa juga tercermin dalam praktik ekonomi yang berorientasi pada konsistensi dan komitmen jangka panjang.

Implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa dalam konteks industri manufaktur dapat diamati di kawasan Indonesia Morowali Industrial Park (IMIP), salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia yang menjadi pusat investasi industri berbasis pengolahan nikel dan baja. Salah satu perusahaan yang beroperasi di kawasan tersebut adalah PT Dexin Steel Indonesia, perusahaan patungan antara investor Tiongkok dan mitra lokal Indonesia. Perusahaan ini menjadi ruang interaksi antara tenaga kerja asing asal Tiongkok dan tenaga kerja lokal Indonesia dalam sistem kerja yang terintegrasi dan multikultural.

Dalam praktik organisasi di PT Dexin Steel Indonesia, penerapan struktur kerja yang hierarkis, kepatuhan terhadap instruksi pimpinan, penekanan pada disiplin waktu, serta orientasi pada efisiensi dan kontinuitas produksi mencerminkan nilai budaya kerja yang selaras dengan dimensi *power distance* dan *long-term orientation*. Selain itu, koordinasi tim dalam mencapai target produksi menunjukkan orientasi kolektivisme yang kuat dalam sistem kerja perusahaan.

Namun demikian, implementasi nilai-nilai budaya kerja tersebut berlangsung

dalam lingkungan sosial yang heterogen. Tenaga kerja lokal Indonesia yang memiliki latar belakang budaya berbeda perlu menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang lebih terstruktur dan berorientasi pada hasil. Menurut Kim (2001), adaptasi lintas budaya merupakan proses dinamis yang melibatkan tahapan stress, adaptation, dan growth, di mana individu secara bertahap mengembangkan kompetensi komunikasi dan kemampuan berfungsi secara efektif dalam lingkungan budaya baru. Dalam konteks organisasi multinasional, keberhasilan integrasi budaya kerja sangat bergantung pada kemampuan individu dan kelompok dalam melakukan proses adaptasi tersebut (Jackson, 2014).

Meskipun penelitian mengenai etos kerja masyarakat Tionghoa telah banyak dilakukan di Indonesia, sebagian besar kajian masih berfokus pada sektor perdagangan atau kewirausahaan. Penelitian yang secara khusus menganalisis implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa dalam konteks industri manufaktur multinasional serta dinamika adaptasi tenaga kerja lokal terhadap sistem tersebut masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks industri berat di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis nilai-nilai budaya kerja Tionghoa di PT Dexin Steel Indonesia berdasarkan dimensi budaya nasional Hofstede (2011), serta mengkaji proses adaptasi tenaga kerja lokal menggunakan kerangka teori adaptasi lintas budaya Kim (2001). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam kajian budaya kerja lintas budaya dan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan multinasional.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Perkembangan industri manufaktur multinasional di Indonesia, khususnya di kawasan Indonesia Morowali Industrial Park (IMIP), menghadirkan interaksi lintas budaya kerja yang intensif antara tenaga kerja asing asal Tiongkok dan tenaga kerja lokal Indonesia. Dalam konteks PT Dexin Steel Indonesia, sistem kerja yang diterapkan mencerminkan nilai-nilai budaya kerja Tionghoa yang cenderung hierarkis, berorientasi pada kelompok, serta menekankan ketekunan dan orientasi jangka panjang.

Nilai-nilai tersebut, yang dalam perspektif dimensi budaya nasional Hofstede (2011) dapat dianalisis melalui *power distance*, *collectivism*, dan *long-term orientation*, memengaruhi struktur organisasi, pola komunikasi, disiplin kerja, serta orientasi terhadap target produksi. Namun, implementasi nilai-nilai budaya kerja tersebut berlangsung dalam lingkungan sosial yang heterogen, di mana tenaga kerja lokal memiliki latar belakang budaya kerja yang berbeda.

Perbedaan orientasi terhadap hierarki, gaya komunikasi, serta pola kerja berpotensi menimbulkan dinamika dalam praktik organisasi sehari-hari. Tenaga kerja lokal dihadapkan pada sistem kerja yang lebih terstruktur dan berorientasi pada hasil, sehingga memerlukan proses penyesuaian dalam aspek disiplin, kepatuhan terhadap otoritas, serta kerja sama tim. Dalam perspektif teori adaptasi lintas budaya Kim (2001), situasi tersebut dapat dipahami sebagai proses adaptasi yang melibatkan tahapan tekanan (*stress*), penyesuaian (*adaptation*), dan perkembangan (*growth*).

Meskipun budaya kerja masyarakat Tionghoa telah banyak dikaji dalam konteks ekonomi dan perdagangan, penelitian yang secara khusus mengidentifikasi implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa dalam industri manufaktur multinasional serta dinamika adaptasi tenaga kerja lokal terhadap sistem tersebut masih relatif terbatas. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih terfokus untuk mengidentifikasi bagaimana nilai-nilai budaya kerja tersebut diterapkan dalam praktik organisasi serta bagaimana proses adaptasi tenaga kerja lokal berlangsung dalam lingkungan kerja multikultural.

### **1.3 Rumusan Masalah**

- 1.3.1 Bagaimana nilai-nilai budaya kerja Tionghoa di implementasikan dalam lingkungan multikultural di PT Dexin Steel Indonesia?
- 1.3.2 Bagaimana adaptasi tenaga kerja lokal terhadap implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa di lingkungan multikultural PT Dexin Steel Indonesia?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

- 1.4.1 Menganalisis implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa di PT Dexin Steel Indonesia berdasarkan dimensi budaya nasional Hofstede, khususnya *power distance*, *collectivism*, dan *long-term orientation*.
- 1.4.2 Menganalisis proses dan bentuk adaptasi tenaga kerja lokal terhadap penerapan nilai-nilai budaya kerja Tionghoa dalam lingkungan kerja multikultural di PT Dexin Steel Indonesia berdasarkan teori adaptasi lintas budaya Kim.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

#### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian budaya kerja lintas budaya, khususnya dalam konteks implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa di industri manufaktur multinasional. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai adaptasi lintas budaya tenaga kerja lokal dalam perspektif teori dimensi budaya nasional Hofstede dan teori adaptasi Kim

#### 1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen PT Dexin Steel Indonesia dalam memahami dinamika implementasi budaya kerja dan proses adaptasi tenaga kerja lokal, sehingga dapat meningkatkan efektivitas komunikasi, koordinasi kerja, dan integrasi budaya dalam organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi perusahaan multinasional lainnya dalam mengelola sumber daya manusia yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda.

#### 1.5.3 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya

yang tertarik mengkaji budaya kerja, interaksi lintas budaya, dan adaptasi tenaga kerja dalam konteks industri multinasional di Indonesia.

## **1.6 Penelitian Relevan**

Sahrul Anwar (2015), *Nilai-Nilai Buddhisme dalam Pembentukan Etos Kerja Masyarakat Tionghoa*, berfokus pada pengaruh nilai-nilai agama Buddha dalam pembentukan etos kerja masyarakat Tionghoa. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana ajaran agama membentuk sikap kerja seperti ketekunan, tanggung jawab, dan kerja keras tanpa mengenal waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai religius tidak hanya berfungsi sebagai keyakinan spiritual, tetapi juga menjadi landasan moral dalam aktivitas ekonomi masyarakat Tionghoa. Penelitian ini relevan karena menunjukkan bahwa etos kerja Tionghoa memiliki dasar nilai yang kuat, namun kajian tersebut masih terbatas pada aspek religius dan komunitas sosial, bukan pada konteks organisasi industri.

Fitri Amalia (2015), *Etos Kerja Tionghoa dalam Perspektif Budaya dan Ekonomi*, menganalisis etos kerja masyarakat Tionghoa dalam perspektif budaya dan ekonomi. Penelitian ini menemukan bahwa etos kerja Tionghoa memiliki karakter disiplin, efisiensi, kerja keras, dan orientasi pada hasil. Amalia juga membandingkan etos kerja tersebut dengan etika kerja Calvinis dan menyimpulkan bahwa etos kerja Tionghoa lebih dipengaruhi oleh faktor kultural daripada faktor religius. Meskipun penelitian ini memperkuat pemahaman mengenai karakter budaya kerja Tionghoa, fokusnya masih pada aktivitas ekonomi masyarakat secara umum, bukan implementasi dalam sistem organisasi modern.

Sunbulatul Fitri (2021), *Etos Kerja Masyarakat Tionghoa di Pasar Wage Purwokerto*, mengkaji bagaimana nilai agama, budaya, dan sosial membentuk etos kerja masyarakat Tionghoa di Pasar Wage Purwokerto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja keras, disiplin, serta orientasi investasi menjadi faktor penting dalam keberlanjutan usaha mereka. Studi ini menegaskan bahwa nilai budaya dan sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku ekonomi masyarakat Tionghoa, tetapi belum membahas dinamika organisasi formal atau interaksi lintas budaya dalam perusahaan multinasional.

Muh. Fariz Zainal Islami (2022), *Etos Kerja Masyarakat Tionghoa dalam Perspektif Sosial Budaya*, meneliti karakter etos kerja masyarakat Tionghoa dengan

menekankan aspek kedisiplinan, kerja keras, kejujuran, sikap hemat, dan orientasi pada hasil. Selain berdampak pada peningkatan kesejahteraan ekonomi, penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya kerja tersebut memperkuat solidaritas sosial dalam komunitas Tionghoa. Namun, penelitian ini lebih menekankan aspek sosial budaya komunitas dan belum mengkaji implementasi nilai tersebut dalam konteks industri manufaktur modern.

Iqrimatus Shoadah (2024), *Motivasi dan Etos Kerja Pedagang Tionghoa dalam Aktivitas Ekonomi*, mengkaji motivasi kerja dan etos kerja pedagang Tionghoa serta hubungannya dengan peningkatan kinerja usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejujuran, ketelitian, dan keuletan menjadi faktor utama yang meningkatkan daya saing dan keberhasilan usaha. Meskipun penelitian ini memperlihatkan hubungan antara nilai budaya dan kinerja ekonomi, konteksnya masih terbatas pada sektor perdagangan tradisional dan belum menyentuh interaksi lintas budaya dalam organisasi formal.

Berdasarkan lima penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai etos kerja masyarakat Tionghoa telah banyak dilakukan, terutama dalam konteks perdagangan dan komunitas sosial. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa budaya kerja Tionghoa memiliki karakter disiplin, kerja keras, orientasi hasil, dan loyalitas kelompok.

Namun demikian, terdapat keterbatasan dalam penelitian terdahulu, yaitu belum banyak yang mengkaji implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa dalam konteks industri manufaktur multinasional serta belum menganalisis dinamika adaptasi tenaga kerja lokal terhadap sistem budaya kerja tersebut. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis implementasi nilai budaya kerja Tionghoa dalam sistem organisasi PT Dexin Steel Indonesia serta mengkaji proses adaptasi tenaga kerja lokal menggunakan pendekatan teori lintas budaya.

Penelitian ini didasarkan pada landasan teoretis dan empiris yang jelas. Secara teoretis, penelitian ini merujuk pada teori dimensi budaya nasional yang dikemukakan oleh Hofstede (2011), khususnya dimensi *power distance*, *collectivism*, dan *long-term orientation*, untuk menganalisis implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa dalam sistem organisasi. Teori ini relevan karena menjelaskan bagaimana

nilai budaya nasional memengaruhi struktur hierarki, pola komunikasi, orientasi kelompok, serta orientasi jangka panjang dalam praktik kerja.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teori adaptasi lintas budaya yang dikembangkan oleh Kim (2001) untuk mengkaji bagaimana tenaga kerja lokal menyesuaikan diri terhadap sistem budaya kerja yang berbeda. Teori ini menjelaskan bahwa individu yang berada dalam lingkungan budaya baru akan mengalami proses penyesuaian melalui tahapan tekanan (*stress*), adaptasi (*adaptation*), dan perkembangan (*growth*).

Secara empiris, penelitian ini juga mengacu pada penelitian terdahulu mengenai etos kerja masyarakat Tionghoa, seperti yang dilakukan oleh Anwar (2015), Amalia (2015), Sunbulatul Fitri (2021), Muh. Fariz Zainal Islami (2022), dan Shoadah (2024). Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja Tionghoa memiliki karakter disiplin, kerja keras, orientasi hasil, kejujuran, dan loyalitas kelompok. Temuan-temuan tersebut menjadi dasar konseptual untuk memahami nilai budaya kerja yang kemudian dianalisis implementasinya dalam konteks industri manufaktur multinasional.

## **1.7 Konsep**

### **1.7.1 Konsep Budaya Kerja Tionghoa**

Budaya kerja Tionghoa merupakan sistem nilai kerja yang dipengaruhi oleh tradisi budaya dan filosofi yang berkembang dalam masyarakat Tiongkok. Nilai-nilai tersebut menekankan pentingnya kedisiplinan, kerja keras, ketekunan, serta tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.

Dalam berbagai penelitian, budaya kerja Tionghoa sering dikaitkan dengan orientasi pada hasil, efisiensi kerja, serta kepatuhan terhadap struktur organisasi. Nilai-nilai tersebut juga dipengaruhi oleh prinsip hierarki dan loyalitas kelompok yang kuat, sehingga kerja sama dan koordinasi menjadi bagian penting dalam aktivitas kerja. Dalam konteks perusahaan multinasional, penerapan budaya kerja Tionghoa sering terlihat dalam sistem manajemen yang menekankan disiplin kerja, standar kerja yang tinggi, serta pengawasan yang ketat untuk memastikan pencapaian target produksi.

### **1.7.2 Konsep Adaptasi Tenaga Kerja**

Adaptasi tenaga kerja merupakan proses penyesuaian individu terhadap

lingkungan kerja baru yang memiliki sistem nilai, norma, dan budaya kerja yang berbeda. Proses adaptasi ini penting terutama dalam lingkungan kerja multikultural di mana individu harus berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda.

Menurut Kim (2001), adaptasi lintas budaya merupakan proses dinamis yang terjadi ketika individu berinteraksi dengan lingkungan budaya baru dan mengalami tahapan penyesuaian secara bertahap. Proses tersebut meliputi tahap tekanan awal (*stress*), tahap penyesuaian (*adaptation*), dan tahap perkembangan (*growth*).

Dalam penelitian ini, konsep adaptasi tenaga kerja merujuk pada proses penyesuaian tenaga kerja lokal terhadap sistem budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan, termasuk dalam hal kedisiplinan kerja, pola komunikasi, serta pemahaman terhadap aturan dan standar kerja organisasi.

## **1.8 Konsep Budaya Kerja**

Budaya merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dipelajari dan diwariskan dalam suatu kelompok masyarakat serta memengaruhi cara individu berpikir dan bertindak (Hofstede et al., 2011). Dalam konteks organisasi, budaya berfungsi sebagai kerangka acuan yang membentuk pola interaksi, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan tanggung jawab kerja. Budaya kerja dapat dipahami sebagai seperangkat nilai dan kebiasaan yang memengaruhi cara individu dan kelompok menjalankan aktivitas kerja dalam suatu organisasi (Handoko, 2017). Budaya kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pelaksanaan tugas, tetapi juga mencerminkan disiplin, komitmen, pola komunikasi, dan orientasi terhadap hasil.

Dalam konteks masyarakat Tionghoa, berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja ditandai oleh kedisiplinan, kerja keras, kejujuran, loyalitas kelompok, serta orientasi jangka panjang (Amalia, 2015; Islami, 2022; Shoadah, 2024). Nilai-nilai tersebut dipengaruhi oleh sistem budaya dan filsafat yang berkembang dalam masyarakat Tionghoa, yang membentuk karakter etos kerja yang khas (Anwar, 2015; Sunbulatul Fitri, 2021).

## **1.9 Landasan Teori**

### **1.9.1 Dimensi Budaya Geert Hofstede (2011).**

*Dimensi Budaya Geert Hofstede* (2011), mengemukakan bahwa setiap masyarakat memiliki sistem nilai yang memengaruhi perilaku kerja dan cara

berinteraksi di lingkungan organisasi. Ia mengklasifikasikan budaya ke dalam beberapa dimensi untuk menganalisis perbedaan budaya kerja antarnegara. Dua dimensi yang paling relevan dengan penelitian ini adalah *power distance* dan *long term orientation*,

a. *Power Distance* (Jarak Kekuasaan)

Power distance merujuk pada tingkat penerimaan terhadap ketimpangan kekuasaan dalam suatu masyarakat atau organisasi (Hofstede et al., 2011). Dalam budaya dengan tingkat power distance tinggi, struktur organisasi cenderung hierarkis, dan bawahan menerima keputusan yang bersifat top-down. Dimensi ini relevan dalam penelitian ini karena berkaitan dengan struktur kerja yang menekankan kepatuhan terhadap pimpinan, disiplin dalam menjalankan instruksi, serta pembagian tugas berdasarkan hierarki organisasi.

b. *Long-Term vs. Short-Term Orientation* (Orientasi Jangka Panjang vs. Pendek)

Long-term orientation berkaitan dengan orientasi terhadap masa depan, ketekunan, dan komitmen jangka panjang (Hofstede et al., 2011). Budaya dengan orientasi jangka panjang cenderung menekankan kerja keras, efisiensi, dan keberlanjutan usaha.

c. *Collectivism*

Collectivism menggambarkan orientasi individu yang lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi (Hofstede et al., 2011). Dalam budaya kolektivistis, loyalitas terhadap kelompok dan kerja sama tim menjadi nilai dominan. Penelitian lintas budaya menunjukkan bahwa orientasi kolektivistis memengaruhi pola komunikasi, solidaritas kelompok, serta komitmen terhadap tujuan organisasi (House et al., 2004; Jackson, 2014). Dalam konteks budaya kerja Tionghoa, dimensi ini tercermin dalam koordinasi tim dan loyalitas terhadap target produksi.

### 1.9.2 Teori Adaptasi Lintas Budaya

Teori adaptasi lintas budaya yang dikembangkan oleh Young Yun Kim (2001) memandang adaptasi sebagai proses dinamis dan berkelanjutan yang terjadi ketika individu berada dalam lingkungan budaya yang berbeda dari latar belakang budayanya. Adaptasi tidak dipahami sebagai proses yang bersifat linier atau instan, melainkan sebagai proses transformasi psikologis dan sosial yang melibatkan interaksi intensif antara individu dan lingkungan sosialnya. Kim (2001) menekankan bahwa individu yang memasuki lingkungan budaya baru akan menghadapi

perbedaan sistem nilai, norma, pola komunikasi, serta struktur sosial yang dapat menimbulkan ketegangan atau disorientasi. Ketegangan tersebut bukanlah hambatan semata, melainkan bagian integral dari proses pertumbuhan. Adaptasi dalam perspektif Kim dipandang sebagai mekanisme pembelajaran yang memungkinkan individu mengembangkan kompetensi komunikasi dan kemampuan berfungsi secara efektif dalam sistem budaya baru.

Model adaptasi yang dikemukakan Kim dikenal sebagai model *stress–adaptation–growth*. Model ini menjelaskan bahwa proses adaptasi berlangsung dalam siklus yang terus berulang dan saling berkaitan.

1. *Stress* muncul ketika individu mengalami tekanan akibat perbedaan nilai, kebiasaan, dan ekspektasi sosial dalam lingkungan baru. Tekanan ini dapat berupa kesulitan komunikasi, perbedaan pola kerja, ketidaksesuaian terhadap struktur hierarki, atau ketidakpastian dalam memahami norma organisasi.
2. *Adaptation* merupakan proses penyesuaian aktif yang dilakukan individu untuk merespons tekanan tersebut. Pada tahap ini, individu mulai mempelajari pola komunikasi baru, menyesuaikan perilaku kerja, serta menginternalisasi norma yang berlaku dalam lingkungan sosial yang baru.
3. *Growth* mengacu pada perkembangan kompetensi individu setelah melalui proses penyesuaian. Individu yang berhasil beradaptasi akan memiliki tingkat pemahaman budaya yang lebih tinggi, fleksibilitas perilaku yang lebih baik, serta kemampuan komunikasi yang lebih efektif dalam lingkungan multikultural.

Kim (2001) juga menegaskan bahwa adaptasi lintas budaya tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh lingkungan sosial, termasuk dukungan organisasi, struktur komunikasi, serta intensitas interaksi antaranggota kelompok. Dalam konteks organisasi multinasional, proses adaptasi menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan integrasi budaya kerja dan efektivitas tim kerja (Jackson, 2014). Dalam penelitian ini, teori adaptasi lintas budaya digunakan untuk menganalisis bagaimana tenaga kerja lokal Indonesia menyesuaikan diri terhadap implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa di PT Dexin Steel Indonesia. Proses adaptasi dapat tercermin dalam perubahan sikap terhadap hierarki organisasi, peningkatan disiplin kerja, penyesuaian gaya komunikasi, serta penerimaan terhadap orientasi kerja yang lebih terstruktur dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, teori Kim memberikan kerangka analitis untuk memahami dinamika interaksi antara budaya kerja yang diimplementasikan oleh manajemen dan respons tenaga kerja

lokal dalam lingkungan kerja multikultural.

## **BAB II METODE PENELITIAN**

### **2.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian adalah suatu langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi dan mempelajari data yang diperoleh. Metode penelitian pada dasarnya adalah metode ilmiah untuk memperoleh data dengan maksud dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2013.2).

Penelitian ini menggunakan metode dengan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial lapangan dengan dukungan dari perspektif narasumber. Pemahaman tersebut tidak dikonsepsikan untuk mendapatkan informasi yang lebih luas.

Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk memahami suatu fenomena atau gejala sosial dengan lebih benar dan lebih objektif, dengan cara mendapatkan gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji. Penelitian kualitatif tidak untuk mencari hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel, tetapi untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena, sehingga akan diperoleh informasi mengenai Implementasi budaya kerja Tiongkok dan bentuk adaptasi pekerja lokal Indonesia terhadap penerapan budaya kerja Tionghoa dalam menunjang produktivitas kerja.

### **2.2 Populasi dan Sampel**

#### **2.2.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019).

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kerja yang bekerja di PT Dexin Steel Indonesia, Populasi ini mencakup karyawan dari berbagai departemen dan tingkatan jabatan yang terlibat langsung dalam proses produksi, manajemen, serta pendukung operasional yang berinteraksi dengan sistem kerja dan budaya kerja perusahaan.

#### **2.2.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan sebagai perwakilan dalam penelitian (Sugiyono, 2019; Creswell, 2014).

Sampel dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive sampling*, yaitu dengan memilih responden berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap relevan dan dapat memberikan data yang sesuai dengan tujuan penelitian yang terdiri dari 9 orang tenaga kerja lokal yang berasal dari *Department Iron Making, Steel Making, Rolling Steel, Planning Production, Technical Quality, HR, Sintering*, dan 2 orang tenaga kerja Tiongkok yang berasal dari *department Planning Production*.

Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini meliputi,

- a. Tenaga kerja lokal yang telah bekerja di PT Dexin Steel Indonesia minimal selama 6 bulan, sehingga telah memiliki pengalaman langsung dalam berinteraksi dengan budaya kerja Perusahaan.
- b. Tenaga kerja lokal yang secara langsung berinteraksi atau bekerja dalam tim yang dipimpin oleh

manajemen Tiongkok.

- c. Beberapa staff atau manajer Tiongkok yang dapat memberikan perspektif mengenai penerapan budaya kerja di perusahaan.

Karyawan dari bidang operasional, produksi, serta *indiscipliner*, yang berperan penting dalam pelaksanaan dan pengawasan budaya kerja di lapangan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan kebutuhan penelitian kualitatif, yaitu untuk memperoleh kedalaman data, bukan representasi statistik. Oleh karena itu, jumlah informan ditentukan secara fleksibel, dan pengambilan data akan dihentikan ketika informasi yang diperoleh dianggap telah mencapai kebutuhan untuk menjawab rumusan masalah.

## 2.3 Waktu dan Lokasi Penelitian

### 2.3.1 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei 2025 hingga Juli 2025.

### 2.3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Dixin Steel Indonesia, sebuah perusahaan industri baja yang berlokasi di dalam kawasan Indonesia Morowali Industrial Park (IMIP), Kecamatan Bahodopi, Kabupaten Morowali, Provinsi Sulawesi Tengah. Pemilihan lokasi PT Dixin Steel Indonesia sebagai tempat penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan yaitu, PT Dixin Steel Indonesia merupakan perusahaan Tiongkok dengan skala besar yang menerapkan sistem budaya kerja dan manajemen ala Tiongkok di Indonesia. Perusahaan ini mempekerjakan ribuan tenaga kerja lokal yang bekerja berdampingan dengan tenaga kerja asing (TKA) asal Tiongkok, sehingga menjadi lingkungan kerja multikultural yang dinamis. Interaksi antara pekerja lokal dan manajemen Tiongkok menciptakan proses integrasi budaya kerja yang intens, yang sangat relevan dengan fokus penelitian mengenai adaptasi dan produktivitas kerja.

### 2.3.3 Titik Koordinat



**Gambar 1.** Lokasi Produksi PT Dixin Steel Indonesia (Sumber: Google Maps, 2026).



**Gambar 2.** Titik Lokasi dari PT Dexin Steel Indonesia (Sumber: Google Maps, 2026).

PT Dexin Steel Indonesia yang berlokasi di kawasan Indonesia Morowali Industrial Park, Kecamatan Bahodopi, Kabupaten Morowali, Sulawesi Tengah, dengan titik koordinat  $122^{\circ}9'47''$  E dan  $2^{\circ}48'55''$  N, dekat dengan jalan raya antarprovinsi dan berjarak 1 km dari garis pantai. PT Dexin Steel Indonesia yang dinaungi oleh PT IMIP, yang juga pemilik tanah dan pengelola kawasan yang didirikan bersama *Shanghai Decent Investment Group Co., Ltd.* dan *PT Bintang Delapan Group*. Dengan total area yang direncanakan lebih dari 1.300 hektar, yang dilengkapi pembangkit listrik tenaga uap berkapasitas 1.100 MW, dua stasiun listrik konstruksi masing-masing 1.600 KW, empat dermaga pelabuhan, satu stasiun oksigen dengan kapasitas 20 m<sup>3</sup>/jam, sumber air dan pemurnian air bersih satu unit, dua tangki penyimpanan minyak yang masing-masing berkapasitas 1.000 ton, bengkel perbaikan mesin seluas 3.000 m<sup>2</sup>, pabrik pencampuran beton, empat kantor manajemen konstruksi, delapan gedung asrama pekerja konstruksi, satu unit klinik karyawan, dan dua masjid.

## 2.4 Sumber Data dan Instrumen Penelitian

### 2.4.1 Sumber Data

#### a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber asli melalui proses pengumpulan data seperti wawancara, observasi, atau survei terhadap responden yang menjadi objek penelitian (Creswell, 2014). Dalam penelitian ini data yang sebagian besar diperoleh dari observasi lapangan, dan wawancara sebagai data pendukung yang diperoleh dari karyawan PT Dexin Steel Indonesia untuk mendapatkan informasi dan data yang terpercaya, sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

#### b. Sumber data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah tersedia sebelumnya, seperti buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, arsip, atau dokumen yang relevan dengan topik penelitian (Creswell, 2014). Penelitian ini banyak menggunakan informasi dan data dari artikel, data internal perusahaan dan kutipan oleh peneliti sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini yang berfungsi untuk mendukung dan memperkuat dasar teoretis bagi analisis yang dilakukan.

### 2.4.2 Instrumen Penelitian

#### 1. Observasi

Instrumen utama dalam penelitian ini dengan melakukan observasi yaitu mengamati segala bentuk

kegiatan kerja yang terjadi secara natural di lapangan.

## 2. Wawancara

Untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena budaya kerja Tionghoa di PT Dexin Steel Indonesia maka dilakukan wawancara kepada beberapa narasumber pekerja lokal Indonesia dengan mengajukan beberapa indikator utama

### 1. Implementasi Budaya Kerja Tionghoa

#### a. Hierarki dan Kepatuhan (*Power Distance – Hofstede*).

Hubungan kerja antara atasan dan bawahan

Kepatuhan terhadap instruksi pimpinan

Gaya kepemimpinan dalam pekerjaan

#### b. Komunikasi dan Kerja Sama (*Collectivism – Hofstede*).

Pola komunikasi kerja

Kerja sama dalam tim

Interaksi tenaga kerja lokal dan asing

#### c. Disiplin dan Efisiensi Kerja (*Long-Term Orientation – Hofstede*).

Penerapan disiplin kerja

Target dan standar kerja

Sistem pengawasan kerja

### 2. Adaptasi Tenaga Kerja Lokal

#### a. *Stress* (Kim – Adaptasi Lintas Budaya)

Kesulitan awal bekerja

Perbedaan budaya kerja

#### b. *Adaptation*

Proses penyesuaian terhadap aturan kerja

Penyesuaian terhadap sistem kerja perusahaan

#### c. *Growth*

Perubahan sikap kerja

Peningkatan keterampilan dan etos kerja

### 3. Dokumen dan website internal perusahaan

Dokumen perusahaan yang dianalisis meliputi standar operasional perusahaan (*SOP*), buku Perjanjian Kerja Bersama (*PKB*), jadwal produksi, laporan operasional dan Website resmi perusahaan.

### 4. Dokumentasi

Pengambilan dokumentasi lapangan selama proses penelitian berlangsung sebagai bentuk dukungan dan validasi data.

## **2.5 Langkah-Langkah Pengumpulan Data**

### **2.5.1 Observasi**

Dengan melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan dan bagaimana kondisi yang terjadi secara nyata. Observasi juga dimaksudkan untuk melihat dan mengamati perubahan fenomena sosial yang tumbuh dan berkembang (Ahmadin, 2013). Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan kerja PT Dexin Steel Indonesia, khususnya di area produksi pada departemen planning Produksi, departemen pembuatan baja, ruang Dispatcher Pusat, dan tempat-tempat tertentu yang tidak ditentukan namun terjadi aktivitas sosial di PT Dexin Steel Indonesia. Pola interaksi antara tenaga kerja lokal dan manajemen Tiongkok dimaksudkan untuk mengetahui implementasi nilai-nilai budaya kerja Tionghoa, seperti disiplin waktu, hierarki kerja, efisiensi, dan tata laksana komunikasi di tempat kerja kemudian bagaimana respon spontan pekerja lokal terhadap sistem kerja, instruksi, atau perintah yang diberikan oleh atasan Tiongkok.

### **2.5.2 Wawancara**

Melakukan tanya jawab secara lisan atau melalui media sosial kepada informan yang dipilih atas pertimbangan bahwa mereka mengetahui dan dapat memberikan penjelasan yang objektif terhadap permasalahan dalam penelitian dengan minimal masa kerja 6 bulan, sehingga data yang didapatkan akurat. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur, dengan pedoman pertanyaan yang fleksibel sesuai alur percakapan. Tujuannya adalah untuk menggali lebih dalam Persepsi tenaga kerja lokal terhadap budaya kerja Tionghoa dan Pengalaman personal mereka dalam beradaptasi dengan sistem kerja yang diterapkan oleh manajemen Tiongkok.

### **2.5.3 Dokumen dan website internal perusahaan**

Melibatkan dokumen dan website internal perusahaan untuk memperkuat temuan lapangan dan memberikan gambaran faktual mengenai kebijakan serta sistem kerja yang diterapkan di PT Dexin Steel Indonesia.

### **2.5.4 Dokumentasi lapangan**

Mengumpulkan dokumentasi dari pengalaman dan pengamatan peneliti selama berada di lapangan. Penelitian ini juga diperkuat dengan perolehan data yang bersifat langsung oleh peneliti agar data yang didapatkan berasal dari sumber utama tanpa perantara untuk menghindari adanya kekeliruan dalam mengumpulkan data

## **2.6 Langkah-Langkah Analisis Data**

Analisis data dilakukan dengan terstruktur untuk menjawab rumusan masalah. Langkah-langkah analisis dimulai dengan persiapan data, data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumen pendukung dikelompokkan berdasarkan kategori utama, yaitu implementasi budaya kerja dan adaptasi

pekerja lokal. Setelah data terkumpul, dilakukan proses penyaringan informasi yang fokus pada indikator-indikator utama yang mendukung penelitian untuk memastikan data yang dianalisis sesuai dengan rumusan masalah, teoritis dan tujuan penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disederhanakan berdasarkan bagian yang paling relevan dengan fokus penelitian untuk mempermudah identifikasi pola hubungan antara budaya kerja dan adaptasi pekerja.

Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil analisis, yang menjelaskan budaya kerja Tionghoa terhadap produktivitas, dan perubahan pola kerja pekerja lokal dari hasil adaptasi dilingkungan Perusahaan Multinasional dengan *output* penerapan kebiasaan pekerja Tionghoa kepada pekerja lokal Indonesia. Hasil analisis ini dirangkum dalam laporan penelitian yang mencakup pembahasan temuan utama, kesimpulan yang menjawab rumusan masalah, dan rekomendasi yang relevan untuk pengembangan budaya kerja dan nilai agama di PT Dexin Steel Indonesia. Dengan langkah-langkah ini, penelitian diharapkan memberikan kontribusi nyata dalam memahami dan meningkatkan budaya kerja di perusahaan.