

BUDAYA KERJA MULTIETNIS DI KOTA KUPANG: NILAI LOKAL, ATURAN FORMAL, DAN PROFESIONALISME ORGANISASI

David Manafe¹ Stefanie Noviega Bribin Burin² Maria Odriana Veronica Moi³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira, NTT
E-mail: davidmanafe96@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menggambarkan budaya kerja multietnis di Kota Kupang sebagai pertemuan antara nilai lokal, keberagaman etnis, perbedaan generasi, aturan formal, dan profesionalisme organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan eksploratif-deskriptif dengan melibatkan 382 responden yang bekerja pada berbagai organisasi di Kota Kupang. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan satu pertanyaan terbuka, lalu dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, statistik deskriptif, dan pengelompokan tema. Hasil penelitian menunjukkan seluruh item valid dengan nilai korelasi 0,406–0,771 dan seluruh dimensi reliabel dengan Cronbach's Alpha 0,741–0,925. Seluruh dimensi berada pada kategori sangat tinggi, dengan rata-rata tertinggi pada dinamika kerja lintas budaya sebesar 4,38. Item tertinggi adalah SOP atau aturan formal sebagai penentu cara kerja dengan rata-rata 4,51. Jawaban terbuka menunjukkan tema dominan berupa orientasi target dan pelayanan, kerja sama, disiplin, profesionalisme, saling menghargai, komunikasi, kekeluargaan, adaptasi, serta nilai agama, adat, dan budaya lokal. Temuan ini menegaskan bahwa budaya kerja multietnis di Kota Kupang tidak hanya dibentuk oleh adat atau identitas etnis, tetapi juga oleh aturan formal dan tuntutan profesionalisme organisasi.

Kata kunci: aturan formal; budaya kerja; keberagaman budaya; organisasi multietnis; profesionalisme

ABSTRACT

This study aims to describe multiethnic workplace culture in Kupang City as an interaction between local values, regional or ethnic diversity, generational gap, formal rules, and organizational professionalism. This study used an exploratory-descriptive approach involving 382 respondents. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and one open-ended question, then analyzed using validity testing, reliability testing, descriptive statistics, and thematic grouping. The results show that all items were valid, with correlations ranging from 0.406 to 0.771, and reliable, with Cronbach's Alpha values ranging from 0.741 to 0.925. All dimensions were in the very high category, with the highest score in cross-cultural work dynamics at 4.38 and the highest item in SOPs/formal rules at 4.51. Open-ended responses revealed main themes of target orientation, cooperation, discipline, professionalism, mutual respect, communication, family-like relationships, adaptation, and religious, customary, and local cultural values. These findings reinforce that the multi-ethnic work culture in Kupang City is shaped not only by traditions or ethnic identities, but also by formal rules and organizational demands for professionalism.

Keywords: cultural diversity; formal rules; multiethnic organization; professionalism; workplace culture

PENDAHULUAN

Organisasi di daerah multietnis tidak dapat dipahami hanya sebagai tempat pelaksanaan tugas formal, tetapi juga sebagai ruang sosial tempat nilai, kebiasaan, bahasa, norma, agama, asal daerah, dan pengalaman generasi bertemu dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kota Kupang merupakan konteks yang relevan untuk membaca fenomena tersebut karena berperan sebagai ibu kota Provinsi Nusa Tenggara Timur dan menjadi tempat pertemuan berbagai kelompok sosial. Publikasi Statistik Daerah Kota Kupang Tahun 2021 menjelaskan bahwa Kota Kupang merupakan kota multietnis yang terdiri atas suku Timor, Rote, Sabu, Flores, Alor, Lembata, Tionghoa, sebagian kecil pendatang dari Ambon, serta kelompok lain seperti Bugis, Jawa, dan Bali (Badan Pusat Statistik Kota Kupang, 2021). Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi-organisasi di Kota Kupang beroperasi dalam lingkungan sosial yang beragam, sehingga dinamika budaya yang dibawa oleh setiap individu berpotensi memengaruhi pola interaksi, komunikasi, dan kerja sama di dalam organisasi.

Dalam organisasi, keberagaman budaya dapat menjadi sumber kekuatan sekaligus tantangan. Keberagaman dapat memperkaya cara pandang, memperluas pilihan solusi, dan mendorong toleransi apabila organisasi mampu mengelola perbedaan sebagai sumber pengetahuan dan perspektif kerja (Guillaume *et al.*, 2017; Roberson, 2019). Namun, keberagaman juga dapat menimbulkan perbedaan cara berkomunikasi, perbedaan ekspektasi terhadap pimpinan, perbedaan cara menyelesaikan konflik, dan perbedaan cara memaknai waktu kerja apabila tidak diikuti dengan iklim kerja yang inklusif dan mekanisme pengelolaan perbedaan yang jelas (Guillaume *et al.*, 2017; Shore *et al.*, 2018). Karena itu, budaya di lingkungan kerja tidak cukup dipahami sebagai nilai resmi organisasi, tetapi juga perlu dipahami sebagai hasil pertemuan antara budaya formal organisasi dan budaya sosial yang dibawa karyawan ke tempat kerja.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja dan budaya organisasi memiliki hubungan penting dalam menjelaskan dinamika organisasi. Melinda & Nuraini (2024) menemukan bahwa *workforce diversity* berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi lebih tepat dipahami sebagai variabel perantara dalam hubungan antara keberagaman dan kinerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberagaman tidak bekerja secara otomatis, melainkan membutuhkan budaya organisasi yang mampu mengelola perbedaan menjadi kekuatan kerja. Penelitian lain mengenai *diversity and inclusion* juga menekankan bahwa organisasi perlu membangun kebijakan dan lingkungan kerja yang inklusif agar perbedaan latar belakang dapat diterjemahkan menjadi kepuasan, keterlibatan, dan kontribusi positif karyawan (Fadhlan *et al.*, 2024; Leuhery *et al.*, 2024; Shore *et al.*, 2018).

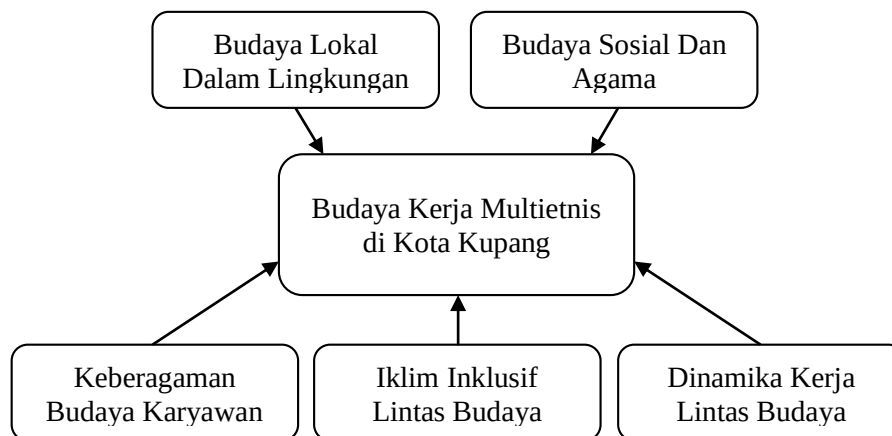
Kajian lain juga memperlihatkan bahwa pengelolaan keberagaman menjadi isu penting dalam organisasi yang menghadapi perbedaan generasi. Farid *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *diversity management* dapat meningkatkan *organizational performance* secara langsung dan tidak langsung melalui *organizational climate* pada karyawan Generasi Y dan Z. Dalam penelitian ini, pembahasan generasi diperluas pada Generasi X, Y/Milenial, dan Z karena ketiga kelompok tersebut hadir dalam lingkungan kerja Kota Kupang dan dapat membawa

perbedaan cara kerja, ekspektasi, penggunaan teknologi, serta respons terhadap aturan formal. Dengan demikian, kajian budaya kerja multietnis perlu membaca budaya secara lebih luas, yaitu sebagai interaksi antara identitas sosial, iklim inklusif, dan sistem kerja formal.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih cenderung menguji hubungan statistik antara keberagaman, budaya organisasi, kepuasan, kinerja, retensi karyawan, dan iklim organisasi (Farid *et al.*, 2025; Melinda & Nuraini, 2024; Yuniastri & Karyati, 2025). Kajian tersebut penting, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana budaya lokal, norma sosial, nilai keagamaan, kegiatan adat, asal daerah, dan perbedaan generasi membentuk cara kerja dalam organisasi di wilayah multietnis tertentu. Dalam konteks Kota Kupang, celah ini menjadi penting karena kehidupan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh nilai sopan santun, harmoni, penghormatan kepada senior, ikatan keluarga, kegiatan komunitas, kegiatan adat, nilai agama, bahasa daerah, dan kebiasaan sosial yang hidup di masyarakat.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya yang tidak hanya melihat budaya organisasi sebagai variabel internal organisasi, tetapi juga sebagai dinamika yang terbentuk dari pertemuan antara budaya lokal, keberagaman karyawan, aturan formal, dan tuntutan profesionalisme organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak menempatkan budaya sekadar prediktor kinerja, tetapi menempatkannya sebagai realitas sosial yang membentuk cara karyawan berinteraksi, bekerja sama, mengatur waktu kerja, menghargai perbedaan, dan memahami aturan kerja.

Merujuk pada uraian konseptual dan kajian penelitian terdahulu, budaya kerja multietnis di Kota Kupang dalam penelitian ini dipahami sebagai konsep yang terbentuk dari lima dimensi utama, yaitu budaya lokal dalam lingkungan kerja, budaya sosial dan agama, keberagaman budaya karyawan, iklim inklusif lintas budaya, dan dinamika kerja lintas budaya.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data diolah, 2026

Gambar 1 menunjukkan bahwa budaya kerja multietnis di Kota Kupang dipahami melalui lima dimensi utama. Budaya lokal dalam lingkungan kerja serta budaya sosial dan agama menggambarkan nilai sosial, adat, agama, dan kebiasaan lokal yang dibawa karyawan ke tempat kerja. Keberagaman budaya karyawan dan iklim inklusif lintas budaya menggambarkan perbedaan asal daerah atau etnis, bahasa, kebiasaan, serta penerimaan terhadap perbedaan. Sementara itu, dinamika kerja lintas budaya menggambarkan perbedaan generasi, aturan formal, praktik kerja, dan profesionalisme organisasi. Dengan demikian, model ini tidak dimaksudkan sebagai model kausal, tetapi sebagai kerangka konseptual untuk menjelaskan fokus penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah menggambarkan bagaimana budaya lokal, norma sosial, nilai keagamaan, keberagaman asal daerah atau etnis, perbedaan generasi, serta aturan formal membentuk dinamika lingkungan kerja pada organisasi multietnis di Kota Kupang. Penelitian ini juga bertujuan mengkaji peran budaya lokal dan keberagaman budaya karyawan dalam membentuk interaksi kerja, kerja sama, koordinasi tim, penghargaan terhadap perbedaan, keadilan perlakuan, pengaturan waktu kerja, serta keseimbangan antara nilai-nilai sosial lokal dan aturan formal organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif-deskriptif untuk memperoleh gambaran tentang budaya kerja multietnis di Kota Kupang. Kota Kupang merupakan ibu kota Provinsi Nusa Tenggara Timur, Indonesia, yang terletak di Pulau Timor. Dalam penelitian ini, budaya kerja multietnis dipahami sebagai budaya kerja yang terbentuk dalam lingkungan organisasi yang melibatkan karyawan dari berbagai asal daerah, etnis, bahasa daerah, kebiasaan, adat, latar sosial-budaya, dan generasi. Konsep ini dikaji melalui lima dimensi, yaitu budaya lokal dalam lingkungan kerja, budaya sosial dan agama, keberagaman budaya karyawan, iklim inklusif lintas budaya, dan dinamika kerja lintas budaya.

Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel, melainkan untuk memetakan persepsi karyawan mengenai pengaruh budaya lokal, norma sosial, nilai keagamaan, keberagaman budaya, perbedaan generasi, dan aturan formal terhadap cara kerja sehari-hari. Responden pada penelitian adalah 382 orang yang bekerja pada berbagai jenis organisasi di Kota Kupang, meliputi organisasi swasta, pemerintahan, dan BUMN. Jumlah tersebut mengacu pada rumus Cochran (1977) berdasarkan pendekatan penentuan ukuran sampel untuk survei pada populasi besar atau tidak diketahui secara pasti. Penentuan responden menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri atas pernyataan tertutup dan satu pertanyaan terbuka. Pernyataan tertutup disusun menggunakan skala Likert 1 sampai 5, dengan pilihan jawaban dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Skala ini sesuai dengan tujuan penelitian karena dapat menangkap kecenderungan persepsi responden terhadap setiap dimensi budaya kerja secara ringkas dan mudah dibandingkan. Pertanyaan terbuka digunakan untuk menangkap

nilai atau kebiasaan budaya yang menurut responden paling memengaruhi cara kerja di tempat mereka. Kombinasi data tertutup dan terbuka memberi ruang bagi penelitian untuk menyajikan gambaran kuantitatif sederhana sekaligus membaca tema budaya yang muncul dari pengalaman responden.

Instrumen penelitian disusun ke dalam lima dimensi tertutup dan satu pertanyaan terbuka. Lima dimensi tertutup terdiri dari budaya lokal dalam lingkungan kerja, budaya sosial dan agama, keberagaman budaya karyawan, iklim inklusif lintas budaya, dan dinamika kerja lintas budaya. Dimensi budaya lokal dalam lingkungan kerja menggambarkan pengaruh nilai lokal Kupang/Nusa Tenggara Timur (NTT), norma sosial, cara berinteraksi, serta penyesuaian organisasi terhadap lingkungan sekitar. Dimensi budaya sosial dan agama menggambarkan pengaruh kegiatan keluarga, komunitas, adat, dan nilai keagamaan terhadap cara kerja. Dimensi keberagaman budaya karyawan menggambarkan keberadaan rekan kerja dari berbagai daerah, perbedaan bahasa daerah, kebiasaan, adat, serta pengaruh asal daerah atau etnis terhadap kerja sama. Dimensi iklim inklusif lintas budaya menggambarkan penerimaan terhadap perbedaan, penghargaan, keadilan, dan kesempatan untuk didengar. Dimensi dinamika kerja lintas budaya menggambarkan pengaruh generasi, aturan formal, dan praktik kerja dari organisasi lain.

Tabel 1.
Instrumen Penelitian

Kode	Dimensi	Butir Pernyataan
BLK1	Budaya lokal dalam lingkungan kerja	Saya merasakan nilai budaya lokal Kupang/NTT memengaruhi cara kerja di tempat saya.
BLK2	Budaya lokal dalam lingkungan kerja	Saya merasakan norma sosial setempat, seperti sopan santun, harmoni, dan menghormati senior, memengaruhi cara bekerja.
BLK3	Budaya lokal dalam lingkungan kerja	Saya merasakan norma dan budaya setempat memengaruhi cara orang berinteraksi di tempat kerja.
BLK4	Budaya lokal dalam lingkungan kerja	Saya melihat organisasi menyesuaikan praktik kerja untuk menjaga hubungan baik dengan lingkungan sekitar.
BSA1	Budaya sosial dan agama	Saya merasa kegiatan sosial-budaya, seperti urusan keluarga, komunitas, dan adat, memengaruhi pengaturan waktu kerja.
BSA2	Budaya sosial dan agama	Saya merasakan nilai keagamaan di lingkungan sekitar memengaruhi etika kerja sehari-hari.
KBK1	Keberagaman budaya karyawan	Saya memiliki rekan kerja yang berasal dari berbagai daerah dan latar budaya yang berbeda.
KBK2	Keberagaman budaya karyawan	Saya melihat ada perbedaan bahasa daerah, kebiasaan, atau adat istiadat di antara karyawan di tempat kerja saya.
KBK3	Keberagaman budaya karyawan	Saya merasakan perbedaan asal daerah/etnis karyawan memengaruhi kerja sama dan koordinasi tim.
IK1	Iklim inklusif lintas budaya	Saya melihat perbedaan budaya di antara karyawan dipandang sebagai kekayaan, bukan sebagai masalah.
IK2	Iklim inklusif lintas budaya	Saya merasakan organisasi mendorong kami untuk saling menghargai perbedaan nilai dan kebiasaan.
IK3	Iklim inklusif lintas budaya	Saya merasa dihargai dan diperlakukan secara adil di tempat kerja, terlepas dari asal daerah atau budaya saya.
IK4	Iklim inklusif lintas budaya	Saya merasa pendapat karyawan dari berbagai latar budaya memiliki kesempatan yang sama untuk didengarkan.
DK1	Dinamika kerja lintas budaya	Saya merasakan perbedaan generasi X, Y/Milenial, dan Z memengaruhi cara kerja dan ekspektasi kerja.

Kode	Dimensi	Butir Pernyataan
DK2	Dinamika kerja lintas budaya	Saya merasakan SOP atau aturan formal paling menentukan cara kerja dibanding faktor budaya lokal.
DK3	Dinamika kerja lintas budaya	Saya merasakan praktik kerja dari organisasi lain memengaruhi kebijakan atau cara kerja di tempat saya.
PT1	Pertanyaan terbuka	Menurut Anda, nilai atau kebiasaan budaya apa yang paling memengaruhi cara kerja di tempat Anda?

Sumber: Data diolah, 2026

Kualitas instrumen diuji melalui validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen layak digunakan dalam analisis deskriptif. Item dinyatakan valid apabila nilai korelasi item memenuhi kriteria signifikansi lebih dari 0,3 dan dimensi dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,7 (Pallant, 2020).

Analisis data tertutup dilakukan dengan statistik deskriptif, yaitu frekuensi, persentase, nilai rata-rata, nilai minimum, nilai maksimum, dan standar deviasi. Kategori interpretasi menggunakan interval 1,00-1,80 sangat rendah, 1,81-2,60 rendah, 2,61-3,40 sedang, 3,41-4,20 tinggi, dan 4,21-5,00 sangat tinggi (Alkharusi, 2022). Kategori ini digunakan sebagai alat bantu membaca kecenderungan jawaban responden.

Analisis pertanyaan terbuka dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, jawaban responden dikelompokkan berdasarkan kesamaan makna. Kedua, peneliti mengidentifikasi kata kunci yang muncul dalam jawaban responden. Ketiga, kata kunci tersebut dikelompokkan ke dalam tema yang lebih luas. Terakhir, tema yang telah terbentuk diperiksa kembali untuk memastikan tidak terjadi tumpang tindih secara berlebihan antartema.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 382 responden yang bekerja pada berbagai jenis organisasi di Kota Kupang. Hasil penelitian diawali dengan karakteristik responden untuk menunjukkan latar belakang responden.

Tabel 2.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	246	64,4
	Perempuan	136	35,6
	Total	382	100
Kelompok generasi/usia	Generasi X	201	52,62
	Generasi Y/Milenial	123	32,2
	Generasi Z	58	15,18
	Total	382	100
Asal daerah/etnis	Timor	77	20,16
	Flores	63	16,49
	Rote	60	15,71
	Sabu	56	14,66

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Asal daerah/etnis	Sumba	50	13,09
	Alor	37	9,69
	Jawa	12	3,14
	Sulawesi	12	3,14
	Ambon	9	2,36
	Batak	6	1,57
	Total	382	100
Jenis organisasi	Swasta	149	39,01
	Pemerintahan	141	36,91
	BUMN	92	24,08
	Total	382	100

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, responden penelitian berjumlah 382 orang. Dari sisi jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 246 orang atau 64,40 persen, sedangkan perempuan berjumlah 136 orang atau 35,60 persen. Dari sisi generasi, responden terbanyak berasal dari Generasi X sebanyak 201 orang atau 52,62 persen, diikuti Generasi Y/Milenial sebanyak 123 orang atau 32,20 persen, dan Generasi Z sebanyak 58 orang atau 15,18 persen. Sebaran ini menunjukkan bahwa responden berasal dari kelompok usia kerja yang beragam, sehingga relevan untuk membaca dinamika kerja lintas generasi. Kondisi ini penting karena perbedaan generasi dapat memengaruhi cara karyawan memahami pekerjaan, berkomunikasi, menggunakan teknologi, menanggapi aturan formal, dan membentuk ekspektasi terhadap organisasi.

Dari sisi asal daerah atau etnis, responden berasal dari latar budaya yang beragam. Kelompok responden terbanyak berasal dari Timor, Flores, Rote, Sabu, Sumba, dan Alor. Selain itu, terdapat juga responden dari Jawa, Sulawesi, Ambon, dan Batak. Sebaran ini menunjukkan bahwa responden tidak berasal dari satu budaya saja, sehingga sesuai dengan fokus penelitian tentang budaya kerja multietnis. Keberagaman asal daerah ini juga membantu menjelaskan bagaimana perbedaan budaya dapat memengaruhi cara karyawan berinteraksi, bekerja sama, berkoordinasi, dan membentuk budaya kerja di organisasi. Dari sisi jenis organisasi, responden berasal dari organisasi swasta, pemerintahan, dan BUMN. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian tidak hanya menggambarkan satu jenis tempat kerja, tetapi mencerminkan pengalaman karyawan dari beberapa lingkungan organisasi yang berbeda.

Hasil uji validitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai korelasi positif pada rentang 0,406 sampai 0,771. Nilai terendah terdapat pada IK3 sebesar 0,406, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada BSA1 sebesar 0,771. Dengan demikian, seluruh item dalam instrumen dinyatakan valid dan dapat dipertahankan.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

Dimensi	Item	Nilai Korelasi	Keterangan
Budaya lokal dalam lingkungan kerja	BLK1	0,555	Valid
	BLK2	0,536	Valid
	BLK3	0,499	Valid
	BLK4	0,585	Valid
Budaya sosial dan agama	BSA1	0,771	Valid
	BSA2	0,659	Valid
	KBK1	0,534	Valid
Keberagaman budaya karyawan	KBK2	0,528	Valid
	KBK3	0,682	Valid
	IK1	0,577	Valid
Iklim inklusif lintas budaya	IK2	0,565	Valid
	IK3	0,406	Valid
	IK4	0,569	Valid
Dinamika kerja lintas budaya	DK1	0,760	Valid
	DK2	0,535	Valid
	DK3	0,739	Valid

Sumber: Data diolah, 2026.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

Dimensi	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya lokal dalam lingkungan kerja	0,906	Reliabel
Budaya sosial dan agama	0,757	Reliabel
Keberagaman budaya karyawan	0,741	Reliabel
Iklim inklusif lintas budaya	0,849	Reliabel
Dinamika kerja lintas budaya	0,925	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu BLK sebesar 0,906, BSA sebesar 0,757, KBK sebesar 0,741, IK sebesar 0,849, dan DK sebesar 0,925. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh dimensi dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis deskriptif berikutnya.

Tabel 5.
Statistik Deskriptif Dimensi Budaya Kerja Multietnis

Dimensi	Jumlah butir	Minimum	Maksimum	Rata-rata	SD	Kategori
Budaya lokal dalam lingkungan kerja	4	2,50	5,00	4,24	0,37	Sangat tinggi
Budaya sosial dan agama	2	1,50	5,00	4,29	0,53	Sangat tinggi
Keberagaman budaya karyawan	3	3,00	5,00	4,29	0,40	Sangat tinggi
Iklim inklusif lintas budaya	4	2,75	5,00	4,34	0,34	Sangat tinggi
Dinamika kerja lintas budaya	3	2,00	5,00	4,38	0,47	Sangat tinggi

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh dimensi budaya kerja multietnis berada pada kategori sangat tinggi. Dimensi dengan rata-rata tertinggi adalah dinamika kerja lintas budaya sebesar 4,38. Temuan ini menunjukkan bahwa responden merasakan adanya pengaruh kuat dari perbedaan generasi, aturan formal, dan praktik kerja organisasi lain terhadap cara kerja dan ekspektasi kerja. Dengan kata lain, budaya kerja multietnis tidak hanya dibentuk oleh latar etnis atau budaya lokal, tetapi juga oleh perubahan cara kerja modern dan tuntutan profesional organisasi (Robbins & Judge, 2024; Schein & Schein, 2017).

Dimensi iklim inklusif lintas budaya memperoleh rata-rata 4,34. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasakan adanya penghargaan terhadap perbedaan budaya di tempat kerja. Perbedaan budaya cenderung dipandang sebagai kekayaan, bukan sebagai masalah. Selain itu, responden juga merasakan adanya dorongan organisasi untuk saling menghargai, perlakuan yang adil tanpa membedakan asal daerah atau budaya, serta kesempatan yang relatif sama bagi karyawan dari berbagai latar budaya untuk didengarkan. Dalam konteks organisasi multietnis di Kota Kupang, temuan ini penting karena menunjukkan bahwa keberagaman budaya dapat menjadi modal sosial organisasi apabila dikelola melalui iklim kerja yang inklusif (Nishii, 2013; Shore *et al.*, 2018).

Dimensi budaya sosial dan agama serta keberagaman budaya karyawan sama-sama memperoleh rata-rata 4,29. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan sosial-budaya, urusan keluarga, komunitas, adat, dan nilai keagamaan tetap dirasakan memengaruhi pengaturan waktu kerja dan etika kerja sehari-hari. Di sisi lain, keberadaan rekan kerja dari berbagai daerah dan latar budaya, perbedaan bahasa daerah, kebiasaan, adat istiadat, serta asal daerah atau etnis juga dirasakan memengaruhi kerja sama dan koordinasi tim (Guillaume *et al.*, 2017; Roberson, 2019). Dengan demikian, lingkungan kerja di Kota Kupang tidak dapat dilepaskan dari latar sosial masyarakatnya yang beragam.

Dimensi budaya lokal dalam lingkungan kerja memperoleh rata-rata 4,24. Nilai ini tetap berada pada kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai budaya lokal Kupang/NTT, norma sosial setempat, sopan santun, harmoni, dan penghormatan kepada senior masih berperan dalam membentuk interaksi kerja. Nilai-nilai tersebut dapat memperkuat hubungan sosial di tempat kerja, menciptakan suasana kerja yang lebih akrab, dan membantu menjaga keharmonisan antarpegawai (Schein & Schein, 2017). Namun, budaya lokal juga perlu dikelola secara proporsional agar tidak menghambat profesionalisme, keterbukaan komunikasi, dan objektivitas dalam pengambilan keputusan.

Tabel 6 memperjelas item yang paling kuat dan paling rendah dalam setiap dimensi. Item dengan rata-rata tertinggi adalah DK2 sebesar 4,51, yaitu SOP atau aturan formal paling menentukan cara kerja dibandingkan dengan faktor budaya lokal. Tingginya skor pada item ini menunjukkan bahwa budaya kerja multietnis tidak hanya dibentuk oleh nilai lokal, adat, agama, atau kebiasaan sosial, tetapi juga oleh sistem formal organisasi (Adler & Borys, 1996; Schein & Schein, 2017). Perspektif formalisasi organisasi menjelaskan bahwa aturan dan prosedur tidak selalu bersifat membatasi, tetapi dapat menjadi mekanisme yang membantu karyawan memahami pekerjaan, berkoordinasi, dan menjaga konsistensi kerja.

Tabel 6.
Rata-Rata Setiap Item Budaya Kerja Multietnis

Dimensi	Kode	Makna Item	Rata-rata	Kategori
Budaya lokal dalam lingkungan kerja	BLK1	Nilai budaya lokal Kupang/NTT memengaruhi cara kerja	4,28	Sangat tinggi
	BLK2	Norma sosial setempat memengaruhi cara bekerja	4,20	Tinggi
	BLK3	Norma dan budaya setempat memengaruhi interaksi kerja	4,28	Sangat tinggi
	BLK4	Organisasi menyesuaikan praktik kerja dengan lingkungan sekitar	4,17	Tinggi
Budaya sosial dan agama	BSA1	Kegiatan sosial-budaya memengaruhi pengaturan waktu kerja	4,38	Sangat tinggi
	BSA2	Nilai keagamaan memengaruhi etika kerja sehari-hari	4,19	Tinggi
Keberagaman budaya karyawan	KBK1	Rekan kerja berasal dari berbagai daerah dan budaya	4,21	Sangat tinggi
	KBK2	Ada perbedaan bahasa daerah, kebiasaan, atau adat	4,20	Tinggi
	KBK3	Perbedaan asal daerah/etnis memengaruhi kerja sama dan koordinasi	4,45	Sangat tinggi
Iklim inklusif lintas budaya	IK1	Perbedaan budaya dipandang sebagai kekayaan	4,41	Sangat tinggi
	IK2	Organisasi mendorong saling menghargai perbedaan	4,24	Sangat tinggi
	IK3	Karyawan diperlakukan adil terlepas dari asal daerah/budaya	4,43	Sangat tinggi
	IK4	Pendapat karyawan lintas budaya memiliki kesempatan didengar	4,30	Sangat tinggi
Dinamika kerja lintas budaya	DK1	Perbedaan generasi memengaruhi cara kerja dan ekspektasi	4,48	Sangat tinggi
	DK2	SOP/aturan formal paling menentukan cara kerja	4,51	Sangat tinggi
	DK3	Praktik kerja organisasi lain memengaruhi kebijakan/cara kerja	4,17	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026

Adler & Borys (1996) membedakan formalisasi menjadi dua bentuk, yaitu formalisasi koersif dan formalisasi yang bersifat enabling. Dalam konteks penelitian ini, SOP dapat dipahami sebagai bentuk formalisasi enabling apabila digunakan untuk memperjelas standar kerja, menyamakan prosedur, dan membantu karyawan dari latar budaya berbeda bekerja dalam kerangka yang sama. Dengan demikian, dalam konteks multietnis di Kota Kupang, SOP bukan sekadar alat kontrol, tetapi juga sarana integrasi sosial dan profesional yang membantu menyelaraskan perbedaan latar budaya, etnis, generasi, dan kebiasaan kerja karyawan.

Item tertinggi berikutnya adalah DK1 sebesar 4,48, yang menunjukkan bahwa perbedaan generasi X, Y/Milenial, dan Z dirasakan memengaruhi cara kerja dan ekspektasi kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa dinamika budaya kerja tidak hanya berasal dari perbedaan etnis atau asal daerah, tetapi juga dari perbedaan generasi. Secara teoretis, perbedaan generasi dalam organisasi dapat mencerminkan perbedaan nilai kerja, gaya komunikasi, orientasi terhadap teknologi, harapan terhadap fleksibilitas, serta cara karyawan merespons aturan dan perubahan organisasi (Farid *et al.*, 2025; Manafe & Moi, 2025; Robbins & Judge, 2024). Oleh karena itu, keberagaman generasi perlu dipahami sebagai bagian dari budaya kerja karena setiap generasi dapat membawa preferensi, kebiasaan, dan ekspektasi kerja

yang berbeda ke dalam organisasi (Farid *et al.*, 2025; Robbins & Judge, 2024; Susanto *et al.*, 2025). Dalam lingkungan kerja multietnis, perbedaan generasi dapat memperkaya cara kerja, tetapi juga membutuhkan penyesuaian komunikasi dan pengelolaan ekspektasi agar tidak menimbulkan kesenjangan antarkelompok karyawan.

Pada dimensi keberagaman budaya karyawan, item tertinggi adalah KBK3 sebesar 4,45, yaitu perbedaan asal daerah atau etnis karyawan memengaruhi kerja sama dan koordinasi tim. Temuan ini menegaskan bahwa keberagaman budaya bukan hanya data demografis, tetapi benar-benar hadir dalam praktik kerja sehari-hari. Perbedaan asal daerah, bahasa, kebiasaan, dan adat dapat memengaruhi cara karyawan berkoordinasi, membangun kepercayaan, menyampaikan pendapat, dan menyelesaikan tugas bersama. Secara teoretis, keberagaman budaya dalam organisasi dapat membawa perspektif, pengetahuan, dan cara penyelesaian masalah yang lebih beragam, tetapi pada saat yang sama juga dapat menimbulkan perbedaan cara berkomunikasi dan memahami situasi kerja (Guillaume *et al.*, 2017; Roberson, 2019). Karena itu, manfaat keberagaman tidak muncul secara otomatis, melainkan bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola perbedaan agar menjadi sumber pembelajaran, kerja sama, dan inovasi, bukan sumber jarak sosial atau konflik. Dalam konteks Kota Kupang, temuan ini menunjukkan bahwa asal daerah atau etnis perlu dipahami sebagai bagian dari dinamika kerja yang memengaruhi relasi antarpegawai, sehingga organisasi perlu membangun pola komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian masalah yang sensitif terhadap keberagaman budaya.

Pada dimensi iklim inklusif lintas budaya, seluruh item berada pada kategori sangat tinggi. Item tertinggi adalah IK3 sebesar 4,43, yaitu responden merasa dihargai dan diperlakukan secara adil terlepas dari asal daerah atau budaya. Item IK1 sebesar 4,41 juga menunjukkan bahwa perbedaan budaya dipandang sebagai kekayaan, bukan sebagai masalah. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang diteliti cenderung memiliki iklim inklusif yang kuat. Secara teoretis, iklim inklusif menggambarkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan dari berbagai latar belakang merasa dihargai, diterima, diperlakukan adil, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi (Nishii, 2013; Shore *et al.*, 2018). Iklim seperti ini penting karena keberagaman tidak otomatis menghasilkan manfaat organisasi apabila karyawan tidak merasa dilibatkan dalam proses kerja. Dalam konteks Kota Kupang yang multietnis, kondisi ini menjadi modal sosial penting karena keberagaman budaya dapat dikelola sebagai kekuatan organisasi, bukan sebagai sumber jarak sosial atau konflik.

Pada dimensi budaya sosial dan agama, item BSA1 sebesar 4,38 menunjukkan bahwa kegiatan sosial-budaya seperti urusan keluarga, komunitas, dan adat memengaruhi pengaturan waktu kerja. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan BSA2 sebesar 4,19 tentang pengaruh nilai keagamaan terhadap etika kerja sehari-hari. Artinya, kegiatan sosial-budaya lebih kuat dirasakan memengaruhi praktik kerja, khususnya dalam pengelolaan waktu, dibandingkan pengaruh nilai keagamaan. Temuan ini menjelaskan bahwa kegiatan keluarga, komunitas, dan adat tetap menjadi bagian dari realitas sosial yang berinteraksi dengan tuntutan organisasi. Dalam perspektif budaya organisasi, nilai sosial yang dibawa oleh

anggota organisasi dapat memengaruhi cara mereka memahami prioritas, membangun relasi, menjalankan tanggung jawab, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja (Schein & Schein, 2017). Pengelolaan tuntutan pekerjaan juga berkaitan dengan pengalaman kerja karyawan, terutama ketika karyawan perlu menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kondisi di luar pekerjaan (Febriyanti & Satrya, 2025; Manafe *et al.*, 2025). Oleh karena itu, kegiatan keluarga, komunitas, dan adat dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai konteks sosial yang ikut memengaruhi pengaturan waktu dan prioritas kerja, sehingga perlu dikelola agar tetap sejalan dengan disiplin, produktivitas, dan standar kerja organisasi (Robbins & Judge, 2024). Dalam konteks Kota Kupang, temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memahami bahwa karyawan tidak hanya berperan sebagai anggota organisasi, tetapi juga sebagai bagian dari keluarga, komunitas, kelompok adat, dan lingkungan sosial yang memiliki kewajiban budaya tertentu.

Pada dimensi budaya lokal dalam lingkungan kerja, item BLK1 dan BLK3 sama-sama memperoleh rata-rata 4,28. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai budaya lokal Kupang/NTT serta norma dan budaya setempat dirasakan memengaruhi cara kerja dan interaksi di tempat kerja. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa budaya lokal tidak hanya hadir dalam kehidupan sosial masyarakat, tetapi juga dibawa ke dalam organisasi melalui cara berkomunikasi, membangun hubungan, menghormati senior, menjaga harmoni, dan menyelesaikan persoalan kerja. Dalam perspektif budaya organisasi, nilai dan asumsi yang dibawa anggota organisasi dapat membentuk pola interaksi, cara memahami situasi, serta kebiasaan kerja yang berlangsung dalam organisasi (Robbins & Judge, 2024; Schein & Schein, 2017). Dengan demikian, budaya lokal di Kota Kupang dapat menjadi modal sosial yang memperkuat kedekatan dan kerja sama, tetapi tetap perlu diseimbangkan dengan keterbukaan komunikasi, objektivitas, dan profesionalisme agar tidak menghambat pengambilan keputusan organisasi.

Meskipun sebagian besar item berada pada kategori sangat tinggi, terdapat beberapa item yang berada pada kategori tinggi, seperti BLK4 sebesar 4,17 dan DK3 sebesar 4,17. BLK4 menunjukkan bahwa organisasi menyesuaikan praktik kerja untuk menjaga hubungan baik dengan lingkungan sekitar, sedangkan DK3 menunjukkan bahwa praktik kerja dari organisasi lain memengaruhi kebijakan atau cara kerja di tempat responden. Nilai yang relatif lebih rendah ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya lokal dan praktik eksternal lebih kuat dirasakan pada level interaksi individu dibandingkan pada level kebijakan atau praktik formal organisasi. Dalam organisasi, perubahan praktik kerja biasanya tidak hanya dipengaruhi oleh nilai sosial, tetapi juga oleh struktur, aturan, kepemimpinan, serta kebutuhan organisasi untuk menjaga konsistensi dan efektivitas kerja (Schein & Schein, 2017; Scott, 2014). Oleh karena itu, hasil ini memperlihatkan bahwa budaya kerja multietnis tidak sepenuhnya bergerak secara informal, tetapi tetap berada dalam batas dan kerangka formal organisasi.

Secara keseluruhan, hasil per item menunjukkan bahwa budaya kerja multietnis di Kota Kupang dibentuk oleh dua kekuatan utama. Pertama, terdapat pengaruh kuat dari nilai lokal, norma sosial, kegiatan sosial-budaya, keberagaman etnis, dan iklim saling menghargai. Kedua, terdapat pengaruh kuat dari SOP, aturan formal, perbedaan generasi, dan tuntutan kerja modern. Temuan ini

memperlihatkan bahwa budaya kerja multietnis tidak dapat dipahami hanya sebagai budaya lokal atau budaya organisasi formal semata. Budaya kerja muncul dari pertemuan antara nilai sosial yang dibawa karyawan dan sistem kerja formal yang diterapkan organisasi. Secara teoretis, budaya organisasi mencakup nilai, norma, asumsi, simbol, dan praktik yang membentuk perilaku anggota organisasi, sedangkan keberagaman budaya memengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi dan membangun kerja sama (Roberson, 2019; Schein & Schein, 2017). Dengan demikian, kontribusi utama temuan ini adalah menunjukkan bahwa budaya kerja multietnis di Kota Kupang merupakan hasil negosiasi antara nilai lokal, keberagaman sosial, iklim inklusif, dan profesionalisme organisasi.

Tabel 7.
Tema Jawaban Terbuka tentang Nilai atau Kebiasaan Budaya yang
Memengaruhi Cara Kerja

Tema	Kata Kunci/Jawaban	Frekuensi
Orientasi target, hasil, kinerja, dan pelayanan	target, kinerja, tujuan organisasi, pelanggan, konsumen, pelayanan	73
Kerja sama, gotong royong, saling membantu, dan kolaborasi	gotong royong, kerja sama tim, saling membantu, kolaborasi, saling support	52
Disiplin waktu, ketepatan waktu, dan kepatuhan pada aturan/SOP	disiplin, tepat waktu, patuh aturan, mengikuti SOP, datang tepat waktu	46
Profesionalisme, integritas, tanggung jawab, dan komitmen	profesional, integritas, tanggung jawab, komitmen, tekun, teliti	41
Saling menghargai, sopan santun, etika, dan toleransi	sopan santun, etika, saling menghargai, toleransi, hormat kepada atasan/senior	35
Komunikasi, keterbukaan, dan berbagi informasi/pengetahuan	komunikasi yang baik, komunikasi transparan, berbagi informasi, berdiskusi	28
Kekeluargaan, harmoni, dan lingkungan kerja kondusif	kekeluargaan, lingkungan kerja kondusif, suasana kerja baik, ketenangan kerja	24
Adaptasi, fleksibilitas, inovasi, dan perubahan	beradaptasi, fleksibel, inovasi, perubahan, pengembangan	21
Nilai agama, adat, norma, dan budaya lokal	agama, adat, norma, hari raya, nilai budaya lokal	12

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 7 menunjukkan bahwa jawaban terbuka responden tidak hanya memaknai budaya kerja sebagai adat, etnis, atau asal daerah, tetapi juga sebagai seperangkat nilai dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku kerja sehari-hari. Tema paling dominan adalah orientasi target, hasil, kinerja, dan pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja multietnis di Kota Kupang tidak hanya bersifat sosial-relasional, tetapi juga berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Responden memaknai budaya kerja melalui kebiasaan menyelesaikan target, melayani pelanggan atau masyarakat, mencapai tujuan organisasi, dan menjaga kualitas hasil kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya dan iklim organisasi membentuk persepsi bersama mengenai perilaku apa yang dianggap penting, dihargai, dan diharapkan dalam organisasi (Schein & Schein, 2017; Schneider *et al.*, 2013). Dengan demikian, budaya kerja dalam konteks penelitian ini tidak dapat dipahami hanya sebagai ekspresi budaya lokal, tetapi juga sebagai

sistem nilai kerja yang mengarahkan karyawan pada hasil, pelayanan, dan tanggung jawab organisasi.

Tema kedua yang kuat adalah kerja sama, gotong royong, saling membantu, dan kolaborasi. Tema ini menunjukkan bahwa nilai kolektivitas masih menjadi bagian penting dalam kehidupan kerja responden. Dalam organisasi multietnis, kerja sama dan saling membantu dapat menjadi mekanisme sosial yang memperkuat koordinasi, mengurangi jarak sosial antarpegawai, dan menciptakan rasa kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dukungan organisasi juga dapat mendorong keterikatan kerja dan perilaku kewargaan organisasi, termasuk kesediaan karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam lingkungan kerja (Sudiyani & Rihayana, 2024). Temuan ini dekat dengan gagasan kekeluargaan dalam budaya organisasi Indonesia, yaitu budaya yang menekankan hubungan sosial, rasa saling memiliki, hormat, dan harmoni dalam kehidupan organisasi (Hermawan & Loo, 2019). Namun, nilai kolektif seperti gotong royong perlu dikelola secara proporsional agar tidak berubah menjadi ketergantungan berlebihan atau toleransi terhadap perilaku kerja yang kurang disiplin. Dengan demikian, kerja sama dan gotong royong akan menjadi kekuatan organisasi apabila tetap diarahkan pada pencapaian tujuan kerja dan tanggung jawab individual.

Tema disiplin waktu, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap aturan/SOP memperkuat temuan kuantitatif bahwa aturan formal memiliki posisi penting dalam budaya kerja multietnis. Responden tidak hanya menyebut budaya dalam bentuk nilai sosial seperti gotong royong atau kekeluargaan, tetapi juga menyebut disiplin, kepatuhan pada SOP, dan ketepatan waktu sebagai kebiasaan yang memengaruhi cara kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang beragam, aturan formal berfungsi sebagai mekanisme penyatu yang membantu menyamakan standar perilaku kerja. Secara kelembagaan, aturan, prosedur, dan struktur formal dapat memberi stabilitas, kepastian, dan legitimasi terhadap tindakan organisasi (Dimaggio & Powell, 1983; Scott, 2014). Oleh karena itu, dalam konteks Kota Kupang, budaya kerja multietnis tidak hanya bertumpu pada nilai lokal, tetapi juga pada sistem formal yang membantu menjaga objektivitas, keteraturan, dan profesionalisme.

Tema profesionalisme, integritas, tanggung jawab, dan komitmen menunjukkan bahwa budaya kerja juga dipahami sebagai kualitas personal dalam menjalankan pekerjaan. Jawaban responden seperti profesional, integritas, tanggung jawab, komitmen, tekun, dan teliti menunjukkan bahwa budaya kerja tidak hanya berkaitan dengan hubungan sosial, tetapi juga dengan standar perilaku individu. Dalam organisasi multietnis, nilai profesionalisme menjadi penting karena keberagaman latar budaya perlu diikat oleh standar kerja yang sama. Artinya, meskipun karyawan membawa nilai sosial dan budaya yang berbeda, organisasi tetap membutuhkan nilai bersama yang menekankan tanggung jawab, kejujuran, komitmen, dan kualitas kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi membentuk sistem makna bersama yang memberi arah terhadap cara anggota organisasi bekerja, mengambil keputusan, dan menilai perilaku yang dianggap tepat (Manafe, 2025; Schein & Schein, 2017; Schneider *et al.*, 2013).

Tema saling menghargai, sopan santun, etika, dan toleransi menunjukkan bahwa keberagaman budaya membutuhkan mekanisme sosial yang menjaga

hubungan kerja tetap stabil. Dalam lingkungan kerja multietnis, perbedaan bahasa, kebiasaan, adat, dan cara berkomunikasi dapat menjadi sumber kekayaan, tetapi juga dapat menimbulkan salah paham apabila tidak disertai sikap saling menghargai. Karena itu, sopan santun, etika, toleransi, dan penghormatan kepada orang lain menjadi nilai penting dalam menjaga interaksi kerja. Temuan ini sejalan dengan konsep inclusive workplace, yaitu lingkungan kerja yang membuat individu dari berbagai latar merasa dihargai, diterima, dilibatkan, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi (Nishii, 2013; Shore *et al.*, 2018). Dengan demikian, nilai saling menghargai bukan hanya norma sosial, tetapi juga bagian dari iklim inklusif yang memungkinkan keberagaman budaya menjadi kekuatan organisasi.

Tema komunikasi, keterbukaan, dan berbagi informasi atau pengetahuan menunjukkan bahwa budaya kerja multietnis sangat bergantung pada kualitas komunikasi antarpegawai. Dalam lingkungan kerja yang beragam, komunikasi terbuka diperlukan untuk mengurangi salah tafsir, memperjelas koordinasi, dan memperkuat rasa percaya antarkaryawan. Keberagaman dapat menghasilkan manfaat bagi organisasi apabila perbedaan latar belakang dikelola melalui proses komunikasi, pertukaran informasi, dan partisipasi yang setara (Guillaume *et al.*, 2017; Roberson, 2019). Berbagi pengetahuan dapat mendorong perilaku kerja yang lebih inovatif karena karyawan memperoleh ruang untuk bertukar informasi, memahami cara kerja baru, dan menyesuaikan diri dengan perubahan (Kaniyaswari & Wibawa, 2025). Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi multietnis tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun pemahaman bersama dan memperkuat pertukaran pengetahuan. Dalam konteks kerja yang melibatkan perbedaan budaya dan generasi, komunikasi terbuka membantu karyawan menyesuaikan cara kerja, memahami perbedaan kebiasaan, serta membangun koordinasi yang lebih efektif.

Tema kekeluargaan, harmoni, dan lingkungan kerja kondusif memperlihatkan bahwa hubungan sosial yang hangat masih dipandang penting oleh responden. Nilai kekeluargaan dapat memperkuat rasa memiliki, dukungan sosial, dan kenyamanan psikologis dalam bekerja. Dalam budaya organisasi Indonesia, kekeluargaan sering dipahami sebagai nilai yang menekankan kebersamaan, kepedulian, rasa hormat, dan upaya menjaga harmoni sosial (Hermawan & Loo, 2019). Namun, dalam organisasi modern, nilai kekeluargaan perlu diseimbangkan dengan prinsip keadilan, objektivitas, dan standar kerja formal. Jika tidak dikelola, kekeluargaan dapat berpotensi bergeser menjadi favoritisme atau pembiaran terhadap perilaku yang tidak produktif. Oleh karena itu, harmoni sosial menjadi kekuatan organisasi apabila digunakan untuk memperkuat kerja sama dan dukungan sosial, bukan untuk menggantikan disiplin dan aturan kerja.

Tema adaptasi, fleksibilitas, inovasi, dan perubahan menunjukkan bahwa budaya kerja multietnis bersifat dinamis. Responden tidak hanya menyebut nilai-nilai sosial tradisional, tetapi juga menekankan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, inovasi, dan kesiapan menghadapi perubahan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja di Kota Kupang tidak berhenti pada nilai lokal, tetapi juga bergerak mengikuti tuntutan organisasi modern. Budaya dan iklim organisasi dapat membentuk cara anggota organisasi memahami perubahan, menyesuaikan perilaku, dan membangun kebiasaan kerja baru (Schein & Schein,

2017; Schneider *et al.*, 2013). Dengan demikian, budaya kerja multietnis perlu dipahami sebagai proses yang terus berkembang melalui interaksi antara nilai lokal, tuntutan formal organisasi, dan perubahan lingkungan kerja.

Tema nilai agama, adat, norma, dan budaya lokal muncul dengan frekuensi lebih rendah dibandingkan tema target, pelayanan, kerja sama, disiplin, dan profesionalisme. Temuan ini tidak berarti bahwa budaya lokal tidak penting, tetapi menunjukkan bahwa responden lebih sering mengekspresikan budaya kerja melalui perilaku praktis sehari-hari. Nilai agama, adat, dan norma lokal dapat hadir secara implisit melalui sopan santun, saling menghargai, menjaga harmoni, menghormati senior, membantu rekan kerja, dan menjaga tanggung jawab. Dalam konteks perilaku, norma moral dan sosial dapat menjadi dasar yang memengaruhi kecenderungan individu untuk bertindak (Debby *et al.*, 2025). Oleh karena itu, budaya lokal tidak selalu disebut secara langsung sebagai “adat” atau “budaya”, tetapi dapat bekerja sebagai nilai dasar yang membentuk etika, tanggung jawab, hubungan kerja, dan perilaku karyawan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa budaya sering kali bekerja melalui asumsi, nilai, dan kebiasaan yang tidak selalu disadari secara eksplisit, tetapi memengaruhi cara individu bertindak dalam organisasi (Schein & Schein, 2017).

Temuan kuantitatif dan jawaban terbuka memperlihatkan bahwa budaya kerja multietnis di Kota Kupang tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu sumber budaya. Nilai lokal, adat, agama, asal daerah, dan kebiasaan sosial memang membentuk interaksi kerja, tetapi hasil penelitian juga menunjukkan kuatnya peran SOP, disiplin, orientasi target, pelayanan, profesionalisme, dan perbedaan generasi. Dengan demikian, budaya kerja multietnis dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai budaya hibrid, yaitu budaya kerja yang terbentuk dari pertemuan antara nilai sosial lokal dan sistem kerja formal organisasi. Temuan ini menjadi kontribusi utama penelitian karena memperluas pemahaman tentang budaya organisasi di wilayah multietnis Indonesia Timur, khususnya bahwa keberagaman budaya tidak hanya hadir sebagai identitas demografis, tetapi juga sebagai praktik kerja yang terus dinegosiasikan melalui aturan, interaksi, dan tuntutan profesionalisme.

Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi kajian MSDM dan perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam konteks lokal tidak berdiri sendiri. Budaya organisasi merupakan hasil interaksi antara aturan formal, kebijakan internal, nilai lokal, norma sosial, agama, asal daerah, dan pengalaman generasi. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman tentang budaya organisasi melalui sudut pandang budaya kerja multietnis di wilayah Indonesia Timur.

Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan organisasi di Kota Kupang perlu mengelola keberagaman secara sadar. Organisasi perlu membangun SOP yang jelas, tetapi tetap peka terhadap nilai sosial yang hidup di lingkungan kerja. Pimpinan juga perlu memastikan bahwa keberagaman asal daerah, bahasa, adat, agama, dan generasi tidak menjadi sumber jarak sosial, melainkan menjadi dasar untuk membangun komunikasi, koordinasi, dan kerja sama yang lebih baik. Pelatihan komunikasi lintas budaya, forum dialog internal, mekanisme penyelesaian konflik yang adil, dan kebijakan kerja yang menghargai

kebutuhan sosial-kultural karyawan dapat menjadi implikasi praktis dari penelitian ini.

Keterbatasan penelitian perlu disampaikan secara jujur. Pertama, penelitian ini bersifat eksploratif-deskriptif sehingga tidak dimaksudkan untuk menguji pengaruh kausal. Kedua, data bersumber dari persepsi responden sehingga hasilnya perlu dibaca sebagai pengalaman subjektif karyawan. Ketiga, komposisi asal daerah responden tidak sepenuhnya seimbang sehingga generalisasi ke seluruh organisasi di Kota Kupang perlu dilakukan secara hati-hati. Keempat, pertanyaan terbuka yang singkat belum mampu menggali makna budaya secara mendalam seperti wawancara kualitatif penuh. Keterbatasan ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan dengan desain kualitatif mendalam atau mixed methods.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya kerja multietnis di Kota Kupang terbentuk melalui pertemuan antara nilai lokal, budaya sosial-keagamaan, keberagaman asal daerah atau etnis, iklim inklusif, perbedaan generasi, aturan formal, dan profesionalisme organisasi. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh dimensi berada pada kategori sangat tinggi. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dinamika kerja lintas budaya sebesar 4,38, diikuti iklim inklusif lintas budaya sebesar 4,34, budaya sosial dan agama sebesar 4,29, keberagaman budaya karyawan sebesar 4,29, dan budaya lokal dalam lingkungan kerja sebesar 4,24. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja multietnis di Kota Kupang tidak hanya dibentuk oleh nilai budaya lokal atau asal daerah, tetapi juga oleh dinamika kerja modern, aturan formal, dan perbedaan generasi.

Temuan paling menonjol terlihat pada item SOP atau aturan formal sebagai penentu cara kerja dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,51. Hal ini menunjukkan bahwa aturan formal menjadi unsur penting dalam menyamakan standar kerja di tengah perbedaan latar budaya dan generasi. Item lain yang juga tinggi adalah perbedaan generasi yang memengaruhi cara kerja dan ekspektasi kerja sebesar 4,48, perbedaan asal daerah atau etnis yang memengaruhi kerja sama dan koordinasi tim sebesar 4,45, serta perlakuan adil terhadap karyawan dari berbagai latar budaya sebesar 4,43. Dengan demikian, budaya kerja multietnis di Kota Kupang dapat dipahami sebagai budaya kerja hibrid, yaitu budaya kerja yang terbentuk dari negosiasi antara nilai sosial lokal, keberagaman etnis, dinamika lintas generasi, aturan formal, dan tuntutan profesionalisme organisasi.

Hasil jawaban terbuka memperkuat temuan kuantitatif tersebut. Responden paling banyak menyebut orientasi target, hasil, kinerja, dan pelayanan sebagai nilai atau kebiasaan budaya yang memengaruhi cara kerja. Tema lain yang juga muncul adalah kerja sama, gotong royong, disiplin, profesionalisme, saling menghargai, komunikasi, kekeluargaan, adaptasi, serta nilai agama, adat, norma, dan budaya lokal. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja dalam organisasi multietnis tidak hanya dipahami sebagai adat atau identitas etnis, tetapi juga sebagai kebiasaan kerja yang berhubungan dengan target, pelayanan, disiplin, tanggung jawab, dan hubungan sosial di tempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi di Kota Kupang disarankan untuk mengelola budaya kerja multietnis secara lebih terarah. Organisasi perlu

mempertahankan SOP dan aturan formal yang jelas karena hasil penelitian menunjukkan bahwa aturan formal menjadi unsur paling kuat dalam menentukan cara kerja. Namun, penerapan aturan formal perlu tetap memperhatikan nilai sosial lokal, kegiatan keluarga, komunitas, adat, dan agama yang menjadi bagian dari kehidupan karyawan. Organisasi juga perlu memperkuat komunikasi lintas budaya dan lintas generasi agar perbedaan asal daerah, bahasa, kebiasaan, serta ekspektasi kerja tidak menjadi hambatan dalam koordinasi tim.

Pimpinan organisasi juga disarankan membangun lingkungan kerja yang adil dan inklusif. Hal ini penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa perlakuan adil terhadap karyawan dari berbagai latar budaya memperoleh nilai yang tinggi. Organisasi perlu memberi ruang yang sama bagi karyawan dari berbagai asal daerah, budaya, dan generasi untuk menyampaikan pendapat, terlibat dalam pekerjaan, dan berkontribusi dalam perbaikan organisasi. Selain itu, nilai gotong royong, kekeluargaan, dan saling menghargai perlu diarahkan agar mendukung profesionalisme, disiplin kerja, dan orientasi pelayanan, bukan menggantikan aturan formal organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan eksploratif-deskriptif, sehingga tidak dimaksudkan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Data juga bersumber dari persepsi responden, sehingga hasil penelitian perlu dipahami sebagai gambaran pengalaman subjektif karyawan. Selain itu, komposisi asal daerah responden belum sepenuhnya seimbang dan pertanyaan terbuka yang digunakan masih bersifat singkat. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, atau pendekatan mixed methods untuk menggali makna budaya kerja multietnis secara lebih mendalam. Penelitian berikutnya juga dapat membandingkan budaya kerja berdasarkan jenis organisasi, kelompok generasi, atau asal daerah untuk melihat apakah terdapat perbedaan dinamika budaya kerja antarkelompok karyawan.

REFERENSI

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Alkharusi, H. (2022). A descriptive Analysis and Interpretation of Data from Likert Scales in Educational and Psychological Research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2), 13–16.
- Badan Pusat Statistik Kota Kupang. (2021). *Kota Kupang Dalam Angka 2021*. <https://kupangkota.bps.go.id/id/publication/2021/02/26/2de8cd41b21b588c342004b9/kota-kupang-dalam-angka-2021.html>
- Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques, Third Edition. In *John Wiley and Sons, Inc.*
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*.
- Fadhlan, A., Faliza, N., & Susilowati, E. (2024). Diversity And Inclusion In The Workplace: Beyond The Buzzwords. *COSTING: Journal of Economic*,

- Business and Accounting*, 7(3). <https://doi.org/10.64054/9798270587185-7>
- Farid, R., Cahyati, S. C. A., Qadri, R. A., & Anggiani, S. (2025). Trend of Diversity Management and Organizational Performance Among Generation Y and Z Employees. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 16(2), 192–211.
- Febriyanti, N. P. D., & Satrya, I. G. B. H. (2025). Peran Work Life Balance Memediasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 14(7), 496–509. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i7.p02> ISSN:
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). *Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?* April. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hermawan, M. S., & Loo, M. K. (2019). The Construction of Kekeluargaan as an Indonesia's Organizational Culture. *Jurnal Humaniora*, 31(1), 1. <https://doi.org/10.22146/jh.v31i1.42851>
- Kaniyaswari, L. K. R., & Wibawa, I. M. A. (2025). Peran Knowledge Sharing Memediasi Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Innovative Work Behavior. *E-Jurnal Manajemen*, 14(7), 529–544. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i7.p04>
- Leuhery, F., Salu Padang, N., Karyono, K., Puspitasari, D., & Judijanto, L. (2024). Workplace Diversity and Inclusion: Strategies for Effective Implementation and Benefits to Organizational Culture. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(4), 4647–4653. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3373>
- Manafe, D. (2025). Workload And Organizational Culture As Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior: Work Engagement As A Mediating Role. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 15(1), 102–125. <https://doi.org/10.12928/fokus.v15i1.12721>
- Manafe, D., Goetha, S., & Firmansyah, M. (2025). Work-Life Balance and Happiness: Driving Employee Performance in Kupang City. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(1), 183–194. <https://doi.org/10.33096/jmb.v12i1.1016>
- Manafe, D., & Moi, M. O. V. (2025). Generational Gaps in Work-Life Balance: Comparing the Expectations of Gen X, Y, and Z. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 16(2), 277–300. <https://doi.org/10.15294/jdm.v16i2.23413>
- Melinda, M., & Nuraini, E. (2024). The Role of Organizational Culture in The Relationship Between Workforce Diversity and Employee Performance of Generation Y. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 4(1), 13–29. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v4i1.151>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Open University Press. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). Organizational Behavior. In *Pearson Education* (19th ed.). Pearson Education. www.pearsonglobaleditions.com
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Editio). Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(July 2012), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (Fourth Edi). SAGE Publications.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Sudiyani, N. N., & Rihayana, I. G. (2024). Unveiling the Influence of Perceived Organizational Support on Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 18(2), 149. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2024.v18.i02.p05>
- Susanto, D. R., Hendratono, T., Supina, S., Kiswanto, A., & Rohman, N. (2025). Adapting Travel Business Strategies for Gen Z: the Role of Cross-Border Partnerships and Technology Integration. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 19(2), 108–123. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2025.v19.i02.p01>
- Yuniastri, S. D., & Karyati, S. (2025). The Impact of Workforce Diversity and Organizational Culture on Employee Retention in EJIP Manufacturing Companies. *Talent: Journal of Economics and Business*, 3(01), 1–11. <https://doi.org/10.59422/jeb.v3i01.783>