**PERBANDINGAN KONSEP NILAI BUDAYA**

**DENGAN MENGGUNAKAN KERANGKA KERJA HOFSTEDE**

**Oleh :**

**Devia Arda, ST, MM**

**Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro**

***ABSTRACT***

*The aim of this research is to investigate the Hofstede's cultural values scores among employees in manufacturing company in Central Java and West Java. The framework  utilised  in this research refers to the Hofstede's national culture framework (Hofstede et al, 2008). There are 7 dimensions of national culture : power distance, individualism-collectivism, masculinity-feminity, uncertainty avoidance, long term-short term orientation, indulgence-restrain, and monumentalism-self effacement.*

*The sample of this research were employees of manufacturing companies in Central Java and West Java. This research used primary data obtained from questionnaire distribution with the total sample of 120 respondents. The scores were calculated using Value Survey Module (2008) formulas provided by Hofstede.*

*Data analysis results reveals differences in some cultural values dimensions between employees in Central JAva with employees in WEst JAva. Those dimensions are: individualism-collectivism, masculinity-feminity, uncertainty avoidance, indulgence-restrain and monumentalism-self effacement.*

*Compared to Hofstede (1980) research, there are differences on the dimensions are: Power Distance, Individualism, Masculinity and Uncertainty Avoidance Index.*

***Keywords:* *National Culture, Hofstede, VSM 08, Power Distance, Individualism-Collectivism, Masculinity-Feminity, Uncertainty Avoidance, Long term-Short term Orientation, Indulgence-Restrain, and Monumentalism-Self Effacement.***

**PENDAHULUAN**

Indonesia memiliki etnis yang beranekaragam dimana akan menghasilkan sebuah tatanan kemasyarakatan yang heterogen. Penelitian pengelolaan keanekaragaman budaya bertujuan untuk mengetahui lebih mendalam pola hubungan sosial antar etnik di Indonesia. Berusaha untuk menemukan berbagai faktor yang memungkinkan dapat dijadikan rujukan dalam rangka membangun hubungan antar etnik. Selain itu, penelitian ini mengkaji strategi adaptasi masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan masing-masing latar belakang budaya yang berbeda.

Latar belakang kultural yang diartikan sebagai budaya membentuk ciri pribadi dari setiap individu. Ciri pribadi mencakup pola pikir, perasaan dan tingkah laku, melahirkan sebuah konsep-konsep, sikap dan ide tertentu sehingga membedakan antara satu anggota dari kelompok budaya tertentu dengan kelompok budaya lainnya (Mead, 1990).

Pengaruh nilai-nilai yang diperoleh individu dari lingkungan budayanya terhadap perilaku individu tergambar pula pada perilaku manusia pada ruang lingkup yang lebih luas yaitu sebagai tenaga kerja dalam organisasi (Hofstede dan Hofstede, 2005).

Berdasarkan hal tersebut, maka pemahaman akan profil budaya tertentu dalam hal ini nilai-nilai budaya sangat penting, melihat pengaruhnya pada sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Nilai-nilai budaya yang berbeda pada setiap pekerja dengan latar belakang budaya yang berbeda memberikan perbedaan pada persepsi, nilai, sikap, keyakinan, kecenderungan yang dimiliki setiap pekerja (Robbins, 2001).

Dalam upaya memahami berbagai perbedaan nilai pada suatu lingkungan, Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) melakukan penelitian terhadap karyawan suatu perusahaan multinasional dari berbagai negara dengan budaya yang berbeda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat lima nilai budaya yaitu *power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism, masculinity-feminity dan long term-short term orientation.* Nilai budaya tersebut berbeda pada setiap negara, sesuai dengan budaya masing-masing (Hofstede & Hofstede, 2005).

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005), Indonesia berada di peringkat ke-15 dari 74 negara sebagai negara di Asia dengan tingkat nilai budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi selain Malaysia dan Filipina. Hal ini menggambarkan bahwa masyarakat Indonesia mengharapkan dan menerima pembagian kekuasaan di Indonesia tersebar tidak merata. Namun perlu digarisbawahi bahwa penelitian Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) bersifat menggeneralisasikan masyarakat Indonesia kedalam lima budaya. Apabila dikaitkan dengan Berry, Segall dan Kagitcibasi (1997) individu yang berada dalam satu negara biasanya memang menganut nilai-nilai yang sama. Namun, pada negara yang memiliki berbagai kelompok etnis/suku bangsa seperti halnya Indonesia, nilai-nilai yang dianut individu akan lebih ditentukan oleh kelompok etnis/suku bangsanya sendiri. Berdasarkan hal tersebut dibutuhkan pemahaman akan nilai budaya yang dianut pada berbagai suku bangsa di Indonesia.

Penelitian ini mengamati perbedaan budaya antara karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat berdasarkan nilai skor yang dilakukan oleh Hofstede. Dasar dari penelitian ini adalah penelitian Hofstede (2010) yang berjudul *Comparing Regional Cultures Within A Country : Lessons From Brazil* yang menemukan bahwa terdapat perbedaan budaya antar negara bagian (setingkat provinsi) di negara Brazil. Jadi, apabila di negara yang beranekaragam budayanya, terdapat variasi budaya antar region yang penting untuk diperhatikan. Selama ini, Hofstede (1980) hanya menyajikan 1(satu) skor nilai budaya di Indonesia yang bersumber dari penelitiannya tahun 1980. Disebutkan bahwa Indonesia memiliki *high power distance, high collectivism, low masculinity, long term orientation* dan *low uncertainty avoidance*. Namun, terinspirasi dari riset Hofstede et al tahun 2010 di Brazil, penelitian ini juga ingin mengetahui apakah terdapat fenomena serupa di Indonesia yang memiliki 34 provinsi. Di pulau Jawa, terdapat dua etnis yang menduduki peringkat pertama dan kedua sebagai etnis terbesar di Indonesia, yaitu Jawa dan Sunda. Sayangnya, informasi terhadap kedua etnis ini hanya sebatas pada informasi mengenai budaya yang ditulis berdasarkan pendapat dari para antropolog dan sosiolog (contoh: Koentjaraningrat). Informasi lebih jauh mengenai apa pengaruh budaya Jawa dan Sunda dalam kaitannya dengan manajemen sangat perlu untuk meningkatkan *intercultural competence* perusahaan di Indonesia.

Dalam penelitian ini menggunakan dimensi budaya Hofstede untuk menguji hubungan antara 7 dimensi budaya yaitu : Jarak kekuasaan (*Power Distance*), Individualisme vs. Kolektivitas, Maskulinitas vs. Feminitas, *Uncertainty Avoidance,* Orientasi jangka panjang vs. Orientasi jangka pendek, Pengikutsertaan (*indulgence*) vs Pengekangan (*restraint*), Monumentalism vs Self Effacement pada karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan di Jawa Barat.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah ada perbedaan budaya antara karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan di Jawa Barat?
2. Bagaimana skor nilai budaya nasional Hofstede dalam budaya karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah?
3. Bagaimana skor budaya nasional Hofstede dalam budaya karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat?

**TELAAH PUSTAKA**

**Budaya**

Hofstede menyatakan bahwa budaya merupakan sebuah program kolektif yang berada dalam pikiran anggota suatu masyarakat tertentu yang membedakannya dengan kelompok masyarakat lain (Hofstede & Hofstede, 2010). Lebih lanjut, Shiraev & Levy (2004) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sikap, tingkah laku dan simbol yang diturunkan dari suatu generasi ke generasi. Dan definisi yang saling melengkapi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan sebuah program kolektif berupa sikap, tingkah laku dan simbol yang terdapat dalam pikiran suatu masyarakat tertentu yang dibagi dan diturunkan dari generasi ke generasi, sehingga membedakannya dari kelompok masyarakat yang lain. Budaya diperoleh dari lingkungan sosial seseorang bukan didapat dari keturunan. Oleh karena itu, budaya merupakan sesuatu hal yang dipelajari dan bukan bawaan dari lahir.

**Budaya Nasional**

Budaya nasional dalam praktek manajemen, apabila tidak sesuai dengan budaya nasional yang telah dipercaya dan dianut, karyawan akan merasa tidak enak, tidak puas, tidak berkomitmen dan tidak menyukai. Karyawan akan merasa tidak suka atau terganggu bila diminta oleh manajemen untuk bertindak yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budayanya.

Salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan untuk menganalisis variasi kultur dibuat pada tahun 1970-an, Hofstede melakukan penelitian komprehensif di lebih dari lima puluh negara untuk meneliti struktur budaya tiap negara (Hofstede, 2010). Penelitian Hofstede menghasilkan empat dimensi budaya, yaitu individualisme/kolektivitas, jarak kekuasaan lebar/jarak kekuasaan pendek, penghindaran ketidakpastian kuat/penghindaran ketidakpastian lemah, dan maskulinitas/feminitas. Pada tahun 1988, Hofstede memasukkan dimensi ke lima, yaitu orientasi jangka pendek/orientasi jangka panjang berdasarkan penelitian terhadap nilai-nilai yang berlaku di China, menemukan bahwa negara-negara Asia dengan hubungan yang kuat dalam filsafat Konfusianisme berbeda dari budaya barat (Hofstede, 2010). Kerangka struktur nilai budaya Hofstede sedikit banyak menunjukkan nilai budaya universal yang ada untuk tiap masyarakat dan negara.

Pada tahun 2008, Hofstede merilis *Value Survey Module* (VSM 08) dengan tambahan dua dimensi yang berasal dari Michael Minkov (Hofstede, Hofstede, Minkov & Vinken, 2008, hal 2) yaitu dimensi monumentalism vs konsistensi diri (*self effacement*) dan dimensi Pengikutsertaan (*Indulgence*) vs pengekangan (*Restraint*).

**Dimensi Budaya Hofstede**

***Power Distance Index* (PDI)**

Hofstede et al (2010) membedakan antara *power distance* tinggi dan *power distance* rendah, dimana dalam masyarakat yang *power distance* rendah, emosional antara atasan dan bawahan relatif kecil. Sedangkan dalam masyarakat yang *power distance* tinggi, emosional antara atasan dan bawahan relatif besar.

Jarak kekuasaan (*power distance*) adalah sejauh mana para anggota yang kurang berkuasa dalam organisasi dan institusi meerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Hal ini mencerminkan dari anggota yang kurang berkuasa dalam masyarakat maupun mereka yang mempunyai kekuasaan lebih.

***Individualism Index* (IDV)**

Individualisme adalah kriteria yang menggambarkan kurangnya ikatan antar anggota suatu masyarakat dimana seseorang hanya memikirkan dirinya atau keluarga/kerabat dekatnya semata. Sedangkan kolektivisme lebih menekankan pada kekohesivan kelompok, menunjukkan keterikatan kuat antara individu dengan masyarakatnya, dimana masyarakatnya memberikan perlindungan bagi individu tersebut dan adanya loyalitas diantara mereka (Hostede,2001).

***Maskulinity Index* (MAS)**

Maskulinitas adalah situasi dimana nilai-nilai dominan dalam masyarakat adalah sukses, uang dan harta benda. Berdasarkan pengukuran Hofstede, semakin kecil tingkat maskulinitas masyarakat berarti masyarakat tersebut bersifat feminine. Sedangkan feminitas adalah situasi dimana nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat adalah kepedulian kepada orang lain dan keselarasan serta ketentraman hidup (*quality of life*).

***Uncertainty Avoidance Index* (UAI)**

Penghindaran ketidakpastian didefinisikan sebagai sejauh mana orang merasa terancam dengan situasi yang tidak pasti, tidak diketahui, ambigu dan tidak terstruktur. Perasaan ini menunjukkan adanya kekhawatiran dan keinginan masyarakat untuk dapat memprediksi situasi yang akan datang. Penghindaran ketidakpastian mengukur tingkat kegelisahan anggota masyarakat atau institusi mengenai ketidakpastian atau ketidaktahuan mengenai masa depan. (Hofstede,2001)

***Long Term Orientation* (LTO)**

Hofstede dan Bond (1988) mengembangkan satu dimensi lagi yang disebut *“Confusian Dynamism”* seperti orientasi waktu, kebenaran, kehati-hatian dan hemat. Dengan kata lain dimensi ini melihat dari perspektif waktu yakni bagaimana masyarakat memahami waktu secara berbeda-beda. Sebagian masyarakat berorientasi terhadap masa lalu, masa kini dan masa depan. Dimensi konfusianisme kemudian berganti nama menjadi *Long Term Orientation* yang memberikan penjelasan mengenai kecenderungan masyarakat untuk lebih memperhatikan pada jangka panjang atau jangka pendek dalam kehidupan mereka.

Orientasi jangka panjang (LTO) mengembangkan kebaikan-kebaikan dengan orientasi reward di masa mendatang dalam bentuk ketekunan dan penghematan. Sebaliknya, orientasi jangka pendek, mewakili mengembangkan kebaikan-kebaikan berhubungan dengan masa lalu, menghormati tradisi, pemeliharaan citra diri dan memenuhi kewajiban-kewajiban sosial” (Hofstede, 2005, p.239).

***Indulgence vs Restrain***

*Indulgence* diartikan sebagai masyarakat yang memberikan kebebasan mengekspresika hasrat dan perasaan, terutama yang terkait dengan kesenangan, hubungan persahabatan, berbelanja, konsumsi dan juga seks. Lawan dari *indulgence* adalah *restraint,* dimana masyarakat tidak dapt merasa bebas untuk menikmati hidup mereka, karena terikat dengan aturan-aturan seperti adat, agama. Tentunya, bagi masyarakat kita, agama adalah sebuah hal penting yang tidak dapat diabaikan begitu saja.

**Monumentalism Index (MON)**

*Monumentalism* yaitu sifat masyarakat yang secara kiasan itu seperti monument – tinggi, penuh kebanggaan dan sifatnya sulit diubah. Lawan dari *monumentalism* adalah *self- effacement* yaitu masyarakat yang menghargai kerendahan hati dan fleksibilitas.

**METODE PENELITIAN**

**Desain Penelitian**

Penelitian ini ditulis dengan tujuan meneliti apakah ada perbedaan budaya antara karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan perusahaan manufaktur di Jawa Barat dilihat dari dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede yaitu Jarak kekuasaan (*Power Distance*), Individualisme vs. Kolektivitas, Maskulinitas vs. Feminitas, *Uncertainty Avoidance,* Orientasi jangka panjang vs. Orientasi jangka pendek, Pengikutsertaan (*indulgence*) vs Pengekangan (*restraint*), Monumentalism vs Self Effacement.

Peneliti menggunakan rumus indeks (VSM08) yang dikembangkan oleh Hofstede untuk mengevaluasi masing-masing dimensi.

**Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini terdapat dua macam jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah maupun karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Pertanyaan ini menggambarkan dimensi nilai budaya yang diukur dengan skala nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) pada setiap pertanyaan. (contoh: 1: ”sangat amat penting”, 2: “sangat penting”, 3: “penting”, 4: “agak penting”, 5: “kurang/tidak penting”)

Data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan yaitu dengan mengumpulkan informasi dari literatur, buku, jurnal dan internet.

**Karakteristik Responden**

Pada penelitian ini disebarkan pada 60 karyawan perusahaan manufaktur yang ada di Jawa Tengah dan 60 karyawan perusahaan manufaktur yang ada di Jawa Barat yang memiliki karakteristik responden penelitian yang telah ditentukan yaitu :

1. Karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Barat. Dalam hal ini karyawan merupakan penduduk asli / lahir di Jawa Tengah ataupun Jawa Barat dan mengidentifikasikan dirinya sebagai suku sunda atau jawa sehingga dapat memahami nilai-nilai budaya suku tersebut.
2. Responden merupakan karyawan yang telah bekerja di perusahaan manufaktur di Jawa Tengah ataupun di Jawa Barat minimal 3 tahun.
3. Responden merupakan karyawan yang berlatar belakang pendidikan minimal D3.

**Teknik Analisis Data VSM 08**

Dalam penelitian ini digunakan kuesioner yang telah dikembangkan oleh Hofstede dengan menggunakan skala likert. Terdapat 34 pertanyaan untuk mengukur Jarak kekuasaan (*Power Distance*), Individualisme vs. Kolektivitas, Maskulinitas vs. Feminitas, *Uncertainty Avoidance,* Orientasi jangka panjang vs. Orientasi jangka pendek, Pengikutsertaan (*indulgence*) vs Pengekangan (*restraint*), Monumentalism vs *Self Effacement.*

Teknik analisis yang digunakan dalam menghitung skor dimensi budaya menggunakan VSM 08 (*value survey module)* yang dikembangkan oleh Hofstede.

Teknik perhitungan skor didasarkan pada International Questionairre (VSM 08). Formula perhitungan tersebut adalah :

|  |
| --- |
| Power Distance Index (PDI)35(m07 – m02) + 25(m23 – m26) + C(pd) |
| Individualism Index (IDV)35(m04 – m01) + 35(m09 – m06) + C(ic) |
| Masculinity Index (MAS)35(m05 – m03) + 35(m08 – m10) + C(mf) |
| **Uncertainty Avoidance Index (UAI)**  40(m20 - m16) + 25(m24 – m27) + C(ua) |
| Long Term Orientation Index (LTO)40(m18 – m15) + 25(m28 – m25) + C(ls) |
| Indulgence versus Restraint Index (IVR)35(m12 – m11) + 40(m19 – m17) + C(ir) |
| Monumentalism Index (MON)35(m14 – m13) + 25(m22 – m21) + C(mo) |

**HASIL PERHITUNGAN VSM 08**

**Dimensi Power Distance**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan di Jawa Tengah - PDI** |  | **Perusahaan di Jawa Barat - PDI** |  |
| **PDI = 35(m07 – m02) + 25(m23 – m26) + C(pd)** |  | **PDI = 35(m07 – m02) + 25(m23 – m26) + C(pd)** |  |
| **PDI = 35 (2,05 – 2,18) + 25(2,8 – 2,2) + 50** | **60,45** | **PDI = 35 (2,21 – 2,2) + 25(2,65 – 2,3) + 50** | **59,1** |

**Dimensi Individualism**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan di Jawa Tengah - IDV** |  | **Perusahaan di Jawa Barat - IDV** |  |
| **IDV = 35(m04 – m01) + 35(m09 – m06) + C(ic)** |  | **IDV = 35(m04 – m01) + 35(m09 – m06) + C(ic)** |  |
| **IDV = 35 (1,55 – 1,87) + 35(2,25 – 2,1) + 50** | **44,05** | **IDV = 35 (1,73 – 2,17) + 35(2,27 – 2,32) + 50** | **32,85** |

**Dimensi *Masculinity***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan di Jawa Tengah - MAS** |  | **Perusahaan di Jawa Barat - MAS** |  |
| **MAS = 35(m05 – m03) + 35(m08 – m10) + C(mf)** |  | **MAS = 35(m05 – m03) + 35(m08 – m10) + C(mf)** |  |
| **MAS = 35(1,85 – 1,98) + 35(2,1 – 2,06) + C(mf)** | **54,2** | **MAS = 35(m05 – m03) + 35(m08 – m10) + C(mf)** | **64,7** |

**Dimensi *Uncertainty Avoidance Index***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan di Jawa Tengah - UAI** |  | **Perusahaan di Jawa Barat - UAI** |  |
| **UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 – m27) + C(ua)** |  | **UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 – m27) + C(ua)** |  |
| **UAI = 40(2 – 2,9) + 25(3,57 – 2,6) + 50** | **38,35** | **UAI = 40(2,23 – 3,05) + 25(3,17 – 2,77) + 50** | **27,2** |

**Dimensi *Long Term Orientation***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan di Jawa Tengah - LTO** |  | **Perusahaan di Jawa Barat - LTO** |  |
| **LTO = 40(m18 – m15) + 25(m28 – m25) + C(ls)** |  | **LTO = 40(m18 – m15) + 25(m28 – m25) + C(ls)** |  |
| **LTO = 40(2,22 – 2,02) + 25(2 – 1,83) + 50** | **62,25** | **LTO = 40(2,52 – 2,33) + 25(1,82 – 1,63) + 50** | **62,35** |

**Dimensi *Indulgence vs Restrain***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan di Jawa Tengah - IVR** |  | **Perusahaan di Jawa Barat - IVR** |  |
| **IVR = 35(m12 – m11) + 40(m19 – m17) + C(ir)** |  | **IVR = 35(m12 – m11) + 40(m19 – m17) + C(ir)** |  |
| **IVR = 35(2,97 – 2,62) + 40(3,1 – 1,87) + 50** | **111,45** | **IVR = 35(2,9 – 2,9) + 40(3,08 – 1,97) + 50** | **94,4** |

**Dimensi *Monumentalism***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan di Jawa Tengah - MON** |  | **Perusahaan di Jawa Barat -MON** |  |
| **MON = 35(m14 – m13) + 25(m22 – m21) + C(mo)** |  | **MON = 35(m14 – m13) + 25(m22 – m21) + C(mo)** |  |
| **MON = 35(2,9 – 2,2) + 25(3,98 – 1,58) + 50** | **134,5** | **MON = 35(2,62– 2,58) + 25(3,9 – 1,67) + 50** | **107,15** |

**Analisis Hasil VSM 08**

Pertama, harus diingat bahwa skor dimensi budaya dalam penelitian ini tidak dapat dibandingkan secara langsung dengan skor Hofstede dalam penelitiannya di IBM. Alasannya, karena penelitian Hofstede dilakukan dalam skala yang cukup besar, yaitu skala nasional. Hofstede et al (2010) kemudian menyatakan bahwa pengukuran nilai dimensi budaya dapat diterapkan dalam lingkup yang lebih kecil, dan dalam penelitian ini mencoba menerapkan apakah metode baru dapat diterapkan di lingkup yang lebih kecil.

Berdasarkan tujuh dimensi budaya yang telah dikembangkan oleh Hofstede, Ada beberapa perbedaan antara hasil dimensi budaya karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dengan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Perbedaan yang sangat mencolok adalah dimensi :, *Individualism Index* (IDV), *Masculinity Index* (MAS) , *Uncertainty Avoidance Index* (UAI), *Indulgence vs Restrain* (IVR) dan *Monumentalism Index* (MON). Sedangkan untuk dimensi *Power Distance Index* (PDI) dan *Long Term Orientation*  (LTO) perbedaan nilai budaya relatif kecil.

Bila hasil penelitian ini dibandingkan dengan skor IBM pada penelitian Hofstede tahun 1980, ada beberapa skor nilai dimensi yang berbeda yaitu dimensi : *Power Distance Index* (PDI), *Individualism Index* (IDV), *Masculinity Index* (MAS),dan *Uncertainty Avoidance Index* (UAI). Sedangkan untuk dimensi *Long Term Orientation*  (LTO) dan *Indulgence vs Restrain* (IVR) perbedaannya sangat kecil. Dimensi yang ke-7 yaitu *Monumentalism Index* (MON) tidak dapat dibandingkan, karena Hofstede belum pernah melakukan penelitian dimensi tersebut di Negara Indonesia.

Berikut ini akan dijelaskan secara rinci ringkasan mengenai nilai-nilai budaya antara karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Barat, juga perbedaan bila dibandingkan dengan penelitian Hofstede (1980) di Indonesia.

***Power Distance Index* (PDI).**

Skor *Power Distance* karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah lebih tinggi dibandingkan skor *Power Distance* karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat, karena lebih banyak responden perusahaan manufaktur di Jawa Tengah yang menganggap memiliki atasan (langsung) yang dapat dihormati merupakan hal yang “sangat penting”. Di sisi lain, karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat menganggap memiliki atasan (langsung) yang dapat dihormati adalah “penting”. Berdasarkan fakta tersebut, menjelaskan mengapa skor *Power Distance* karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah lebih tinggi dibandingkan skor *Power Distance* karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Meskipun keduanya dianggap memiliki *Power Distance Index* yang tinggi.

Namun, skor *power distance* karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah (60,45) dan perusahaan manufaktur di Jawa Barat (59,1) lebih rendah bila dibandingkan dengan penelitian Hofstede (1980) pada masyarakat Indonesia (78). Ada beberapa faktor yang mungkin menyebabkan penurunan ini terjadi; yaitu perbedaan latar belakang responden. Responden pada penelitian Hofstede tahun 1980 merupakan karyawan di perusahaan IBM di Indonesia, dan penelitian ini karyawan perusahaan manufaktur (mayoritas sarjana) dan hanya mengambil responden di Jawa Tengah dan Jawa Barat. Kedua, mungkin karena perkembangan globalisasi yang cepat berpengaruh terhadap hubungan antara atasan-bawahan dan teknologi saat ini mengacu pada pembentukan masyarakat yang semakin mengurangi kontak fisik antara manusia.

Berdasarkan nilai *power distance* pada penelitian ini, model masyarakat Indonesia terutama di Jawa Tengah dan Jawa Barat menganggap hubungan antara atasan dan bawahan mirip dengan hubungan antara orang tua dan anak. Bawahan menjalani hubungan vertikal dengan anak, pimpinan dianggap sebagai Bapak dan karyawan (bawahan) dianggap sebagai anak. Jadi dalam hubungan kerja atasan dan bawahan, bukan hanya profesionalitas kerja yang perlu dilakukan namun kesantunan dalam bersikap (tata krama) juga merupakan suatu keharusan. Dalam masyarakat dengan *power distance* tinggi, gelar-gelar akademis, keagamaan dan penghormatan lain merupakan sesuatu yang penting. Hal tersebut menunjukkan siapa orang tersebut dan apa yang telah dicapai oleh orang tersebut.

Pola hubungan kerja berawal dari pendidikan di rumah dan di sekolah. Dalam adat Indonesia, kebiasaan anak di rumah untuk mencium tangan orang tua sebelum pergi dan pulang dari segala kegiatan di luar rumah. Hormat pada orang yang lebih tua merupakan ajaran dalam kehidupan sehari-hari sehingga untuk mendengarkan nasehat orang yang lebih tua merupakan hal penting sebelum melakukan kegiatan yang dianggap penting. Kebiasaan tersebut diterapkan juga di hubungan kerja, misalnya seorang pimpinan pasti akan dipanggil Bapak atau Ibu oleh bawahannya, meskipun usianya jauh lebih muda. Kebiasaan tersebut tidak akan terjadi pada negara-negara Barat yang memiliki *power distance* rendah, dimana mereka menyebut nama langsung pada atasannya.

Dalam penelitian ini, *power distance* karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah lebih tinggi daripada karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat namun tidak setinggi nilai PDI masyarakat Indonesia tahun 1980. Tetapi dapat disimpulkan bahwa karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Barat merupakan masyarakat yang memiliki *power distance* tinggi.

***Individualism* (IDV)**

Pada perhitungan dimensi ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat lebih kolektivis dibandingkan dengan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Hal tersebut dilihat dari indikator memiliki cukup waktu luang untuk diri sendiri/ keluarga. Karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat menganggap hal tersebut adalah “penting”’, sedangkan untuk karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah menganggap hal tersebut adalah “sangat penting”. Meskipun hasil skor karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Barat masuk dalam kategori kolektivis, namun karyawan dan manajer perusahaan di Jawa Barat memiliki kolektivisme yang tinggi dibandingkan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah.

Skor dimensi *individualism* pada penelitian Hofstede tahun 1980 pada masyarakat Indonesia (14) menunjukkan kolektivisme yang kuat. sedangkan skor penelitian karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah (44,05) dan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat (32,85). Meskipun posisi tersebut tetap dengan budaya *individualism* rendah (*collectivism* tinggi), tetapi terdapat kenaikan dibandingkan skor penelitian Hofstede tahun 1980. Alasan yang tuntutan pekerjaan yang menjadikan manusia memiliki waktu yang sempit untuk bertemu dan berinteraksi antar sesama.

Pada dimensi ini, Asia umumnya berbeda dengan budaya Barat, dimana Asia cenderung lebih kolektif dibandingkan budaya barat yang cendering lebih individualis. Dalam budaya kolektif, seseorang akan menghargai pendapat orang lain. Berbeda dengan budaya barat yang cenderung mempertahankan pendapat pribadinya. Di Indonesia selalu digunakan istilah musyawarah untuk menyelaraskan pendapat bersama. Dalam menjaga hubungan supaya harmonis, maka dianjurkan untuk tidak boleh menyakiti hati orang lain. Seperti hal nya di tempat kerja, menciptakan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan ataupun sesama karyawan merupakah hal yang penting. Seorang karyawan bukan hanya fokus pada pekerjaannya saja tetapi perlu memperhatikan persoalan-persoalan di luar pekerjaannya, misalnya dapat menjaga harmonisasi dalam kelompok, dapat menyesuaikan diri apabila terlibat dalam suatu kelompok pekerjaan. Selain itu kolektif di Indonesia diterapkan dalam konsep gotong royong. Sehingga manusia hakekatnya tidak dapat berdiri sendiri dan membutuhkan bantuan dari sesame. Selalu ada orang lain di sisi manusia yang bersifat kolektif karena bahagia yang dirasakan ataupun permasalahan yang dirasakan adalah kepedulian bagi anggota lainnya.

***Maskulinity* (MAS)**

Skor dimensi *masculinity* pada penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah lebih feminin dibandingkan dengan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang lebih maskulin. Hal ini dapat dilihat dari indikator bekerja dengan orang-orang yang menyenangkan dianggap oleh karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah “sangat amat penting”. Selain itu karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah menganggap “sangat penting” apabila mendapat pengakuan jika kinerjanya bagus. Kedua hal ini untuk karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat tidak sepenting seperti karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah.

Skor dimensi *masculinity* pada penelitian Hofstede tahun 1980 pada masyarakat Indonesia (46) menunjukkan masyarakat yang feminin. Sedangkan skor penelitian karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah (54,2) dan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat (64,7). Penelitian ini mengarah pada skor *masculinity*. Tingkat persepsi terhadap dimensi *masculinity* menunjukkan adanya proses pergeseran dimensi budaya yang mengarah pada prioritas maskulin, misalnya uang, materi dan kesuksesan. Perubahan skor dimensi *masculinity* mungkin disebabkan makin kuatnya budaya materi karena tuntutan hidup yang semakin memerlukan uang dan apresiasi yang tinggi terhadap penampilan fisik seseorang.

***Uncertainty Avoidance Index* (UAI)**

Skor dimensi *Uncertainty Avoidance Index*pada penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Hal ini dapat dilihat dari indikator dalam menjabarkan kondisi kesehatan seseorang. karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah mayoritas menjawab kondisi kesehatan mereka dalam keadaan baik. Sedangkan untuk karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat menjawab kondisi kesehatan mereka dalam keadaan biasa saja.

Skor dimensi *Uncertainty Avoidance Index*pada penelitian Hofstede tahun 1980 pada masyarakat Indonesia (46) menunjukkan rendahnya *Uncertainty Avoidance*. Sedangkan skor penelitian karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah (38,35) dan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat (27,2). Hal tesebut juga menunjukkan bahwa hasil *Uncertainty Avoidance* rendah. Tetapi apabila dibandingkan dengan hasil *Uncertainty Avoidance* untuk perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Barat lebih rendah dibandingkan penelitian Hofstede tahun 1980.

Penurunan skor dimensi pada penelitian ini mungkin dikarenakan agama. Agama memiliki pengaruh dalam menghadapi kondisi *uncertainty*. Ajaran agama di Indonesia yaitu Islam, mengajarkan manusia harus mempercayai adanya takdir Tuhan sebagai pilar keimanan manusia. Jadi, manusia sukses atau gagal bukan semata-mata karena usaha manusia tetapi juga ada kuasa Tuhan. Kepercayaan tersebut yang menjadi faktor penting dalam menghadapi kondisi ketidakpastian yaitu sikap pasrah terhadap situasi yang menyenangkan atau menyedihkan. Sehingga kuatnya nilai-nilai agama mungkin yang menjadi sebab mengapa skor *uncertainty avoidance* pada penelitian di Jawa Tengah dan Jawa Barat cukup rendah, sedikit berbeda dengan penelitian Hofstede.

***Long Term Orientation* (LTO)**

Hasil dari dimensi *Long Term Orientation* karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Barat menunjukkan bahwa hasilnya hampir sama. Untuk skor karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah (62,25) dan skor karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat (62,35). Apabila dibandingkan dengan hasil penelitian Hofstede tahun 1980 yaitu (62). Jelas terlihat bahwa hasil penelitian sekarang dengan hasil penelitian Hofstede tahun 1980 sama-sama memiliki orientasi jangka panjang.

Masyarakat Indonesia dengan orientasi jangka panjang menunjukkan bahwa masyarakat bersikap terbuka (*open-mind)*. Saat ini masyarakat harus memiliki kecerdasan budaya. Kecerdasan budaya tidak bawaan dari lahir tetapi kecerdasan ini bisa dibentuk. Contohnya, saat bertemu dengan rekan diskusi yang menjengkelkan, atau harus mengerjakan job secara team-work, atau berkenalan dengan orang, kecerdasan budaya sangat diperlukan. Langkah awal yang terlihat bahwa masyarakat Indonesia memiliki orientasi jangka panjang adalah terbentuknya dorongan untuk belajar bahasa asing dan bersikap terbuka (*open-mind*). Masyarakat juga harus belajar kebudayaan orang lain, kelompok lain ataupun negara lain. Kecerdasan budaya yang dimaksud merupakan pengetahuan yang harus dipelajari.

Masyarakat dengan orientasi jangka panjang akan membantu perkembangan kebaikan yang berorientasi pada *reward* di masa mendatang dan dapat beradaptasi pada keadaan yang terus berubah.

***Indulgence vs Restrain* (IVR)**

Hasil dari dimensi *Indulgence vs Restrain*karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah lebih tinggi *restrain* dibandingkan dengan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Untuk skor karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah (111,45) dan skor karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat (94,4). Sedangkan skor penelitian Hofstede tahun 1980 untuk dimensi ini (38). Tetapi perlu diketahui bahwa Hofstede et al (2010) menempatkan skor *Indulgence vs Restrain* dalam urutan terbalik. Jadi semakin dekat dengan skor 100, berarti bahwa *indulgence* tinggi dan sebaliknya. Padahal dalam perhitungan manual VSM 08, dimensi *Indulgence vs Restrain* dimulai dari skor 0 (*indulgence* tinggi) sampai skor 100 (*restrain* tinggi). Karena perbedaan skala antara Skor penelitian Hofstede tahun 1980 dengan VSM 08 manual, maka dari itu skor *Indulgence vs Restrain* Hofstede dan *Indulgence vs Restrain* dalam penelitian ini jadi bertentangan. Namun demikian, kesimpulannya adalah penelitian Hofstede tahun 1980 dan penelitian pada karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Barat sama-sama memiliki *restraint* tinggi.

***Monumentalism* (MON)**

Skor penelitian *monumentalism* karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah lebih tinggi dibandingkan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Tinggilnya nilai *monumentalism* (yang biasanya berkisar antara 0 sampai 100) menunjukkan bahwa karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Barat memiliki kerendahan hati. Dimana dalam dimensi ini, karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah memiliki kerendahan hati lebih tinggi dibandingkan karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Karena itulah, skor *monumentalism* di Jawa Tengah lebih tinggi dibandingkan dengan skor *monumentalism* di Jawa Barat. Tetapi walaupun begitu, kesimpulan dari penelitian karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dan di Jawa Barat memiliki kerendahan hati dan agama merupakan hal yang penting dalam kehidupan mereka.

Skor *monumentalism* tidak dapat dibandingkan dengan skor *monumentalism* Hofstede, karena sampai saat ini belum ada publikasi mengenai penelitian nilai *monumentalism* untuk Indonesia.

**KESIMPULAN**

Penelitian ini telah menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam budaya antar dua kelompok etnis yang tinggal di negara yang sama, bahkan di pulau yang sama. Hal ini memberikan bukti mengenai pentingnya mempelajari budaya dari segi perspektif mikroskopis.

Ada beberapa perbedaan antara hasil dimensi budaya karyawan perusahaan di Jawa Tengah dengan karyawan perusahaan di Jawa Barat. Perbedaan yang sangat mencolok adalah dimensi :, *Individualism Index* (IDV), *Masculinity Index* (MAS) , *Uncertainty Avoidance Index* (UAI), *Indulgence vs Restrain* (IVR) dan *Monumentalism Index* (MON).

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur mengenai lintas budaya yang mengungkapkan bahwa di suatu negara yang mempunyai kelompok etnis yang beragam, budaya masing-masing kelompok etnis/suku bangsa mungkin berbeda pula.

Terdapat perbedaan pada hasil dimensi budaya pada penelitian Hofstede di Indonesia tahun 1980, yaitu dimensi *Power Distance, Individualism, Masculinity* dan *Uncertainty Avoidance Index.* Karena penelitian Hofstede dahulu mengeneralisasikan budaya Indonesia ke dalam budaya Jawa, dalam penelitian ini dapat dibuktikan bahwa memang ada perbedaan yang signifikan antara kelompok budaya di Indonesia.

**REFERENSI**

Barron, Berenice.2010. *A Mexico-Taiwan Comparative Study of The Impact of National Culture on Organizational Culture*, Tesis. Ming Chuan University : Graduate School of Management.

Berry, John W., Segall, Marshall H., 7 & Kagitcibasi, Cigdem. 1997. *Handbook of Cross Cultural Psychology : Social Behavior and Applications* (2nd Ed). USA: Allyn & Bacon.

Dameyasani, Aulia Wika. 2008. *Pengaruh Dimensi Budaya dan Pemaknaan Simbolik Pada Uang Terhadap Impulsivitas Membeli Mahasiswa Jakarta dan Sekitarnya.*Jakarta : Jurusan Psikologi Universitas Bina Nusantara.

Emery, Charles. 2010. *China Compared with the US : Cultural Compared with the US : Cultural Differences and The Impact on Advertising Appeals.* International Journal of China Marketing Vol.1(1) 2010. University of Chicago.

Hair JR, Joseph F. Role E Anderson, Ronal I Tatham & William C Black. 1995. *Multivarate Data Analysis Reading*. Fourth Edition : Prentice Hall International Inc.

Heine, S. J. 2003. *An exploration of cultural variation in self-enhancing and selfimproving motivations*. In Cross-Cultural Differences in Perspectives of the Self, ed.V. Murphy-Berman and J. J. Berman, 101–28. Nebraska Symposium on Motivation, vol. 49. Lincoln: University of Nebraska Press.

Hofstede, G.J. Hofstede. 2005. *Culture and Organizations : Software of the Mind,* 2nd edition, McGraw-Hill USA.

Hofstede, Geert. 2010. *Comparing Regional Cultures Within a Country : Lessons From Brazil.* Jounal of Cross-Cultural Psychology;41;336.

Hofstede, Geert. 2010. *Culture and Organizations: Software of the Mind, International Cooperation and its Importance For Survival*. New York: McGraw-Hill.

Hogg,M.A., & Vayghan, G.M. 2005. *Introduction to Social Psychology* (4th Ed). Australia: Pearson Prentice Hall.

Ide, P. L. (2003). *Organizational vs. national culture: Determinants of middle management competencies.* ProQuest Information and Learning. (UMI No.3096545)

Kaplan, David. & Manners,A.A. 1999. *Teori Budaya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

King Metters, Kathryn. 2007. *A Shift In Loyalties : How Do The Personal Values Of Hospitality Service Employess in The People’s Republic of China Compare on Hofstede’s National Culture Dimensions Over Time*. Dissertation : Capella University.

Kirkman, Bradley L.2006. *A quarter century of Culture’s Consequences:a review of empirical research incorporating Hofstede’s cultural values framework*. Journal of International Business Studies, 37, 285 – 320.

Koentjaraningrat. 1995. *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia.* Jakarta : Djambatan.

Mead, Richard. 1990. *Cross Cultural Management Communication.*England : John Wiley & Sons Ltd.

Mowen, J. C. 1995. *Consumer Behavior*, 4 th Edition, Prentice Hall International Inc., London.

Muslimim. 2006. *Perbedaan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja antara Auditor Pria dan Auditor Wanita pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Surabaya Timur,* Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi Vol.6 No 2 September 2006 : 86 – 93.

Newman, Karen L. 1996. *Culture and Congruence : The Fit Between Management Practices and National Culture.* Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, 27, 4 pg 753.

Oshlyansky, Lidia. 2007. *Cultural Models in HCI : Hofstede, Affordance and Technology Acceptance*, Dissertation. Swansea University.

P. Robbins, Stephen. 1996. *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications*. Prentice Hall. Inc. Engelwoods Cliffs.

P. Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II*, Edisi Bahasa Indonesia, Prehalindo, Jakarta.

Pan, Yue.2010. *A Cross Cultural Investigation of Work Values Among Young Executivies in China and the USA.* International Journal Vol.17 No.3, 2010 p.283-298.

Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behaviour.* USA : Prentice Hall International, Inc.

Shiraev, Eric & Levy David. 2004. *Cross Cultural Psychology* : Pearson. USA.

Siegel, Sidney. 1986. *Stastitik Non Parametrik Untuk Ilmu Sosial* (Terjemahan Suyuti. Z dan Simatupang.L) Jakarta, PT Gramedia Indonesia.

Streimikiene, Dalia. 2012. *Comparative Assessment of The Impact of National Culture Dimensions on Traits of Organization Culture.* Intellectual Economics Vol 6, No.4 (16), p. 534-549.

Torres, Gino Franceschi. 2006. *A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Marketing-Managers:Puerto Rico and The United States,* A Dissertation Proposal. Sarasota, Florida : Argosy University/Sarasota.