PENGALAMAN KARYAWAN INDONESIA BEKERJA DENGAN EKSPATRIAT KOREA SELATAN: SEBUAH KAJIAN *INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS* (IPA)

Irfan Ilmi Andriano[1], Yohanis Franz la Kahija[1]

[1]Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
Email: irfanandriano@students.undip.ac.id

ABSTRAK

Peningkatan *Foreign Direct Investment* (FDI) Korea Selatan memicu interaksi intensif antara atasan ekspatriat dan karyawan lokal Indonesia di perusahaan multinasional. Penelitian kualitatif fenomenologis ini bertujuan memahami pemaknaan pengalaman kerja, hambatan komunikasi, dan strategi adaptasi karyawan lokal di bawah supervisi ekspatriat Korea Selatan. Empat karyawan manufaktur berstatus tetap dengan masa kerja minimal enam bulan dipilih menggunakan *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan dianalisis dengan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA). Hasil analisis mengungkapkan tiga tema utama: (1) Tekanan awal & perbedaan budaya kerja, ditandai dengan keterkejutan akibat ritme kerja cepat, hambatan bahasa, dan hubungan kerja yang hierarkis (2) Upaya menghadapi tekanan & penyesuaian diri, mencakup peran mediator (*boundary spanner*), penyesuaian etos kerja, dan koping emosi via katarsis sosial serta (3) Perubahan sudut pandang dan hubungan kerja yang membaik, ditunjukkan oleh pergeseran cara pandang etnorelatif dan pembentukan *workplace social capital* tanpa mengorbankan nilai kepercayaan personal. Penelitian menyimpulkan bahwa adaptasi karyawan lokal bukanlah asimilasi pasif, melainkan proses negosiasi dua arah menuju integrasi kerja yang harmonis dan fungsional

Kata Kunci: Adaptasi Lintas Budaya; Ekspatriat Korea Selatan; Karyawan Lokal; *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA); *Workplace Social Capital*.

THE EXPERIENCE OF INDONESIAN EMPLOYEES WORKING WITH SOUTH KOREAN EXPATRIATES: AN INTEPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS (IPA) STUDY

Irfan Ilmi Andriano[1], Yohanis Franz la Ka hija[1]

[1]Faculty of Psychology Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Sreet., Tembalang, Semarang, 50275
Email: irfanandriano@students.undip.ac.id

ABSTRACT

The increase in South Korean Foreign Direct Investment (FDI) has triggered intensive interaction between expatriate supervisors and local Indonesian employees in multinational companies. This qualitative phenomenological study aims to understand how local employees interpret their work experiences, communication barriers, and adaptation strategies under the supervision of South Korean expatriates. Four permanent manufacturing employees with a minimum of six months of tenure were selected using purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). The analysis revealed three main themes: (1) Initial pressure and work culture differences, marked by shock resulting from a fast-paced work rhythm, language barriers, and hierarchical working relationships; (2) Efforts to cope with pressure and self-adjustment, encompassing the role of boundary spanners (mediators), adjustment of work ethic, and emotional coping through social catharsis; and (3) Shifting perspectives and improved working relationships, indicated by a shift toward an ethnorelative outlook and the formation of workplace social capital without compromising personal trust values. The study concludes that local employees' adaptation is not passive assimilation, but rather a two-way negotiation process toward harmonious and functional work integration.

Keywords: Cross-Cultural Adaptation; South Korean Expatriates; Local Employees; Interpretative Phenomenological Analysis (IPA); Workplace Social Capital

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi ekonomi berpengaruh pada peningkatan arus investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment*/FDI) di Indonesia, salah satunya yang berasal dari Korea Selatan. Menurut UNCTAD (2023), arus masuk *foreign direct investment* di kawasan Asia berkembang mencapai 662 miliar dolar Amerika dan mencakup lebih dari separuh total FDI global. India dan negara-negara anggota ASEAN menjadi penerima utama aliran modal ini dengan peningkatan masing-masing sebesar 10 persen dan 5 persen, disertai pertumbuhan yang kuat dalam pengumuman proyek-proyek industri baru. Kehadiran investasi lintas negara ini membawa serta para manajer ekspatriat yang ditempatkan untuk menempati posisi kepemimpinan strategis dalam berbagai sektor industri manufaktur. Masuknya para profesional asing ini secara langsung membuka ruang pertemuan budaya kerja baru di lingkungan perusahaan multinasional di Indonesia (Suharnomo & Risdanti, 2017).

Di tingkat nasional, Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM, 2025) menyatakan bahwa realisasi investasi sektor manufaktur pada triwulan II tahun 2025 mencapai Rp 477,7 triliun, dengan kontribusi sektor manufaktur sebesar 39,7% terhadap total investasi nasional. BKPM (2025) melaporkan bahwa Korea Selatan merupakan salah satu investor utama, menempati posisi ketujuh dengan

total investasi sebesar US$ 11,3 miliar sepanjang periode 2020–2024, yang kemudian meningkat menjadi US$ 15,4 miliar setelah adanya tambahan komitmen investasi senilai US$ 1,7 miliar. Peningkatan investasi berskala masif ini berimplikasi pada semakin banyaknya ekspatriat Korea yang ditempatkan untuk mengawasi operasional pabrik di Indonesia. Hal ini berarti semakin banyak pula karyawan lokal Indonesia yang harus berinteraksi dan bekerja sama secara langsung di bawah pimpinan atasan asal Korea Selatan dalam aktivitas kerja harian (Prihadyanti dkk., 2022; Suharnomo & Risdanti, 2017).

Dari sisi ketenagakerjaan, data Kementerian Ketenagakerjaan RI (2023) menunjukkan bahwa dari 168.048 tenaga kerja asing di Indonesia, sekitar 15.660 orang berasal dari Korea Selatan, yang menjadikan Korea Selatan sebagai salah satu negara asal tenaga kerja asing terbesar di Indonesia. Fenomena ini membuat interaksi lintas budaya antara atasan Korea dan karyawan lokal menjadi semakin intensif di berbagai lini organisasi. Interaksi tersebut tidak hanya menyangkut penyelesaian tugas teknis pekerjaan, tetapi juga melibatkan gaya komunikasi, cara pengambilan keputusan, serta sistem nilai kerja yang dibawa langsung dari negara asal ekspatriat. Perbedaan latar belakang kultural ini menuntut kedua belah pihak untuk terus melakukan penyesuaian perilaku agar proses kerja sama dapat berjalan secara efektif. Oleh karena itu, pertemuan budaya di tempat kerja ini menjadi sebuah dinamika organisasi yang sangat penting untuk dikaji lebih mendalam.

Kepemimpinan ekspatriat Korea sering kali dicirikan oleh gaya manajerial yang hierarkis dan berbasis otoritas formal yang kuat. Kang dan Shen (2013) menjelaskan bahwa perusahaan Korea Selatan cenderung mempertahankan praktik

rekrutmen dan manajemen ala Korea dalam operasional internasional mereka, termasuk di wilayah Asia Tenggara. Hal ini memperlihatkan adanya kecenderungan kuat untuk membawa identitas budaya organisasi asal ke negara tujuan penempatan kerja. Namun, ketika pola kepemimpinan vertikal tersebut diterapkan di Indonesia yang lebih mengedepankan nilai harmoni sosial, praktik manajerial tersebut kerap memunculkan tantangan komunikasi dan proses adaptasi yang tidak mudah. Dampaknya, karyawan lokal sering kali merasakan adanya jarak psikologis yang cukup lebar dengan figur atasan yang berasal dari Korea Selatan.

Gaya kepemimpinan otoriter yang sering dikaitkan dengan manajer ekspatriat Korea dapat menjadi tantangan tersendiri bagi kenyamanan kerja karyawan Indonesia. Oh (2020) menguraikan bahwa perbedaan persepsi mengenai batas otoritas dan struktur hierarki antara manajer Korea dengan karyawan lokal di negara penugasan kerap menjadi pemicu benturan budaya di tempat kerja. Di Indonesia, karyawan terbiasa dengan gaya kepemimpinan yang mengedepankan pendekatan personal dan kekeluargaan, sehingga kepemimpinan yang terlalu kaku dan instruktif dari atasan Korea dapat memunculkan jarak sosial yang tidak nyaman. Situasi hubungan kerja yang kaku ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja serta menghambat terciptanya dinamika kolaborasi tim yang suportif. Pada akhirnya, karyawan lokal harus berusaha keras mengimbangi gaya kepemimpinan tegas tersebut demi menjaga kelancaran operasional perusahaan.

Dalam konteks interaksi lintas budaya, pemeliharaan harmoni sosial merupakan aspek relasional yang sangat penting bagi masyarakat di Indonesia. Suharnomo dan Risdanti (2017) mengungkapkan bahwa karyawan Indonesia sering

kali menilai gaya kepemimpinan ekspatriat Korea kurang sesuai dengan ekspektasi budaya lokal yang menekankan keharmonisan hubungan dan komunikasi tidak langsung. Perbedaan orientasi budaya ini secara nyata memunculkan potensi gesekan emosional dalam hubungan kerja sehari-hari. Ketika instruksi maupun teguran kerja diberikan secara terlalu terus terang (*straightforward*) oleh atasan Korea, karyawan Indonesia rentan menafsirkannya sebagai bentuk ketidaksantunan personal. Dampaknya, terbentuk pengalaman kerja yang diwarnai ambivalensi antara tuntutan untuk patuh pada atasan dan keinginan untuk mempertahankan kenyamanan relasi antarpribadi.

Bahasa memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan komunikasi dan koordinasi lintas budaya di tempat kerja. Zhang dan Peltokorpi (2016) menunjukkan bahwa hambatan bahasa (*language barrier*) sangat memengaruhi efektivitas komunikasi antara ekspatriat dan karyawan lokal, terutama dalam proses pemahaman instruksi kerja yang bersifat teknis. Dalam konteks industri di Indonesia, perbedaan bahasa sering kali memicu kesalahpahaman arah tugas yang berdampak langsung pada penurunan produktivitas dan keharmonisan relasi kerja harian. Selain itu, penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa perantara kerja sering kali tidak berjalan efektif karena adanya disparitas tingkat kemahiran berbahasa antara pihak ekspatriat Korea dan karyawan Indonesia. Keterbatasan bahasa ini memaksa karyawan lokal untuk bekerja ekstra keras dalam menginterpretasikan maksud sebenarnya dari instruksi yang diberikan pimpinan.

Faktor komunikasi nonverbal turut memegang andil besar dalam membentuk pengalaman kerja karyawan multinasional. Pang dkk. (2024) menguraikan bahwa kemampuan seseorang untuk memahami isyarat dan ekspresi nonverbal sangat penting guna mewujudkan komunikasi lintas budaya yang efektif. Kesalahpahaman dalam menafsirkan isyarat nonverbal dapat menghambat pemahaman pesan yang utuh serta berpotensi memicu ketegangan situasi kerja. Di Indonesia, karyawan cenderung menilai kehangatan ekspresi emosional sebagai tanda kedekatan relasi, sementara atasan Korea kerap menampilkan ekspresi formal dan tegas saat mengevaluasi kinerja. Ketidakcocokan persepsi nonverbal ini dapat memperlebar jarak psikologis antara pimpinan dan bawahan. Akibatnya, pengalaman kerja karyawan lokal pada masa awal sering kali diwarnai oleh rasa canggung, ragu-ragu, dan ketidakpastian sikap.

Aspek psikologis internal karyawan juga berperan penting dalam membentuk kualitas interaksi kerja lintas budaya. Hsu dkk. (2024) menjelaskan bahwa tingkat kecemasan dan ketidakpastian interaksi (*interaction anxiety and uncertainty*) yang dialami karyawan lokal sangat memengaruhi efektivitas proses alih pengetahuan dari ekspatriat kepada pekerja lokal. Artinya, meskipun atasan ekspatriat Korea memiliki keahlian teknis industri yang sangat tinggi, transfer pengetahuan tersebut tidak akan berlangsung secara optimal tanpa adanya rasa aman dan kenyamanan psikologis dalam berinteraksi. Situasi kerja yang diliputi kecemasan akan memperbesar jarak komunikasi antara kedua belah pihak. Hal ini pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas kolaborasi tim kerja di lapangan.

Proses alih pengetahuan (*knowledge transfer*) merupakan salah satu tujuan utama dari penempatan ekspatriat di perusahaan multinasional di Indonesia. Prihadyanti dkk. (2022) menegaskan bahwa keberhasilan proses alih pengetahuan ini sangat dipengaruhi oleh kesiapan dan kemampuan adaptasi budaya dari kedua belah pihak yang berinteraksi. Jika atasan ekspatriat Korea bersikap terlalu kaku dalam mempertahankan gaya manajerialnya, proses penyerapan wawasan teknis oleh karyawan lokal dapat mengalami hambatan serius. Sebaliknya, ketika terdapat upaya penyesuaian timbal balik yang fleksibel, karyawan lokal akan lebih mudah memahami alur instruksi serta mampu menerapkannya secara tepat dalam pekerjaan. Kesiapan adaptasi budaya ini menjadi jembatan utama bagi keberhasilan kolaborasi profesional lintas negara.

Selain faktor komunikasi dan budaya, desain struktur formal organisasi turut memengaruhi pengalaman kerja karyawan lokal. Mahadevan dan Steinmann (2023) menekankan bahwa tim lintas budaya dalam perusahaan multinasional harus mampu mengelola perbedaan hierarki kekuasaan serta ekspektasi peran secara adaptif. Dalam praktiknya di lantai produksi, karyawan lokal Indonesia kerap merasa ruang inisiatif dan perannya menjadi terbatas ketika berhadapan dengan atasan Korea yang sangat menekankan sentralisasi wewenang. Pembatasan ruang diskusi ini dapat menurunkan motivasi kerja sekaligus menciptakan iklim kerja yang penuh tekanan mental. Realitas ini memperlihatkan bahwa aturan dan struktur formal organisasi turut membentuk persepsi subjektif karyawan lokal mengenai pengalaman kerja mereka.

Berkembangnya teknologi komunikasi digital semakin menambah keragaman dinamika interaksi kerja lintas budaya di tempat kerja modern. Bucher dkk. (2024) menguraikan bahwa interaksi virtual yang terjadi dalam hubungan kerja lintas negara dapat memperbesar jarak psikologis atau sebaliknya, sangat bergantung pada kualitas komunikasi yang dibangun. Dalam konteks hubungan kerja dengan pimpinan ekspatriat Korea, media digital dapat membantu menjembatani keterbatasan bahasa lisan, namun sekaligus dapat mempertegas perbedaan gaya komunikasi. Sebagai contoh, penyampaian instruksi kerja melalui pesan teks singkat kerap terkesan sangat kaku, mendesak, dan dingin bagi karyawan lokal di Indonesia. Dinamika ini memperlihatkan bahwa penggunaan media digital membawa tantangan tersendiri dalam menjaga keharmonisan kerja.

Pemanfaatan platform teknologi komunikasi digital telah mengubah pola interaksi harian antara karyawan lokal Indonesia dan atasan ekspatriat Korea Selatan. Aplikasi seperti *Zoom Meeting*, *WhatsApp*, dan *KakaoTalk* kini telah menjadi sarana utama dalam koordinasi operasional kerja lintas budaya. Penggunaan teknologi digital ini sejalan dengan temuan Misnan dkk. (2024) yang menjelaskan bahwa kemajuan teknologi dan akses internet kini dimanfaatkan secara luas oleh para profesional asing untuk mendukung koordinasi proyek kerja. Namun demikian, komunikasi digital juga menghadirkan hambatan tersendiri, terutama dengan hilangnya konteks isyarat nonverbal yang sebenarnya sangat dibutuhkan dalam komunikasi antarbudaya (Fahzaria dkk., 2024). Hilangnya isyarat tatap muka langsung ini rentan menimbulkan salah tafsir pesan dan meningkatkan kecemasan interaksi bagi karyawan lokal.

Selain kendala teknis, perbedaan latar belakang budaya dalam memanfaatkan media digital turut memengaruhi efektivitas penyampaian pesan. Wijaya dkk. (2025) menunjukkan bahwa atasan ekspatriat Korea Selatan cenderung mengandalkan pola komunikasi tertulis yang ringkas, formal, dan langsung pada tujuan, sementara karyawan lokal Indonesia lebih terbiasa dengan pola komunikasi lisan yang ramah dan kontekstual. Perbedaan gaya komunikasi digital ini kerap menimbulkan keraguan dan kebingungan bagi pekerja lokal dalam menangkap prioritas tugas yang diharapkan atasan. Ketidakjelasan arahan tersebut berpotensi memengaruhi ketepatan performa dan kepuasan kerja harian karyawan lokal. Akibatnya, karyawan sering kali merasa cemas dan kurang percaya diri saat harus berinteraksi melalui platform digital jika instruksi yang diterima bersifat multitafsir.

Kajian empiris sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa perbedaan budaya antara manajer ekspatriat Korea dan karyawan Indonesia memengaruhi kenyamanan interaksi serta efektivitas kerja tim. Suharnomo dan Risdanti (2017) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan Korea yang lebih otoritatif dan hierarkis kerap kali bertolak belakang dengan pendekatan kepemimpinan lokal di Indonesia yang lebih kolegial dan mengutamakan rasa saling menghargai. Perbedaan mendasar ini dapat memicu ketegangan hubungan interpersonal dan kesalahpahaman alur komunikasi kerja. Jika tidak dijembatani dengan pemahaman lintas budaya yang baik, gesekan ini pada akhirnya dapat menurunkan motivasi serta efektivitas kerja sama karyawan lokal dalam organisasi multinasional.

Penelitian lain memperlihatkan bahwa iklim kerja perusahaan Korea di Indonesia sangat menekankan nilai-nilai kedisiplinan tinggi, ketekunan, dan

kepatuhan hierarki yang ketat. Mochklas dkk. (2019) menjelaskan bahwa karyawan lokal di Indonesia sering kali merasa tertekan oleh tingginya ekspektasi hasil kerja dan kontrol operasional yang ketat dari pihak manajemen Korea. Tuntutan kerja yang serba cepat dan evaluasi kerja yang tegas berpotensi menimbulkan stres kerja, kelelahan emosional, penurunan semangat, hingga meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Temuan ini menegaskan bahwa benturan etos kerja menuntut adanya kemampuan adaptasi psikologis yang matang dari pihak pekerja lokal agar dapat bertahan di lingkungan kerja multikultural.

Fahzaria dkk. (2024) mengungkapkan bahwa hambatan komunikasi lintas budaya yang dihadapi oleh pekerja Indonesia saat berinteraksi dengan pihak Korea berkaitan erat dengan perbedaan bahasa, norma sosial, serta ketidakjelasan harapan kerja. Kondisi tersebut tidak hanya menghambat kelancaran proses penyampaian informasi, melainkan juga berpotensi memunculkan kesalahpahaman tafsir dan konflik relasional di lingkungan profesional. Penjelasan ini semakin memperkuat pemahaman teoretis bahwa kompetensi komunikasi antarbudaya dan ketahanan psikologis merupakan faktor penentu keberhasilan adaptasi individu dalam menghadapi perbedaan budaya kerja. Karyawan yang mampu mengembangkan strategi koping dan komunikasi yang fleksibel akan lebih mampu melewati fase transisi adaptasi secara konstruktif.

Oleh karena itu, kajian mendalam mengenai pengalaman subjektif karyawan lokal menjadi sangat relevan dan mendesak, baik untuk pengembangan wawasan akademis psikologi maupun perbaikan tata kelola praktis di industri

multinasional. Meskipun telah banyak studi yang mengkaji hubungan industrial antara manajer asing dan pekerja lokal, sebagian besar literatur masih menempatkan fokusnya pada aspek struktural makro, efisiensi rantai pasok, maupun kinerja organisasi semata (Mochklas dkk., 2019; Prihadyanti dkk., 2022). Sangat sedikit penelitian yang secara khusus menelusuri bagaimana karyawan lokal Indonesia menghayati, merasakan, dan memberi makna subjektif terhadap pengalaman nyata mereka bekerja di bawah pimpinan ekspatriat Korea Selatan. Ketiadaan eksplorasi mendalam mengenai suara autentik pekerja lokal ini menciptakan celah penelitian (*research gap*) yang penting untuk dijawab. Dengan demikian, penelitian kualitatif dengan pendekatan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) ini hadir untuk mengisi ruang tersebut, guna mengungkap secara utuh proses pemaknaan hidup, dinamika emosi, serta strategi adaptasi karyawan lokal dalam menavigasi relasi kerja multikultural bersama atasan ekspatriat Korea Selatan.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana karyawan Indonesia dalam memaknai pengalaman bekerja dengan atasan Korea di perusahaan multinasional di Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Memahami bagaimana karyawan Indonesia memaknai pengalaman bekerja dengan atasan Korea di perusahaan multinasional di Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu psikologi, khususnya dalam bidang psikologi lintas budaya. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai pengalaman subjektif karyawan Indonesia dalam bekerja dengan atasan Korea Selatan, yang masih jarang dikaji secara mendalam. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkuat kajian mengenai penerapan *Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)* dalam memahami dinamika hubungan kerja lintas budaya, sehingga dapat menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berfokus pada interaksi kerja multikultural.

2. Manfaat Praktis

   a. *Bagi karyawan Indonesia*: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai strategi adaptasi yang efektif dalam menghadapi perbedaan budaya, gaya kepemimpinan, dan pola komunikasi dengan atasan Korea, sehingga dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja dan efektivitas kolaborasi.

   b. *Bagi perusahaan*: Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam merancang program pelatihan lintas budaya, komunikasi efektif, serta kebijakan manajemen sumber daya

manusia yang lebih adaptif terhadap keberagaman budaya di lingkungan kerja.

c. *Bagi ekspatriat Korea*: Penelitian ini dapat membantu memahami perspektif karyawan lokal Indonesia, sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang lebih sesuai dengan konteks budaya Indonesia.

d. *Bagi peneliti selanjutnya*: Penelitian ini dapat menjadi referensi awal dalam mengembangkan studi terkait interaksi lintas budaya di dunia kerja, baik dengan pendekatan kualitatif yang lebih spesifik maupun dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji temuan secara lebih luas.