

Keberagaman Tenaga Kerja dan Budaya Organisasi Pada Proyek Konstruksi Jalan Nasional

Susilo Catur Mulyawuri*, Rina Hermawati, Rini S. Soemarwoto

Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

*susilo22001@mail.unpad.ac.id

Abstract

Workforce diversity is an inherent characteristic of large-scale construction projects involving employees from diverse cultural backgrounds. This study aims to examine workforce diversity management in the Simpang Perdau–Batu Ampar Permanent Replacement Road Project in East Kutai Regency through the lens of organizational anthropology. A qualitative approach was employed using observation, in-depth interviews and questionnaires involving 18 informants comprising project management, local employees and non-local employees. The findings indicate that competency-based recruitment has created a multicultural work environment without using ethnic identity as a selection criterion. Organizational culture serves as a mechanism for social integration through professionalism, open communication, teamwork and a sense of belonging. Workforce diversity does not develop into ethnic conflict because organizational identity is more dominant than cultural group identity. Instead, diversity enhances team productivity by fostering the exchange of knowledge, experience, creativity and collaboration. These findings demonstrate that organizational culture effectively manages diversity as a form of social capital that promotes workplace harmony and improves organizational performance.

Keywords: *Organizational Anthropology; Workforce Diversity; Organizational Culture; Competency-Based Recruitment; Productivity*

Abstrak

Keberagaman tenaga kerja merupakan karakteristik yang melekat pada proyek konstruksi berskala besar yang melibatkan pekerja dari berbagai latar belakang budaya. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan keberagaman tenaga kerja pada Proyek Jalan Pengganti Permanen ruas Simpang Perdau-Batu Ampar, Kabupaten Kutai Timur dari perspektif antropologi organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui observasi, wawancara mendalam dan kuesioner terhadap 18 informan yang terdiri atas manajemen proyek, tenaga kerja lokal dan tenaga kerja nonlokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi membentuk lingkungan kerja yang multikultural tanpa menjadikan identitas etnis sebagai dasar seleksi. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme integrasi sosial melalui profesionalisme, komunikasi terbuka, kerja sama dan rasa kekeluargaan. Keberagaman tenaga kerja tidak berkembang menjadi konflik etnis karena identitas organisasi lebih dominan dibandingkan identitas kelompok budaya. Sebaliknya, keberagaman berkontribusi terhadap produktivitas tim melalui pertukaran pengetahuan, pengalaman, kreativitas dan kolaborasi. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi mampu mengelola keberagaman sebagai modal sosial yang mendukung keharmonisan kerja dan peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Antropologi Organisasi; Keberagaman Tenaga Kerja; Budaya Organisasi; Rekrutmen Berbasis Kompetensi; Produktivitas*

Pendahuluan

Industri konstruksi merupakan salah satu sektor dengan tingkat mobilitas dan keberagaman tenaga kerja yang tinggi karena pelaksanaan proyek umumnya melibatkan pekerja dari berbagai daerah, latar belakang pendidikan, etnis, budaya dan pengalaman kerja. Pada proyek infrastruktur berskala besar, kompleksitas pekerjaan dan kebutuhan terhadap kompetensi teknis tertentu mendorong organisasi untuk memperoleh tenaga kerja berdasarkan kualifikasi dan kemampuan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, proses rekrutmen tidak hanya berasal dari tenaga kerja lokal, tetapi juga dapat melibatkan tenaga kerja dari berbagai wilayah yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan proyek, sehingga membentuk lingkungan kerja dengan latar belakang tenaga kerja yang beragam (Noe et al., 2010).

Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja multikultural yang mempertemukan beragam nilai, norma dan pola interaksi sosial dalam satu ruang kerja. Keberagaman tersebut di satu sisi dapat menjadi sumber inovasi, kreativitas dan pembelajaran organisasi, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan hambatan komunikasi, stereotip, eksklusivitas kelompok hingga konflik apabila tidak dikelola secara tepat (Wentling & Palma-Rivas, 1997; Tran & Velayutham, 2017; Farmanesh et al., 2020).

Oleh karena itu, keberagaman tenaga kerja tidak lagi dipandang semata sebagai karakteristik organisasi, tetapi sebagai aspek strategis yang memerlukan mekanisme pengelolaan agar dapat mendukung efektivitas organisasi. Dalam perspektif antropologi organisasi, organisasi dipandang sebagai ruang sosial tempat individu dari latar belakang budaya yang berbeda membangun sistem makna bersama melalui interaksi sehari-hari (Wright, 1994). Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai seperangkat aturan formal, tetapi juga sebagai sistem nilai, norma, simbol dan praktik yang membentuk perilaku anggota organisasi.

Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari bersama untuk mengatasi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sementara itu, Berry (2005) menjelaskan bahwa dalam lingkungan multikultural individu dapat mempertahankan identitas budaya asalnya sekaligus berpartisipasi dalam budaya bersama melalui proses integrasi. Penelitian ini dilakukan pada Proyek Jalan Pengganti Permanen Simpang Perdau-Batu Ampar yang dikerjakan oleh PT Wijaya Karya (Persero) Tbk di wilayah operasional PT Kaltim Prima Coal (KPC), dengan melibatkan sekitar 350 tenaga kerja dari berbagai daerah di Indonesia.

Kondisi tersebut menjadikan proyek ini sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji pengelolaan keberagaman tenaga kerja dalam lingkungan kerja multikultural. Rekrutmen tenaga kerja dilakukan dengan pendekatan berbasis kompetensi, di mana tenaga kerja lokal diprioritaskan untuk mengisi posisi yang sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki, sedangkan tenaga kerja nonlokal direkrut untuk memenuhi kebutuhan keahlian yang belum tersedia di daerah. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja dapat memberikan dampak positif terhadap inovasi, kreativitas dan kinerja organisasi apabila dikelola secara efektif (Martanti, 2018; Flory et al., 2021; Farmanesh et al., 2020).

Penelitian Papuling & Sugiarto (2021) juga menunjukkan bahwa akulturasi budaya kerja berperan penting dalam membangun manajemen keberagaman antara tenaga kerja lokal dan ekspatriat. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan keberagaman sebagai isu manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada produktivitas, kepuasan kerja atau kebijakan organisasi. Kajian mengenai bagaimana budaya organisasi dalam menyatukan pekerja dalam tujuan yang sama, proses adaptasi budaya, relasi sosial antarpekerja dan mekanisme integrasi dalam lingkungan

kerja proyek konstruksi masih relatif terbatas, terutama dalam perspektif antropologi organisasi. Padahal, proyek konstruksi merupakan organisasi yang bersifat sementara (*temporary organization*) dengan intensitas interaksi lintas budaya yang tinggi, sehingga dinamika sosial yang terbentuk memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi permanen (Hippel, 1997).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan keberagaman tenaga kerja pada proyek konstruksi dari perspektif antropologi organisasi, dengan fokus pada peran rekrutmen berbasis kompetensi, budaya organisasi sebagai mekanisme integrasi serta dinamika hubungan antara tenaga kerja lokal dan nonlokal dalam lingkungan kerja multikultural. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian antropologi organisasi dengan menunjukkan bagaimana budaya organisasi mampu mengelola keberagaman sehingga tidak berkembang menjadi konflik etnis, tetapi menjadi modal sosial yang mendukung kolaborasi dan peningkatan produktivitas tim.

Metode

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, kuesioner, observasi lapangan dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilaksanakan terhadap 18 informan yang dipilih secara *purposive sampling* dengan durasi sekitar 20-30 menit untuk menggali informasi mengenai proses rekrutmen, pengalaman bekerja dalam lingkungan multikultural, pola interaksi, adaptasi budaya, budaya organisasi dan persepsi terhadap keberagaman tenaga kerja. Kuesioner digunakan untuk melengkapi data mengenai persepsi pekerja terhadap keberagaman, kesetaraan, komunikasi dan kerja sama. Observasi dilakukan terhadap aktivitas kerja, pola komunikasi, hubungan sosial, pembagian peran dan praktik budaya organisasi, sedangkan dokumentasi mencakup data komposisi tenaga kerja, struktur organisasi, dokumen rekrutmen, administrasi ketenagakerjaan dan dokumen pendukung proyek. Seluruh data dicatat dalam bentuk transkrip wawancara, catatan lapangan dan matriks tematik, kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan dengan pengelompokan berdasarkan tema penelitian. Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber dan teknik.

Hasil dan Pembahasan

1. Rekrutmen Berbasis Kompetensi Membentuk Lingkungan Kerja Multikultural

Rangkuman penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan sistem rekrutmen yang berorientasi pada kompetensi sebagai prinsip utama dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja pada Proyek Jalan Pengganti Permanen di Kecamatan Bengalon. Proses seleksi dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja, kemampuan teknis, sertifikasi yang dimiliki, sikap kerja, kemampuan bekerja dalam tim serta pemahaman terhadap standar operasional perusahaan (SOP). Dalam praktiknya, asal daerah, suku maupun latar belakang budaya tidak menjadi indikator utama dalam proses pengambilan keputusan penerimaan tenaga kerja.

Proses rekrutmen dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi, kebutuhan lingkup pekerjaan serta durasi pelaksanaan proyek. Menurut Sija'dul Jamal selaku Manajer Proyek, menyatakan bahwa rekrutmen disesuaikan dengan lingkup kerja dan durasi pengangkatan sesuai jadwal proyek, sedangkan untuk posisi staf, pemenuhan tenaga kerja dapat dilakukan melalui referensi dari proyek sebelumnya maupun membuka lowongan baru dengan sistem kontrak (Wawancara, 30 April 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme rekrutmen lebih berorientasi pada kebutuhan organisasi dan kompetensi tenaga kerja dibandingkan faktor identitas sosial maupun budaya.

Kebijakan tersebut mencerminkan upaya perusahaan untuk memastikan bahwa setiap pekerja memiliki kapasitas yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan target penyelesaian proyek. Penerapan rekrutmen berbasis kompetensi tidak berarti perusahaan mengabaikan regulasi ketenagakerjaan daerah yang mendorong pemanfaatan tenaga kerja lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tetap memberikan kesempatan kepada masyarakat lokal untuk mengisi posisi yang tersedia sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Namun, ketika kebutuhan tenaga kerja dengan keahlian tertentu tidak dapat dipenuhi dari sumber daya lokal, perusahaan melakukan rekrutmen dari berbagai daerah di Indonesia untuk menjamin keberlangsungan pekerjaan dan pencapaian target proyek. Kondisi ini menunjukkan adanya proses pembahasan antara kepatuhan terhadap kebijakan ketenagakerjaan daerah dengan kebutuhan organisasi akan tenaga kerja yang kompeten. Kebijakan tersebut menghasilkan komposisi tenaga kerja yang multikultural. Penelitian ini melibatkan 18 informan yang terdiri atas tiga kelompok, yaitu manajemen proyek sebanyak 4 orang (22%), tenaga kerja lokal sebanyak 7 orang (39%), dan tenaga kerja nonlokal sebanyak 7 orang (39%).

Kelompok manajemen masuk dalam kategori pendatang, terdiri atas pimpinan proyek yang memberikan perspektif terkait kebijakan organisasi, koordinasi dan pengelolaan keberagaman tenaga kerja. Tenaga kerja lokal dan nonlokal memiliki komposisi yang seimbang dengan latar belakang jabatan yang beragam, mulai dari fungsi pendukung seperti HSE, personalia, *engineering* dan administrasi hingga posisi teknis seperti *safety officer*, pelaksana, *driver*, *security* dan pekerja lapangan. Komposisi informan tersebut memberikan representasi yang memadai untuk menganalisis dinamika interaksi antara tenaga kerja lokal dan nonlokal, proses adaptasi budaya serta peran budaya organisasi dalam membangun integrasi sosial pada lingkungan kerja proyek multikultural.

Lingkungan kerja proyek dihuni oleh pekerja yang berasal dari berbagai kelompok etnis, seperti Jawa, Dayak, Bugis, Toraja, Batak, Melayu dan etnis lainnya yang memiliki pengalaman kerja di sektor konstruksi. Keberagaman tersebut tercermin dalam variasi bahasa, kebiasaan kerja, pengalaman sosial dan cara berinteraksi di lingkungan proyek. Meskipun memiliki latar belakang budaya yang berbeda, para pekerja menjalankan tugas berdasarkan pembagian kerja yang jelas dan standar operasional yang sama sehingga perbedaan budaya tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja bukan merupakan hasil dari kebijakan perusahaan yang secara eksplisit bertujuan membangun organisasi multikultural, melainkan konsekuensi dari strategi rekrutmen yang mengutamakan kompetensi. Dengan kata lain, lingkungan kerja multikultural terbentuk sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki kemampuan teknis sesuai dengan karakteristik pekerjaan konstruksi. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberagaman muncul secara alami sebagai konsekuensi dari dinamika pasar tenaga kerja dan kebutuhan proyek, bukan sebagai kebijakan keberpihakan yang dirancang untuk meningkatkan representasi kelompok tertentu.

Dalam perspektif antropologi organisasi, kondisi tersebut menunjukkan bahwa praktik rekrutmen merupakan mekanisme budaya yang membentuk komposisi sosial organisasi. Rekrutmen tidak hanya berfungsi sebagai proses administratif untuk memperoleh tenaga kerja, tetapi juga sebagai ruang seleksi kompetensi dan pola interaksi yang akan membentuk budaya organisasi. Ketika kompetensi dijadikan sebagai dasar utama penerimaan tenaga kerja, organisasi secara tidak langsung menciptakan ruang kerja yang mempertemukan individu dari latar belakang budaya yang beragam. Interaksi yang

berlangsung secara terus-menerus dalam penyelesaian pekerjaan kemudian mendorong terbentuknya proses adaptasi dan pembelajaran sosial antarkelompok. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara sistem rekrutmen dan keberagaman organisasi. Keberagaman dalam organisasi tidak selalu lahir dari kebijakan manajemen keberagaman (*diversity management*) yang bersifat formal, tetapi dapat berkembang melalui strategi rekrutmen yang berorientasi pada kompetensi (Fachrunisa et al., 2026).

Dalam konteks proyek konstruksi, kompetensi menjadi faktor pemersatu yang melampaui perbedaan identitas sosial sehingga pekerja lebih menempatkan dirinya sebagai bagian dari tim yang memiliki tujuan bersama. Dengan demikian, rekrutmen berbasis kompetensi tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga menjadi fondasi terbentuknya lingkungan kerja multikultural yang mendukung kolaborasi, adaptasi, dan produktivitas organisasi. Kondisi di lapangan memperlihatkan bahwa budaya organisasi mulai terbentuk sejak tahap rekrutmen.

Penekanan pada kompetensi, profesionalisme dan kemampuan bekerja sama menjadi nilai bersama yang diinternalisasikan kepada seluruh pekerja tanpa membedakan asal-usul budaya. Oleh karena itu, rekrutmen tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan budaya organisasi yang mampu mengintegrasikan keberagaman menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan proyek. Temuan ini menjadi salah satu kontribusi utama penelitian terhadap kajian antropologi organisasi, yaitu menunjukkan bahwa praktik rekrutmen berbasis kompetensi dapat berperan sebagai mekanisme awal pembentukan organisasi multikultural yang fleksibel terhadap dinamika lingkungan kerja proyek.

2. Budaya Organisasi Sebagai Cara Membangun Kerjasama

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan keberagaman tenaga kerja pada Proyek Jalan Pengganti Permanen di Kecamatan Bengalon tidak terutama ditentukan oleh keberadaan kebijakan formal mengenai *diversity management*, melainkan oleh kuatnya budaya organisasi yang berkembang dalam praktik kerja sehari-hari. Budaya organisasi pada proyek ini terbentuk melalui beberapa indikator utama, yaitu komunikasi terbuka, mekanisme koordinasi yang terstruktur, kepemimpinan inklusif, profesionalisme, budaya keselamatan kerja, kerja sama serta rasa kekeluargaan. Komunikasi terbuka dan koordinasi melalui *toolbox meeting*, *briefing* harian serta evaluasi pekerjaan menjadi sarana untuk menyamakan persepsi dan membangun hubungan kerja antarpekerja dari berbagai latar belakang budaya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap pekerja dituntut untuk mematuhi standar operasional yang sama tanpa membedakan asal daerah, suku maupun agama. Penekanan terhadap kompetensi, keselamatan kerja dan tanggung jawab profesional secara bertahap menggeser orientasi pekerja dari identitas awal menuju identitas organisasi. Dalam praktiknya, pekerja lebih sering mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari tim proyek yang memiliki tanggung jawab bersama untuk mencapai target pekerjaan dibandingkan sebagai anggota kelompok etnis tertentu.

Seperti disampaikan Manajer Proyek, dimana diawal interaksi pasti ada penyesuaian, namun seiring berjalannya waktu pastinya akan terbangun kerjasama yang baik karena masing-masing personil/tenaga kerja punya peran sesuai bagian masing-masing. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai ruang sosial yang membangun, tujuan, norma dan nilai di tengah keberagaman latar belakang tenaga kerja. Proses pembentukan identitas bersama tersebut berlangsung melalui berbagai aktivitas formal maupun informal yang dilakukan secara berkelanjutan.

Pada tingkat formal, organisasi membangun integrasi melalui *toolbox meeting* atau *briefing* harian, koordinasi lintas divisi, evaluasi pekerjaan serta penerapan prosedur keselamatan kerja yang berlaku bagi seluruh pekerja. Kegiatan tersebut menjadi media untuk menyamakan persepsi, menyampaikan informasi pekerjaan, sekaligus memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi. Sementara itu, pada tingkat informal, pembauran diperkuat melalui interaksi sosial di luar aktivitas pekerjaan, seperti olahraga bersama, pengajian, *gathering*, makan bersama dan *sharing session*.

Aktivitas tersebut membentuk wadah komunikasi yang lebih terbuka sehingga hubungan antarkaryawan tidak hanya dibangun berdasarkan struktur organisasi, tetapi juga melalui kedekatan sosial dan rasa saling percaya. Dalam perspektif antropologi organisasi, praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan sekadar seperangkat aturan formal, melainkan sistem makna (*system of meaning*) yang dibentuk melalui interaksi sosial sehari-hari. Nilai profesionalisme, kerja sama dan keselamatan kerja tidak hanya dijadikan sebagai tuntutan administratif perusahaan, tetapi telah diwujudkan sebagai norma bersama yang mengatur perilaku anggota organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembauran yang memungkinkan individu dari latar belakang budaya yang berbeda membangun pemahaman bersama mengenai cara bekerja, berkomunikasi dan menyelesaikan permasalahan di lingkungan proyek. Temuan ini sejalan dengan konsep budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari dan diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang dianggap tepat untuk memahami, berpikir, dan bertindak dalam menghadapi persoalan organisasi.

Dalam pembahasan penelitian ini, nilai-nilai organisasi yang terus dikembangkan melalui *briefing*, koordinasi serta interaksi sosial telah membentuk pola perilaku yang mengurangi dominasi identitas etnis dalam hubungan kerja. Identitas sebagai pekerja profesional dan anggota tim proyek menjadi lebih menonjol dibandingkan identitas berdasarkan asal-usul budaya. Selain itu, dinamika hubungan antarpekerja menunjukkan adanya proses adaptasi budaya yang berlangsung secara alami selama pelaksanaan proyek.

Para pekerja tetap mempertahankan identitas budaya masing-masing dalam kehidupan personal, namun pada saat yang sama mengembangkan nilai, norma dan praktik kerja yang disepakati bersama dalam lingkungan organisasi. Proses tersebut terlihat dari kemampuan pekerja untuk menyesuaikan gaya komunikasi, membangun koordinasi lintas budaya, serta bekerja sama dalam menyelesaikan target pekerjaan meskipun memiliki perbedaan bahasa, kebiasaan, maupun pengalaman sosial. Kondisi ini mencerminkan strategi integrasi dalam teori akulturasi Berry (2005) yaitu individu tetap mempertahankan identitas budaya asalnya tanpa menghambat keterlibatan aktif dalam budaya organisasi yang baru.

Lebih jauh, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi budaya dalam organisasi tidak berlangsung melalui proses pembauran yang menghilangkan identitas budaya pekerja, tetapi melalui pembentukan identitas kolektif yang berorientasi pada tujuan organisasi. Keberagaman tidak dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai realitas sosial yang dikelola melalui nilai-nilai organisasi dengan berbagai macam dinamikanya (Schein, 2010). Oleh karena itu, pekerja tidak dituntut untuk meninggalkan identitas budayanya, tetapi diarahkan untuk mengembangkan orientasi terhadap profesionalisme, keselamatan kerja dan pencapaian target proyek.

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang paling menentukan keberhasilan pengelolaan keberagaman. Nilai profesionalisme, keselamatan kerja, komunikasi terbuka, kerja sama dan rasa kekeluargaan membentuk

identitas bersama yang mengurangi dominasi identitas etnis. Temuan ini memperlihatkan bahwa identitas pekerja lebih dibangun sebagai anggota tim proyek dibandingkan sebagai anggota kelompok etnis tertentu. Kondisi tersebut sejalan dengan teori budaya organisasi Schein (2010) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme integrasi internal. Selain itu, proses adaptasi berlangsung melalui *briefing* harian, koordinasi lintas divisi, penyelesaian masalah bersama serta interaksi informal.

3. Keberagaman Tidak Berkembang Menjadi Konflik

Keberagaman tenaga kerja pada Proyek Jalan Pengganti Permanen di Kecamatan Bengalon tidak berkembang menjadi konflik yang bersifat etnis maupun budaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dari unsur manajemen proyek, pengawas lapangan dan tenaga kerja, perbedaan suku, daerah asal maupun agama tidak menjadi faktor utama yang memengaruhi hubungan kerja. Konflik yang muncul lebih sering dipicu oleh perbedaan karakter individu, miskomunikasi, tekanan pekerjaan serta perbedaan persepsi dalam pelaksanaan tugas.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa identitas budaya tidak menjadi sumber dominan terjadinya konflik, melainkan lebih dipengaruhi oleh dinamika pekerjaan yang lazim dijumpai pada proyek konstruksi. Temuan tersebut diperkuat oleh hasil observasi lapangan yang memperlihatkan adanya interaksi kerja yang intensif antara pekerja lokal Kutai Timur dengan tenaga kerja dari berbagai daerah di Indonesia. Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan kebutuhan proyek sehingga interaksi antarkelompok berlangsung secara rutin dalam penyelesaian pekerjaan.

Situasi ini mendorong terbentuknya hubungan kerja yang saling bergantung (*interdependence*), sehingga perbedaan latar belakang budaya lebih dipandang sebagai bagian dari dinamika organisasi daripada sebagai pemicu konflik. Kondisi tersebut tidak terjadi secara alami, tetapi dipengaruhi oleh beberapa mekanisme integrasi yang terbentuk dalam praktik kerja sehari-hari. Pembagian kerja berbasis kompetensi menjadi faktor utama yang mengurangi potensi pengelompokan berdasarkan asal daerah atau identitas budaya.

Penempatan pekerja dilakukan berdasarkan kemampuan, pengalaman dan kebutuhan pekerjaan sehingga hubungan kerja lebih banyak dibangun berdasarkan peran dan tanggung jawab profesional dibandingkan kesamaan latar belakang budaya. Penelitian juga menemukan bahwa penyelesaian konflik dilakukan melalui mekanisme komunikasi informal, musyawarah dan mediasi oleh atasan langsung. Metode ini seperti yang disampaikan oleh Manajer Proyek sebagai pimpinan tertinggi lapangan dan *Site Manager Administration* sebagai penanggungjawab ketenagakerjaan di lapangan, yang menyatakan jika manajemen proyek akan bertindak sebagai penengah antar pihak, dimana secara tugas itu menjadi bagian dari HRD (Wawancara, 27 April 2026).

Pendekatan tersebut dinilai lebih efektif dibandingkan penggunaan prosedur administratif yang bersifat formal karena mampu menyelesaikan persoalan secara cepat tanpa mengganggu target pekerjaan. Praktik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai mediator yang menjaga hubungan sosial di lingkungan kerja multikultural. Selain mekanisme penyelesaian konflik, budaya organisasi turut berkontribusi dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Nilai kebersamaan dibangun melalui berbagai aktivitas nonformal seperti olahraga bersama, pengajian, *gathering* dan *sharing session*.

Kegiatan tersebut tidak hanya memperkuat komunikasi antarkaryawan, tetapi juga membangun rasa saling percaya, solidaritas dan identitas kolektif sebagai bagian dari organisasi. Dalam perspektif antropologi organisasi, praktik tersebut dapat dipahami sebagai proses pembentukan budaya organisasi yang memungkinkan individu dengan

latar belakang budaya yang beragam membangun pemahaman dan praktik bersama dalam suatu lingkungan organisasi (Krause-Jensen & Wright, 2015). Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pengelolaan konflik pada proyek konstruksi multikultural lebih ditentukan oleh kepemimpinan yang memahami kondisi sosial di lapangan, komunikasi yang terbuka dan pembiasaan budaya organisasi daripada penerapan prosedur formal mengenai manajemen keberagaman.

Peran kepemimpinan dianggap penting karena interaksi di lapangan berlangsung dalam situasi yang dinamis, menuntut pengambilan keputusan secara cepat serta tidak seluruhnya dapat diakomodasi melalui prosedur tertulis. Dalam kondisi tersebut, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penghubung komunikasi sekaligus penengah konflik yang mampu menjembatani perbedaan persepsi serta kepentingan antaranggota tim. Dalam lingkungan proyek multikultural, kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penting dalam mengelola keberagaman tenaga kerja melalui koordinasi yang baik, komunikasi yang terbuka dan penguatan kerja sama antaranggota tim.

Peran pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang harmonis memungkinkan perbedaan latar belakang budaya tidak menjadi hambatan, tetapi menjadi faktor pendukung pencapaian kinerja proyek (Tabassi et al., 2019). Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme integrasi yang memungkinkan keberagaman menjadi sumber pembelajaran, kolaborasi dan peningkatan produktivitas. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat perspektif antropologi organisasi bahwa konflik dalam organisasi multikultural tidak semata-mata ditentukan oleh perbedaan identitas, tetapi oleh bagaimana membentuk pemahaman bersama, nilai dan praktik sosial yang mampu menyatukan anggotanya dalam mencapai tujuan bersama.

4. Keberagaman Meningkatkan Produktivitas Tim

Keberagaman tenaga kerja terbukti memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas tim dalam pelaksanaan proyek. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa seluruh responden menilai keberagaman latar belakang pekerja memberikan manfaat dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini tercermin dari capaian proyek yang berhasil diselesaikan lebih cepat dari target awal, yaitu Maret 2026 dari rencana Juni 2026. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa perbedaan pengalaman, keterampilan teknis dan perspektif antarpekerja memperkaya proses diskusi serta membantu tim menemukan solusi yang lebih efektif terhadap berbagai kendala di lapangan.

Salah satu bentuk kontribusi keberagaman pengalaman pekerja terlihat ketika tim menghadapi kendala teknis dalam pelaksanaan pekerjaan konstruksi di lapangan, seperti penyesuaian metode kerja akibat kondisi tanah, perubahan elevasi, maupun kebutuhan percepatan pekerjaan. Dalam kondisi tersebut, pekerja dengan latar belakang pengalaman proyek yang berbeda memberikan perspektif dan alternatif solusi berdasarkan pengalaman sebelumnya. Tenaga kerja yang pernah menangani pekerjaan serupa pada proyek lain dapat memberikan masukan terkait metode pelaksanaan, sementara tenaga kerja lokal memberikan pemahaman terhadap kondisi lapangan, karakteristik lingkungan dan aspek teknis yang berkaitan dengan lokasi pekerjaan.

Melalui diskusi dan koordinasi antaranggota tim, berbagai alternatif solusi dapat dievaluasi bersama sehingga diperoleh metode kerja yang lebih efektif, aman dan sesuai dengan kondisi proyek. Proses saling bertukar pengalaman ini menciptakan pembelajaran bersama yang memperkaya kemampuan tim dalam menghadapi dinamika pekerjaan konstruksi. Dengan demikian, keberagaman tidak menjadi hambatan, melainkan menjadi sumber daya organisasi yang memperkuat kolaborasi dan meningkatkan kemampuan tim dalam mencapai target proyek.

Selain meningkatkan kemampuan menyelesaikan masalah, keberagaman juga memberikan dampak terhadap motivasi kerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pekerja merasa memperoleh pengetahuan baru melalui interaksi dengan rekan kerja yang memiliki latar belakang budaya dan pengalaman yang berbeda. Kesempatan untuk belajar dari orang lain mendorong pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan, memperluas cara pandang dan lebih terbuka terhadap berbagai pendekatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses pembelajaran berkelanjutan serta meningkatkan semangat untuk bekerja secara lebih efektif.

Temuan ini menjawab rumusan masalah penelitian yang menanyakan bagaimana keberagaman tenaga kerja memengaruhi dinamika hubungan kerja dan produktivitas dalam proyek konstruksi. Rangkuman penelitian memperlihatkan bahwa pengaruh keberagaman tidak muncul secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh cara organisasi mengelolanya. Rekrutmen berbasis kompetensi memungkinkan organisasi memperoleh tenaga kerja berdasarkan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sekaligus menciptakan komposisi tenaga kerja yang beragam (Flory et al., 2021).

Selanjutnya, komunikasi terbuka, budaya organisasi yang menekankan kepatuhan terhadap nilai dan aturan bersama, serta kepemimpinan yang mampu membangun kerja sama menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan manfaat keberagaman (Edmondson, 1999; Schein, 2010). Dalam kondisi tersebut, perbedaan pengalaman, pengetahuan dan perspektif antarpekerja dapat menjadi sumber pembelajaran dan meningkatkan efektivitas kerja tim (Ely & Thomas, 2001). Dari perspektif antropologi organisasi, temuan ini menunjukkan bahwa keberagaman merupakan modal sosial yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Interaksi antara pekerja dengan latar belakang budaya yang berbeda menghasilkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan cara pandang yang memperkaya proses kerja.

Cox & Blake (1991) menjelaskan bahwa keberagaman budaya dalam organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila dikelola melalui praktik organisasi yang mampu mendorong integrasi, komunikasi dan kerja sama antaranggota. Melalui interaksi tersebut akan terbentuk proses belajar yang tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan di lapangan. Wentling & Palma-Rivas (1997) menyatakan bahwa keberagaman tenaga kerja dapat meningkatkan kreativitas, kemampuan memecahkan masalah, dan efektivitas organisasi apabila dikelola dalam lingkungan kerja yang inklusif.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Farmanesh et al., (2020) yang menjelaskan bahwa keberagaman memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi ketika didukung oleh budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan saling percaya. Namun demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda karena dilakukan pada sektor konstruksi, yang selama ini lebih banyak dipandang sebagai lingkungan kerja yang rentan terhadap konflik akibat tingginya tekanan pekerjaan dan keberagaman tenaga kerja. Hasil penelitian justru menunjukkan bahwa dalam konteks proyek konstruksi di Kecamatan Bengalon, keberagaman menjadi faktor yang meningkatkan produktivitas karena dikelola melalui budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, komunikasi terbuka dan kerja sama.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja pada Proyek Jalan Pengganti Permanen di Kecamatan Bengalon dikelola melalui rekrutmen berbasis kompetensi yang menghasilkan lingkungan kerja multikultural, kemudian diintegrasikan

melalui budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, keselamatan kerja, komunikasi terbuka, kepemimpinan kolaboratif dan kerja sama. Nilai-nilai tersebut membentuk identitas kolektif sebagai bagian dari tim proyek sehingga perbedaan latar belakang budaya tidak berkembang menjadi konflik etnis, melainkan menjadi sumber pembelajaran, kolaborasi dan penyelesaian masalah secara efektif. Dari perspektif antropologi organisasi, temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme integrasi sosial yang mengubah keberagaman tenaga kerja menjadi modal sosial yang mendukung keharmonisan hubungan kerja, produktivitas tim dan pencapaian tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Abdi, N., & Wahid, M. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 1(1), 66-81.
- Ariyani, Y., & Perkasa, D. H. (2025). Bagaimana Kecerdasan Budaya Memengaruhi Keterikatan Kerja Dan Retensi Karyawan Dalam Tim Multikultural: Literature Review. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1411-1422.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living Successfully In Two Cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 697-712.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56.
- Dedik, D., Chairunnisa, H., Ritonga, M. I., & Humairah, S. M. (2025). Budaya Organisasi Dan Faktor-Faktor Yang Membentuknya. *Fatih: Journal of Contemporary Research*, 2(2), 644-652.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity At Work: The Effects Of Diversity Perspectives On Work Group Processes And Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Fachrunisa, D., Mariam, L., Setyawati, D. P., & Ruhimat, I. (2026). Manajemen Rekrutmen Berbasis Kompetensi Sebagai Strategi Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Daya Saing*, 12(1), 93-99.
- Farmanesh, P., Vehbi, A., Zargar, P., Sousan, A., & Bhatti, F. (2020). Is There Always A Positive Relationship Between Workplace Diversity And Organizational Performance, Or Does Diversity Fatigue Imply A Suppressing Effect. *The South East European Journal of Economics and Business*, 15(1), 14-26.
- Flory, J. A., Leibbrandt, A., Rott, C., & Stoddard, O. (2021). Increasing Workplace Diversity: Evidence From A Recruiting Experiment At A Fortune 500 Company. *The Journal of Human Resources*, 56(1), 73-92.
- Heskett, J. (2022). *Win From Within: Build Organizational Culture For Competitive Advantage*. New York: Columbia University Press.
- Kadir, M., Syarif, M., & Nasrul, N. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *JUMBO: Jurnal Manajemen, Bisnis, Dan Organisasi*, 2(2), 25-32.
- Kurnia, D., Toyibah, E. H., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Purkon, U. (2023). Konsep Budaya Organisasi Dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin*, 1(3), 386-392.
- Kurniullah, A. Z., Faried, A. I., Saragih, H., & Wisnujati, N. (2021). *Pembangunan Dan Perubahan Sosial*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Martanti, S. H. (2018). Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(4), 630-638.
- Mukarramah, M., & Saroyo, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Hulu Sungai Utara). *JAPB: Jurnal Administrasi Publik & Administrasi Bisnis*, 6(2), 612-624.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Fundamentals Of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Papuling, O. A. P., & Sugiarto, A. (2021). Membangun Manajemen Keberagaman Melalui Akulturasi Budaya Kerja Karyawan Ekspatriat Dan Karyawan Lokal. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(3), 543-562.
- Purnomo, D. (2009). Fenomena Migrasi Tenaga Kerja Dan Perannya Bagi Pembangunan Daerah Asal: Studi Empiris Di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi Dan Pembangunan*, 10(1), 84-102.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rosyidi, M., & Putra, A. D. (2024). Peran Dialog Antarbudaya Dalam Mengelola Konflik Sosial Berbasis Identitas Di Komunitas Lokal. *SEIKAT: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hukum*, 3(4), 223-229.
- Sarah, F. S., & Serani, A. M. S. (2024). Mengetahui Dinamika Budaya Di Tempat Kerja Yang Berkorelasi Dengan Interaksi Budaya Dalam Organisasi Yang Mempengaruhi Kenyamanan Lingkungan Kerja Serta Produktivitas Kerja Meninjau Dari Perspektif Fisik Dan Sosial. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital Ученые: Asosiasi Riset Ilmu Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 194-212.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Simanjuntak, P. (2001). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indo.
- Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., & Ismail, R. (2019). Leadership Competences Of Construction Project Managers: The Effects On Project Success. *International Journal of Project Management*, 37(1), 1-15.
- Tamalene, A. H., & Rumadaul, M. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Radar Ambon). *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 197-217.
- Von Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman, R. L., & Skoglund, J. D. (1997). Temporary Employment: Can Organizations And Employees Both Win?. *Academy of Management Executive*, 11(1), 93-104.
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (1997). *Diversity In The Workforce Series Report #1: Diversity In The Workforce: A Literature Review*. Berkeley: University of California.
- Wright, S. (1994). *Anthropology Of Organizations*. London: Routledge.
- Wirdawati, A., Ferdian, F., & Efi, A. (2024). Dinamika Asimilasi Etnis Nias di Minangkabau: Identitas Budaya, Interaksi Sosial, dan Tantangan Dalam Konteks Multikulturalisme. *Khasanah Ilmu: Jurnal Pariwisata Dan Budaya*, 15(2), 116-124.
- Wongkaren, T. S., Samudra, R. R., Indrayanti, R., Azhari, F., & Muhyiddin, M. (2022). Analisa Implementasi UU Cipta Kerja Kluster Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Dan Alih Daya. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 17(3), 209-235.