

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Pendahuluan

Setiap negara memiliki ciri khas budaya perusahaannya tersendiri. Ciri khas tersebut terbentuk dari budaya yang ada di masing-masing negara, yang biasa kita sebut ‘budaya nasional’. Budaya nasional terbentuk dari asumsi-asumsi pembentuk nilai-nilai dan norma-norma yang mempengaruhi perilaku penduduk suatu negara yang berdaulat.

Penelitian ini membahas tentang perbedaan budaya perusahaan Korea Selatan dengan Indonesia. Untuk menemukan titik perbedaan di antara keduanya, pertamanya kita perlu memahami konsep budaya dan bagaimana budaya nasional terbentuk. Selanjutnya, kita perlu mencari tahu budaya nasional di kedua negara tersebut yang mana memiliki pengaruh pada budaya perusahaan di negara tersebut.

Dalam penelitian ini penulis berfokus pada teori Hofstede. Hofstede adalah seorang ahli di bidang budaya dan manajemen. Teorinya yang terkenal sudah sering dikutip dan diaplikasikan pada penelitian lintas budaya. Hofstede mengembangkan sebuah dimensi pendekatan perbandingan lintas budaya. Dimensi tersebut juga dapat digunakan untuk mengukur dampak budaya nasional terhadap budaya perusahaan.

Dalam penyusunan penelitian ini, penulis juga menggunakan berbagai sumber yang relevan sebagai sumber referensi dan tinjauan. Penelitian-penelitian terdahulu ditujukan sebagai tolak ukur dalam menulis dan menganalisis penelitian. Selain itu, penelitian-penelitian terdahulu juga berguna untuk mencari keterkaitan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan, sehingga dugaan plagiarisme dapat dihindari.

2.2 Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian ini penulis menyajikan lima penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian sebagai tinjauan. Pertama, penelitian yang berjudul *“Cross-cultural Differences in Managing Businesses: Applying Hofstede Cultural Analysis in Germany, Canada, South Korea and Morocco”* yang dilakukan oleh Adel Ismail Al-Alawi dan Huda Jamil Alkhodari pada tahun 2016. Penelitian ini menganalisis perbedaan budaya Jerman, Kanada, Korea Selatan dan Moroko dalam manajemen bisnis serta mengkaji peluang bisnis dan potensi konflik di negara-negara tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan dukungan dalam proses pengambilan keputusan yang terkait dengan ekspansi bisnis ke negara asing. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah desk research yang berbasis analisis data sekunder. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah setiap negara tersebut memiliki budaya berbeda yang memengaruhi kehidupan sehari-hari dan pengoperasian bisnis di wilayah masing-masing. Perbedaan keyakinan, norma, dan praktik merupakan bukti bahwa orang asing harus membiasakan diri dengan budaya mitranya sebelum mendirikan bisnis.

Kedua, penelitian yang berjudul *“A comparison of Hofstede Cultural Dimensions: Italy, Germany and Serbia”* yang dilakukan oleh Darko Milosevic pada tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan tiga negara berbeda yaitu, Italia, Jerman dan Serbia dalam enam dimensi berbeda yang dikemukakan oleh Hofstede. Data yang digunakan diambil dari situs Hofstede, dan sampel kuesioner dari *World Value Survey*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Italia memiliki indeks individualisme yang lebih tinggi, Jerman memiliki peringkat tinggi dalam hal profesionalisme. sedangkan Serbia memiliki PDB terendah, masyarakat kolektivisme

yang tinggi, Jarak kekuasaan yang lebih tinggi dan cenderung lebih kuat ketika menghadapi ketidakpastian.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Monica Garza Saenz, Taylor McGrigor, dan Michael Nguyen pada tahun 2017 dengan judul *“A Cross-Cultural Examination of The United States, Argentina, And Mexico Using Hofstede’s Dimensions and The World Values Survey”* Tujuan penelitian ini adalah membandingkan budaya, nilai, dan etika pada Amerika Serikat, Argentina, dan Meksiko untuk menentukan apakah negara-negara tersebut kompatibel dalam bisnis. Penelitian ini mempertimbangkan dimensi Hofstede dan survei nilai dunia (*world values survey*) gelombang enam, serta beberapa artikel. Penelitian ini menemukan Meksiko dan Argentina menghargai mereka yang lebih berorientasi pada kelompok dan menghargai kedudukan dan rasa hormat dalam hubungan di lapangan kerja. Di sisi lain, Amerika Serikat menghargai pikiran individu dan mendorong seseorang untuk memulai sendiri dan mandiri. Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat sifat dan nilai yang berbeda di setiap negara meskipun ketiga negara tersebut adalah bagian dari Amerika. Selain itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa ketiga negara tersebut kompatibel dalam bisnis karena keberagaman sumber daya yang dibawa oleh masing-masing negara.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Hao Li dan Yu Li pada tahun 2021 dengan judul *“The Impact of Cross-Cultural Differences on Human Resource Management in Korean Invested Enterprises in China”*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki perbedaan budaya antara Korea dan Cina dari segi dimensi jarak kekuasaan dan dimensi orientasi jangka pendek versus jangka panjang, serta dampaknya terhadap manajemen sumber daya manusia pada perusahaan investasi

Korea yang terdapat di Cina. Penelitian ini menggunakan data terbaru (Gelombang 7) dari World Values Survey (WVS) untuk memverifikasi perbedaan jarak kekuasaan dan orientasi jangka panjang versus jangka pendek antara budaya Korea dan Cina, kemudian menggunakan analisis kasus untuk menganalisis dampak perbedaan budaya pada manajemen sumber daya manusia perusahaan Korea di Cina. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa Korea dan Cina memiliki perbedaan yang signifikan dalam jarak kekuasaan dan orientasi jangka panjang versus jangka pendek. Dalam hal jarak kekuasaan, responden Korea menunjukkan jarak kekuasaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan responden Cina. Pada dimensi orientasi jangka panjang versus jangka pendek, ditemukan bahwa responden Cina menunjukkan orientasi jangka pendek, sedangkan responden Korea menunjukkan orientasi jangka panjang.

Penelitian kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Ha Thu Nguyen dan Anh Thi Tu Le pada tahun 2021 dengan judul "*Corporate Culture and Human Resource Management Practices: A Comparative Study Between Vietnamese, Japanese and South Korean Companies*". Penelitian ini menyajikan hasil analisis komparatif dari situasi manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan Asia di Vietnam sekaligus menyelidiki perbedaan budaya antara perusahaan-perusahaan ini dari perspektif karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif menggunakan data yang dikumpulkan dari survei kuesioner di perusahaan Jepang dan Korea Selatan yang ada di Vietnam. Hasil penelitian menunjukkan persamaan dan perbedaan praktik manajemen sumber daya manusia antara perusahaan Vietnam, Jepang dan Korea Selatan yang merupakan hasil dari karakteristik budaya yang berbeda. Hasil analisis menyarankan bahwa karyawan dan manajer perlu memperhatikan budaya perusahaan untuk membangun lingkungan kerja

yang sangat produktif dan memperkuat kohesi karyawan dengan organisasi.

2.3 Landasan Teori

2.3.1 Konsep Budaya

Kata “kebudayaan” berasal dari kata Sanskerta *buddhayah*, bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti “budi” atau “akal”. Demikian kebudayaan dapat diartikan “hal-hal yang bersangkutan dengan budi dan akal.” (Koetjaraningrat, 1985:9). Budaya yang dalam bahasa Inggris disebut sebagai *culture* berasal dari bahasa latin yaitu *colere* yang berarti mengolah atau mengerjakan. Dalam bahasa Belanda, *cultuur* disamakan dengan *culture*. *Cultuur* atau *Culture* dapat juga diartikan sebagai mengolah tanah atau usaha bertani. Dengan demikian, kata budaya erat kaitannya dengan kemampuan manusia dalam mengolah alam seperti mengelola sumber-sumber kehidupan seperti halnya mengolah pertanian (Setiadi, 2013:20).

Kotter dan Hasket (1992:3) dalam Umam (2010:122) mengungkapkan perhatian masyarakat akademik terhadap budaya berasal dari studi antropologi sosial pada akhir abad ke-19 yang melakukan studi terhadap masyarakat “primitif” seperti Eskimo, Afrika, dan penduduk asli Amerika. Studi tersebut mengungkapkan bahwa cara hidup anggota-anggota masyarakat tidak hanya berbeda dengan cara hidup masyarakat maju di Eropa dan Amerika Utara, tetapi juga berbeda di antara masing-masing masyarakat primitif tersebut.

Secara etimologis arti kata “budaya” tidak terlalu kontroversial, namun di bidang antropologi definisi “budaya” sangat kompleks. Berikut beberapa definisi budaya menurut para ahli:

Menurut Edgar H, Schein dalam (Umam, 2010:122), budaya adalah suatu asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu

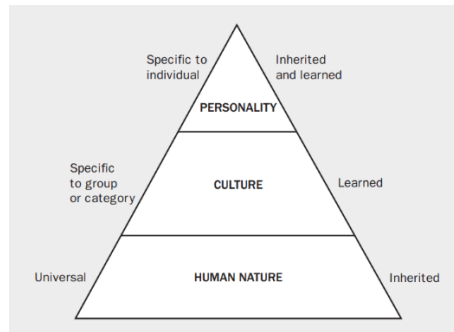
sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, budaya diajarkan (diwariskan) kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait masalah-masalah tersebut.

Browaeyns dan Price (2015:3) berpendapat bahwa budaya bukanlah sesuatu yang diwariskan, melainkan sebuah kode sikap, norma dan nilai, cara berpikir yang dipelajari dari lingkungan sosial. Keluarga, lingkungan sosial, sekolah, teman, dan pekerjaan merupakan hal-hal yang membantu membentuk kode tersebut dan menentukan bagaimana orang melihat diri mereka sendiri dan dunia. Budaya nasional dan wilayah tertentu dari tempat tinggal seseorang membantu membentuk profil budaya seseorang.

Hofstede (2010:6) mendefinisikan budaya sebagai *“the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others”* yang berarti, pemrograman kolektif pikiran yang membedakan antara anggota-anggota dari kelompok atau kategori satu dengan lainnya. budaya bukanlah hal yang diwarisi, melainkan hal yang dipelajari dari lingkungan sosial dan bukan dari gen seseorang. Budaya harus dipisahkan dengan sifat dasar manusia dan kepribadian individu.

2.3.1.1 Tingkat Pemrograman Mental

Pemisahan budaya dengan sifat dasar manusia dan kepribadian individu, dirumuskan Hofstede dengan pembagian pemrograman mental menjadi tiga tingkatan seperti pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Tiga Tingkat Keunikan dalam Pemrograman Mental.

Sumber: *Cultures and Organizations: Software of The Mind* (2010:6).

Pemrograman mental di tingkat universal yang mengacu pada sifat dasar manusia (*human nature*). Sifat dasar manusia adalah kesamaan yang dimiliki oleh semua manusia yang diwariskah dalam gen kita, dalam analogi komputer sifat dasar manusia adalah “sistem operasi” yang menentukan fungsi fisik dan psikologis dasar kita. Pada tingkatan ini mencakup berbagai perilaku ekspresif, perilaku sosial dan agresif. Kemampuan manusia untuk merasakan ketakutan, kemarahan, cinta, kegembiraan, kesedihan, dan rasa malu; kebutuhan untuk bergaul dengan orang lain, bermain dan berolahraga; kemampuan untuk mengamati lingkungan dan membicarakannya dengan manusia lain termasuk dalam tingkat pemrograman mental ini. Namun, bagaimana seseorang mengekspresikan perasaan-perasaan tersebut dan bagaimana melakukan perilaku-perilaku tersebut dimodifikasi oleh pemrograman kolektifnya yaitu budaya.

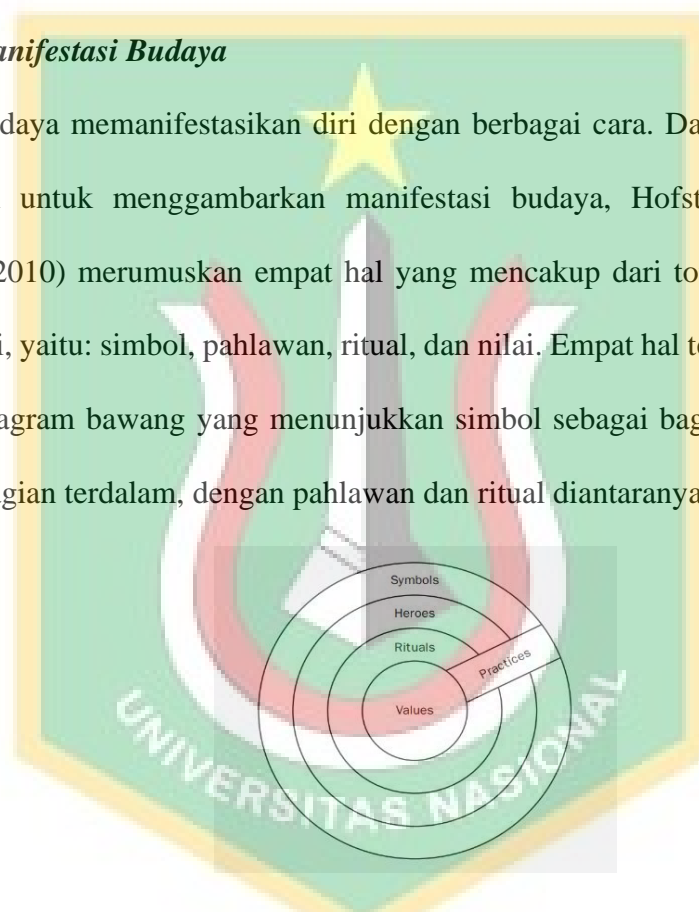
Kedua yaitu, pemrograman mental kolektif. Seperti yang disebutkan sebelumnya Hofstede mendefinisikan budaya (*culture*) sebagai pemrograman kolektif. Tingkatan ini hanya dibagikan kepada beberapa orang yang termasuk ke dalam kelompok atau kategori tertentu dan berbeda dengan orang yang berasal dari kelompok atau kategori lain.

Ketiga yaitu, pemrograman tingkat individu yang mencakup kepribadian

(*personality*). Tingkatan ini bagian yang unik sebab tidak ada orang yang terprogram sama dengan orang lainya, bahkan dua orang kembar identik yang dibesarkan bersama. Kepribadian didasari sifat-sifat yang sebagian diwariskan dalam set gen unik individu dan sebagian dipelajari. Maksud dari dipelajari adalah kepribadian dimodifikasi oleh pengaruh pemrograman kolektif (budaya) dan pengalaman pribadi yang unik.

2.3.1.2 *Manifestasi Budaya*

Budaya memanifestasikan diri dengan berbagai cara. Dari banyak cara yang digunakan untuk menggambarkan manifestasi budaya, Hofstede, Hofstede, dan Minkov (2010) merumuskan empat hal yang mencakup dari total konsep yang ada secara rapi, yaitu: simbol, pahlawan, ritual, dan nilai. Empat hal tersebut digambarkan dengan diagram bawang yang menunjukkan simbol sebagai bagian terluar dan nilai sebagai bagian terdalam, dengan pahlawan dan ritual diantaranya.



Gambar 2. 2 “Bawang”: *Manifestasi Budaya dalam Berbagai Tingkat Kedalaman*

Sumber: *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 2010:8.

Simbol digambarkan sebagai lapisan terluar dari diagram bawang. Hal tersebut karena simbol dapat dilihat dan diamati. Simbol dapat berupa kata-kata, gerak tubuh, gambar atau objek. Contoh bentuk nyata dari simbol antara lain, bahasa, gaya rambut, makanan, pakaian, bendera dan sebagainya. Alasan lain mengapa simbol menjadi lapisan terluar adalah karena simbol dapat berevolusi dan dapat ditiru oleh kebudayaan

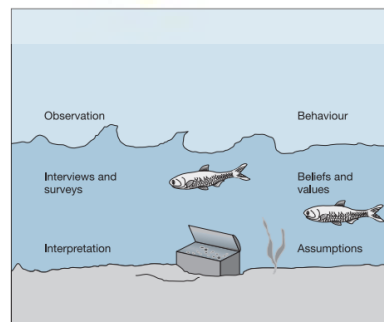
lain.

Pahlawan adalah seorang figur, baik hidup atau mati, nyata atau imajiner yang memiliki karakteristik yang sangat dihargai dan menjadi model perilaku dalam suatu budaya. Pahlawan dapat mencakup tokoh masyarakat, negarawan, atlet, pendiri perusahaan, bahkan tokoh imajinasi. Contoh pahlawan dalam budaya yaitu, tokoh negarawan seperti Jokowi, pengusaha sukses seperti Jack Ma, bahkan Doraemon dari Jepang, Tayo dari Korea Selatan, Upin dan Ipin dari Malaysia juga dapat digolongkan ke dalam pahlawan.

Ritual adalah peristiwa berulang yang membentuk pikiran bawah sadar kita. Ritual merupakan kegiatan kolektif yang dianggap penting secara sosial dalam suatu budaya. Ritual dapat ditemukan dalam kehidupan masyarakat dan organisasi. Contoh ritual dalam kehidupan masyarakat yaitu, cara menyapa orang, menghormati orang lain, serta upacara sosial dan keagamaan.

Di bagian inti pada diagram bawang terdapat nilai (*values*) yang merupakan pembentuk budaya yang sifatnya tidak dapat dilihat namun dapat dirasakan. Nilai-nilai ditransmisikan oleh lingkungan tempat kita tumbuh, seperti perilaku orang tua atau guru yang menunjukkan kepada kita apa yang dapat diterima dan apa yang tidak.

2.3.1.3 Tingkatan Budaya



Gambar 2. 3 Menavigasi lautan bisnis internasional

Sumber: diadaptasi dari Schneider dan Barsoux, (2003: 21) dalam Browaeys dan Price (2015:4)

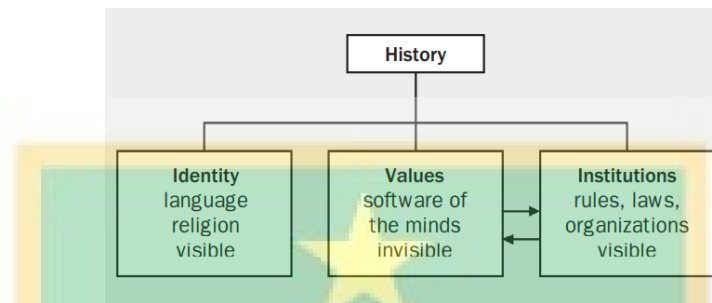
Schneider dan Barsoux (2003) dalam Browaeys dan Price (2015), mengungkapkan bahwa budaya beroperasi pada tiga tingkat. Pada tingkat pertama budaya berada pada tingkat di mana ia dapat diamati dan berwujud. Contohnya adalah artefak dan sikap yang dapat diamati dalam bentuk arsitektur, ritual, aturan berpakaian, bahasa, makanan dan sebagainya. Pada tingkat kedua, budaya berkaitan dengan norma dan nilai. Keyakinan atau norma adalah aturan budaya yang menentukan apa yang benar atau salah. Nilai berkaitan dengan preferensi umum tentang apa yang baik atau buruk. Pada tingkat ketiga yang merupakan bagian terdalam, berkaitan dengan asumsi dasar. Tingkatan ini sulit untuk diselidiki dan hanya dapat ditafsirkan melalui interpretasi.

Pada gambar 2.2, Schneider dan Barsoux (2003) dalam Browaeys dan Price (2015), memberikan interpretasi visual dari setiap tingkat budaya dan cara menyelidikinya. Menjelajahi budaya dapat diibaratkan dengan menjelajahi lautan. Di bagian permukaan terdapat artefak, ritual, dan perilaku yang merupakan sesuatu yang dapat dilihat dan diamati, lalu di bawahnya terdapat norma dan nilai yang mendasarinya dapat diselidiki melalui wawancara dan survei. Selanjutnya, Asumsi yang terletak di bagian paling bawah hanya dapat disimpulkan melalui interpretasi.

2.3.2 Budaya dan Bangsa

Sebenarnya, konsep budaya umum berlaku untuk masyarakat, bukan untuk negara. Masyarakat merupakan bentuk organisasi sosial yang berkembang secara historis dan organik. Namun demikian, banyak negara membentuk keseluruhan yang berkembang secara historis meskipun mereka terdiri dari kelompok-kelompok yang jelas berbeda dan bahkan terdiri dari minoritas yang kurang terintegrasi. Terdapat

kekuatan besar negara-negara untuk menuju integrasi, yaitu: biasanya memiliki satu bahasa nasional yang dominan, media massa yang sama, sistem pendidikan nasional, tentara nasional, sistem politik nasional, dan sebagainya (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).



Gambar 2. 4 Sumber Perbedaan antar negara dan kelompok

Sumber: diadaptasi dari Hofstede, Hofstede dan Minkov (2010:22)

Hofstede, Hofstede dan Minkov (2010) membedakan budaya antar negara dan wilayah berdasar tiga jenis perbedaan yaitu: Identitas, nilai, dan institusi, ketiganya berakar pada sejarah. Identitas biasanya berakar pada bahasa, dan/atau afiliasi agama. Identitas dapat terlihat dan dirasakan baik oleh pemegang identitas maupun lingkungan lain. Identitas bukanlah inti dari budaya nasional, dalam terminologi diagram bawah identitas merupakan bagian dari praktik (simbol, pahlawan, dan ritual).

Identitas bersifat dapat berubah sepanjang hidup seseorang. Sebagai contoh seorang generasi kedua dari seorang imigran, mengidentifikasi negara yang ditinggalinya sebagai negara asalnya dan sebaliknya negara asal orang tuanya sebagai negara yang baru ketika mereka mengunjungi negara asal orang tuanya tersebut.

Identitas bersifat eksplisit dapat diungkapkan dalam kata kata seperti “seorang wanita”, “seorang individu bikultural”, dan “seorang warga negara Amerika”. Seseorang dapat mengidentifikasi dirinya menjadi salah satu dari tiga hal ini

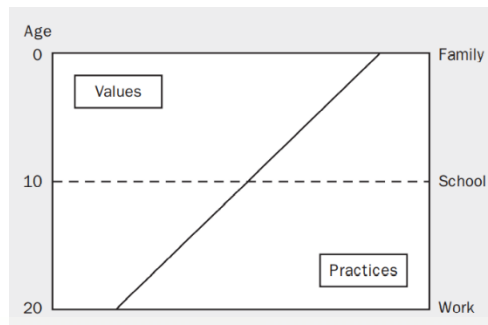
tergantung pada apa yang dipertanyakan.

Nilai-nilai bersifat implisit atau tersirat: nilai-nilai itu milik perangkat lunak tak kasat mata dari pikiran kita. Sulit untuk berbicara tentang nilai-nilai kita sendiri, karena hal tersebut menyiratkan mempertanyakan motif, emosi, dan tabu kita.

Nilai-nilai suatu negara sangat terkait dengan struktur dan fungsi lembaga-lembaganya, dan lebih sedikit terkait dengan perbedaan identitas; oleh karena itu, pada Gambar 2.3 panah horizontal hanya muncul di antara blok "nilai" dan "lembaga".

Tayeb (2003) dalam Browaeys dan Price merumuskan dua elemen yang berkontribusi pada pembangunan bangsa dan penciptaan budaya nasional, yaitu : lingkungan fisik dan sejarah yang dialami bangsa. Kemudian merujuk pada lembaga yang berkontribusi pada pembentukan budaya nasional. Pertama adalah Keluarga yang merupakan unit sosial dasar di mana 'akulturasi' berlangsung, di mana penanaman budaya pada manusia sejak bayi hingga dewasa. Kedua adalah Agama. Keyakinan agama dapat memiliki efek yang signifikan pada pandangan seseorang tentang dunia. Ini tidak berarti bahwa orang perlu 'percaya', tetapi agama telah membantu dalam segala macam secara langsung dan tidak langsung pembentukan budaya. Ketiga, pendidikan. Pada tingkat mikro, sistem pengajaran yang digunakan dan cara belajar juga dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia di pasar tenaga kerja. Keempat, Media Komunikasi massa. Kehadiran media massa yang semakin meningkat telah membantu menyebarkan nilai-nilai budaya. Kelima, perusahaan multinasional adalah lembaga pembangun budaya yang kuat, produk dan layanannya dapat memengaruhi cara hidup orang, yang operasinya dapat memengaruhi cara dan tempat mereka bekerja.

2.3.3 Budaya Nasional Vs Budaya Perusahaan



Gambar 2. 5 Pembelajaran Nilai dan Praktik

Sumber: *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 2010:10.

Nilai-nilai kita ditanamkan sejak awal kehidupan kita. Kebanyakan nilai terbentuk di periode reseptif kita yaitu sekitar sepuluh hingga dua belas tahun, rentang umur dimana kita dapat secara cepat dan banyak menyerap informasi dari lingkungan kita. Karena nilai-nilai diperoleh begitu awal kehidupan kita, sehingga kita banyak tidak menyadari itu. Oleh sebab itu nilai tidak dapat didiskusikan dan tidak dapat diamati secara langsung. Nilai-nilai hanya dapat disimpulkan dari cara kita bertindak. Sedangkan budaya perusahaan/organisasi berakar pada praktik yang dipelajari di tempat kerja, dan mereka dapat berubah lebih cepat.

Schein E.H dalam (Umam, 2010), memberikan beberapa pengertian umum budaya perusahaan, yaitu : *observed behavioral regularities when people interact* (keteraturan perilaku yang teramati apabila orang berinteraksi); *the norms that involve in working group* (norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja); *the dominant values espoused by an organization* (nilai-nilai yang berkembang dalam kelompok kerja); *the philosophy directing the organization policy* (filosofi yang mengarahkan kebijaksanaan organisasi); *the rule of the game for getting along in the organization* (aturan permainan yang harus ditaati untuk diterima sebagai anggota di dalam organisasi); *the feeling or climate in an organization* (perasaan atau iklim dalam

suatu organisasi).

Umam (2010) menyimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan bagi sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut.

2.3.4 Dimensi Budaya Hofstede

2.3.4.1 Jarak Kekuasaan - *Power Distance Index*

Hofstede mendefinisikan jarak kekuasaan (*power Distance*) sebagai “*a the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally*” yang berarti sejauh mana anggota yang kurang kuat dari suatu lembaga dan organisasi di dalam suatu negara mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Orang-orang dalam masyarakat yang menunjukkan tingkat jarak kekuasaan yang besar menerima tatanan hierarkis di mana setiap orang memiliki tempat dan yang tidak memerlukan pembenaran lebih lanjut. Dalam masyarakat dengan Jarak Kekuasaan yang rendah, orang berusaha untuk menyamakan distribusi kekuasaan dan menuntut pembenaran atas ketidaksetaraan kekuasaan (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Dalam dunia kerja dengan jarak kekuasaan yang besar, atasan dan bawahan menganggap satu sama lain secara eksistensial tidak setara; sistem hierarkis didasarkan pada ketidaksetaraan eksistensi ini. Organisasi memusatkan kekuasaan sebanyak mungkin di beberapa tangan. Bawahan berharap diberi tahu apa yang harus

dilakukan. Ada sejumlah besar personel pengawas, yang terstruktur ke dalam hierarki tinggi orang-orang yang melapor satu sama lain. Sistem gaji menunjukkan kesenjangan yang lebar antara bagian atas dan bawah dalam organisasi. Pekerja relatif tidak berpendidikan, dan pekerjaan manual memiliki status yang jauh lebih rendah daripada pekerjaan kantor. Atasan berhak atas hak istimewa (harfiah "hukum pribadi"), dan kontak antara atasan dan bawahan seharusnya diprakarsai oleh atasan saja. Bos yang ideal di mata bawahan, yang paling nyaman bagi mereka dan yang paling mereka hormati adalah otokrat yang baik hati atau "ayah yang baik". Setelah beberapa pengalaman dengan "ayah yang buruk", mereka mungkin secara ideologis menolak otoritas bos sepenuhnya, sambil mematuhi dalam praktik (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Dalam situasi jarak kekuasaan kecil, bawahan dan atasan menganggap satu sama lain sama secara eksistensial; sistem hierarkis hanyalah ketidaksetaraan peran, ditetapkan untuk kenyamanan, dan peran dapat diubah, sehingga seseorang yang hari ini adalah bawahan saya mungkin besok menjadi bos saya. Organisasi cukup terdesentralisasi, dengan piramida hierarkis dan jumlah personel pengawas yang terbatas. Rentang gaji antara pekerjaan atas dan bawah relatif kecil; pekerja sangat berkualifikasi, dan pekerjaan manual dengan keterampilan tinggi memiliki status lebih tinggi daripada pekerjaan kantor dengan keterampilan rendah. Hak istimewa untuk atasan pada dasarnya tidak diinginkan, dan setiap orang harus menggunakan tempat parkir, toilet, dan kafeteria yang sama. Atasan harus dapat diakses oleh bawahan, dan bos yang ideal adalah seorang demokrat yang banyak akal (dan karenanya dihormati). Bawahan berharap untuk dikonsultasikan sebelum membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, tetapi mereka menerima bahwa atasanlah yang

akhirnya memutuskan (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Tidak ada bukti penelitian tentang perbedaan sistematis dalam efektivitas antara organisasi di negara-negara dengan jarak kekuasaan besar versus jarak kekuasaan kecil. Mereka mungkin baik dalam tugas yang berbeda: budaya jarak kekuasaan kecil pada tugas yang menuntut inisiatif bawahan, budaya jarak kekuasaan besar pada tugas yang menuntut disiplin (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Tabel 2. 1 Perbedaan Jarak Daya Kecil dan Besar

JARAK DAYA KECIL	JARAK DAYA BESAR
Hierarki dalam organisasi berarti ketidaksetaraan peran, didirikan untuk kenyamanan.	Hierarki dalam organisasi mencerminkan ketidaksetaraan eksistensial antara tingkat yang lebih tinggi dan lebih rendah.
Desentralisasi	Sentralisasi
Sedikit personel pengawas.	Terdapat lebih banyak personel pengawas.
Ada kisaran gaji yang sempit antara bagian atas dan bawah organisasi.	Ada kisaran gaji yang lebar antara bagian atas dan bawah organisasi.
Manajer mengandalkan pengalaman mereka sendiri dan pada bawahan.	Manajer mengandalkan atasan dan aturan formal.
Bawahan berharap untuk dikonsultasikan.	Bawahan berharap diberi tahu apa yang harus dilakukan.
Bos yang ideal adalah seorang demokrat yang banyak akal	Bos yang ideal adalah seorang otokrat yang baik hati, atau "ayah yang baik".
Hubungan bawahan-superior bersifat pragmatis.	Hubungan bawahan-superior bersifat emosional.
Hak istimewa dan simbol status tidak disukai.	Hak istimewa dan simbol status adalah hal yang normal dan populer.
Pekerja manual memiliki status yang sama dengan pekerjaan kantor.	.Pekerjaan kerah putih lebih dihargai daripada pekerjaan kerah biru.

Sumber : *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 2010

2.3.4.2 Individualisme - *Individualism*

Sisi tinggi dari dimensi ini adalah Individualisme, dapat didefinisikan sebagai preferensi untuk kerangka sosial di mana individu diharapkan hanya mengurus diri mereka sendiri dan keluarga dekat mereka (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Kebalikannya, Kolektivisme, mewakili preferensi untuk kerangka kerja yang erat dalam masyarakat di mana individu dapat mengharapkan kerabat atau anggota kelompok dalam tertentu untuk menjaga mereka dengan imbalan kesetiaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi. Posisi masyarakat pada dimensi ini tercermin dalam apakah citra diri orang didefinisikan dalam istilah "aku" atau "kita" (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Seseorang yang bekerja dalam budaya individualis, bertindak dengan kepentingan mereka sendiri dan pekerjaan harus diorganisir antara kepentingan pribadi dan kepentingan atasan. Pekerja harus bertindak sebagai "orang ekonomi", atau orang dengan kombinasi kebutuhan ekonomi dan psikologis. Dalam budaya kolektif, atasan tidak memperkerjakan seorang individualis, melainkan orang yang mau menjadi bagian dari kelompok. Karyawan bertindak sesuai dengan kepentingan *in-group* (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Proses perekrutan dalam masyarakat kolektif selalu memperhitungkan kepentingan *in-group*. Biasanya, preferensi perekrutan diberikan kepada kerabat. Mempekerjakan orang dari keluarga dianggap mampu mengurangi risiko. Selain itu, kerabat akan memperhatikan reputasi keluarga dan membantu memperbaiki perilaku yang tidak sesuai anggota keluarga. Sedangkan dalam masyarakat individualis, hubungan keluarga di tempat kerja sering dianggap tidak baik, karena dapat menimbulkan nepotisme dan konflik kepentingan. Beberapa perusahaan individualis memiliki aturan jika seorang karyawan menikah dengan karyawan lain, salah satu dari mereka harus pergi (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Tempat kerja dalam masyarakat kolektif dapat bersifat emosional. Hubungan antara atasan dan karyawan dilihat dari segi moral. Hal ini menyerupai hubungan

keluarga dengan kewajiban saling melindungi dengan imbalan kesetiaan. Kinerja karyawan yang buruk dalam hubungan ini bukanlah alasan untuk pemecatan sebab seseorang tidak memecat anaknya. Meskipun begitu kinerja dan keterampilan menentukan tugas apa yang diberikan seseorang kepada seorang karyawan (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Dalam masyarakat individualis, hubungan antara atasan dan karyawan dipahami sebagai transaksi bisnis, hubungan kalkulatif antara pembeli dan penjual di pasar tenaga kerja. Kinerja yang buruk karyawan dan tawaran gaji yang lebih tinggi di tempat lain merupakan alasan yang sah dan dapat diterima secara sosial untuk memutuskan hubungan kerja (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Manajemen yang digunakan dalam masyarakat individualis adalah manajemen individu yang mana biasanya bawahan dapat dipindahkan secara individual, selain itu intensif dan bonus disesuaikan dengan kinerja individu. Sedangkan manajemen yang digunakan dalam masyarakat kolektif adalah manajemen kelompok yang mana setiap orang merasa terintegrasi secara emosional ke dalam kelompok kerja (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Norma dalam masyarakat individualis adalah seseorang harus memperlakukan semua orang dengan sama. Perilaku istimewa di tempat kerja dianggap sebagai praktik bisnis yang buruk dan tidak etnis. Sebaliknya masyarakat kolektif menganggap hal itu benar, karena perbedaan antar “kelompok kami” dan “kelompok lain” adalah akar kesadaran orang dalam memperlakukan orang dan dianggap sebagai praktik bisnis yang sehat (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Ringkasnya, dalam masyarakat kolektif, hubungan pribadi lebih diutamakan daripada tugas dan harus ditetapkan terlebih dahulu, sedangkan dalam masyarakat

individualis, tugas dianggap lebih diutamakan daripada hubungan pribadi apa pun.

Tabel 2. 2 Perbedaan Kolektivis dan Individualis

KOLEKTIVIS	INDIVIDUALIS
Ijazah memberikan akses ke kelompok status yang lebih tinggi.	Ijazah meningkatkan nilai ekonomi dan/atau harga diri
Mobilitas pekerjaan lebih rendah.	Mobilitas pekerjaan lebih tinggi
Karyawan adalah anggota in-group yang mengutamakan kepentingan in-group.	Karyawan adalah "orang ekonomi" yang mengutamakan kepentingan atasan jika itu bertepatan dengan kepentingan diri mereka sendiri
Keputusan perekrutan dan promosi mempertimbangkan karyawan dalam kelompok.	Keputusan perekrutan dan promosi seharusnya didasarkan pada keterampilan dan aturan saja.
Hubungan atasan-karyawan pada dasarnya bermoral, seperti hubungan keluarga.	Hubungan majikan-karyawan adalah sebuah kontrak antara pihak-pihak di pasar tenaga kerja.
Manajemen adalah manajemen kelompok.	Manajemen adalah manajemen individu.
Penilaian langsung terhadap bawahan merusak keharmonisan.	pelatihan manajemen mengajarkan berbagi perasaan yang jujur

Sumber : *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 2010

2.3.4.1 Maskulinitas - *Masculinity*

Sisi maskulinitas dari dimensi ini mewakili preferensi masyarakat terhadap pencapaian, kepahlawanan, ketegasan, dan penghargaan materi untuk kesuksesan. Masyarakat maskulin pada umumnya cenderung lebih kompetitif. Kebalikannya, feminitas, berarti preferensi untuk kerja sama, kerendahan hati, kepedulian terhadap yang lemah dan kualitas hidup. Masyarakat pada umumnya lebih berorientasi pada konsensus. Dalam konteks bisnis, Maskulinitas versus Feminitas terkadang juga dikaitkan dengan budaya "keras versus lembut" (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Organisasi dalam masyarakat maskulin menekankan hasil dan mencoba menghargai pencapaian berdasarkan kesetaraan kepada semua orang sesuai kinerjanya. Sedangkan dalam masyarakat feminin lebih cenderung memberi penghargaan kepada orang-orang berdasarkan pemerataan kepada semua orang sesuai kebutuhan (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Anak laki-laki dalam masyarakat maskulin disosialisasikan ke arah ketegasan, ambisi, dan persaingan. Ketika mereka tumbuh dewasa, mereka diharapkan untuk bercita-cita untuk kemajuan karier. Gadis-gadis dalam masyarakat maskulin terpolarisasi antara beberapa yang menginginkan karier dan sebagian besar yang tidak. Keluarga dalam masyarakat feminin mensosialisasikan anak-anak menuju kesopanan dan solidaritas, dan dalam masyarakat ini baik pria maupun wanita mungkin ambisius atau tidak dan mungkin menginginkan karier atau tidak (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Kebutuhan akan “humanisasi kerja” telah dirasakan di negara-negara industri maskulin maupun feminin, tetapi apa yang dianggap sebagai pekerjaan yang dimanusiakan tergantung pada model seseorang tentang apa artinya menjadi manusia. Dalam budaya maskulin, pekerjaan manusiawi harus memberikan lebih banyak kesempatan untuk pengakuan, kemajuan, dan tantangan. Dalam budaya feminin, pekerjaan manusiawi harus memberikan lebih banyak kesempatan untuk saling membantu dan kontak sosial (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Tabel 2. 3 Perbedaan Maskulin dan Feminin

Maskulin	feminin
Manajemen: tegas dan agresif	Manajemen: intuisi dan konsensus
resolusi konflik dengan membiarkan yang terkuat menang	Penyelesaian konflik dengan kompromi dan negosiasi

penghargaan didasarkan pada ekuitas.	penghargaan didasarkan pada kesetaraan.
referensi untuk organisasi yang lebih besar	Preferensi untuk organisasi yang lebih kecil
orang hidup untuk bekerja.	orang bekerja untuk hidup
Lebih banyak uang lebih disukai daripada lebih banyak waktu luang.	lebih banyak waktu luang lebih disukai daripada lebih banyak uang.
karir adalah wajib bagi pria, opsional untuk wanita.	karir adalah opsional untuk kedua jenis kelamin.
ada bagian yang lebih rendah dari wanita yang bekerja dalam pekerjaan profesional	Ada bagian yang lebih tinggi dari wanita yang bekerja dalam pekerjaan profesional.
Humanisasi pekerjaan dengan pengayaan konten pekerjaan	Humanisasi pekerjaan melalui kontak dan kerja sama
Manufaktur kompetitif dan kimia massal	Industri pertanian dan jasa yang kompetitif

Sumber : *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 2010

2.3.4.2 Penghindaran Ketidakpastian - *Uncertainty Avoidance Index*

Dimensi Penghindaran Ketidakpastian mengungkapkan sejauh mana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Masalah mendasar di sini adalah bagaimana masyarakat menghadapi kenyataan bahwa masa depan tidak akan pernah diketahui.

Negara-negara yang menunjukkan UAI yang kuat mempertahankan kode keyakinan dan perilaku yang kaku, dan tidak toleran terhadap perilaku dan ide yang tidak ortodoks. Masyarakat UAI yang lemah mempertahankan sikap yang lebih santai di mana praktik lebih penting daripada prinsip (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Kebutuhan akan aturan dalam masyarakat dengan budaya penghindaran ketidakpastian yang kuat bersifat emosional. Kebutuhan emosional akan hukum dan peraturan dalam masyarakat penghindaran ketidakpastian yang kuat dapat mengarah pada aturan atau perilaku yang berorientasi pada aturan yang murni ritual, tidak konsisten, atau bahkan difungsional (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Negara-negara dengan penghindaran ketidakpastian yang lemah dapat menunjukkan sebaliknya, ketakutan emosional dari aturan formal. Orang berpikir bahwa aturan harus dibuat hanya dalam kasus kebutuhan mutlak. Mereka percaya bahwa banyak masalah dapat diselesaikan tanpa aturan formal (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Seperti yang dikemukakan sebelumnya, penghindaran ketidakpastian yang lemah juga berarti kecemasan yang rendah. Di tempat kerja, komponen kecemasan dari penghindaran ketidakpastian menyebabkan perbedaan nyata antara masyarakat penghindaran ketidakpastian yang kuat dan lemah. Dalam masyarakat penghindaran ketidakpastian yang kuat, orang suka bekerja keras atau setidaknya selalu sibuk. Hidup terburu-buru, dan waktu adalah uang. Dalam masyarakat penghindaran ketidakpastian yang lemah, orang dapat bekerja keras jika ada kebutuhan untuk itu, tetapi mereka tidak didorong oleh dorongan batin untuk melakukan aktivitas terus-menerus. Mereka suka bersantai. Waktu adalah kerangka kerja untuk mengarahkan diri sendiri tetapi bukan sesuatu yang terus-menerus diawasi (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Maka dapat disimpulkan bahwa organisasi di negara-negara dengan UAI tinggi tidak suka akan ambiguitas dan butuh akan ketelitian dan formalitas. Di negara-negara dengan UAI rendah, ambiguitas dan kekacauan terkadang dipuji sebagai syarat untuk kreativitas.

Mungkin benar bahwa budaya penghindaran ketidakpastian yang lemah lebih baik dalam inovasi dasar, tetapi mereka tampaknya kurang beruntung dalam mengembangkan inovasi produk atau layanan baru. Implementasi proses baru menuntut rasa detail dan ketepatan waktu yang cukup besar. Yang lebih mungkin ditemukan di negara-negara penghindaran ketidakpastian yang kuat (Hofstede,

Hofstede, Minkov, 2010).

Tabel 2. 4 Perbedaan Penghindaran Ketidakpastian Lemah dan Kuat

PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN LEMAH	PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN YANG KUAT
Lebih banyak perubahan atasan, Masa kerja lebih pendek.	Lebih sedikit pergantian atasan, masa kerja lebih lama, keseimbangan kehidupan kerja yang lebih sulit.
Tidak banyak aturan selain yang benar-benar diperlukan.	Ada kebutuhan emosional akan aturan.
Bekerja keras hanya saat dibutuhkan	Ada kebutuhan emosional untuk sibuk dan dorongan batin untuk bekerja keras.
Waktu adalah kerangka untuk orientasi.	waktu adalah uang.
Toleransi untuk ambiguitas dan kekacauan	Kebutuhan akan presisi dan formalitasi
Percaya pada generalis dan akal sehat	Percaya pada para ahli dan solusi teknis
Manajer teratas memperhatikan strategi.	Manajer teratas khawatir dengan operasi sehari-hari.
Lebih banyak merek dagang baru	Lebih sedikit merek dagang baru
Fokus pada proses keputusan	Fokus pada konten keputusan
Interpreneur relatif bebas dari aturan	Interpreneur terkendala oleh aturan yang ada.
Lebih baik dalam penemuan, lebih buruk dalam implementasi	Lebih buruk dalam penemuan, lebih baik dalam implementasi
Termotivasi dengan pencapaian dan penghargaan atau rasa memiliki.	Termotivasi oleh rasa aman dan penghargaan atau rasa memiliki

Sumber : *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, 2010

2.3.4.3 Orientasi jangka panjang - *Long Term Orientation Orientation*

Setiap masyarakat harus memelihara beberapa hubungan dengan masa lalunya sendiri sambil menghadapi tantangan masa kini dan masa depan. Masyarakat memprioritaskan dua tujuan eksistensial ini secara berbeda (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Masyarakat yang mendapat skor rendah pada dimensi ini, lebih memilih untuk mempertahankan tradisi dan norma yang sudah lama ada sambil melihat perubahan masyarakat dengan kecurigaan. Sedangkan mereka yang memiliki budaya yang mendapat nilai tinggi, mengambil pendekatan yang lebih pragmatis: mereka

mendorong penghematan dan upaya dalam pendidikan modern sebagai cara untuk mempersiapkan masa depan (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

2.3.4.4 Pemanjaan - *Indulgence*

Dimensi terakhir ditambahkan pada tahun 2010 berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Michael Minkov untuk menangkap penelitian terbaru yang dilakukan seputar tema kebahagiaan.

Pemanjaan menunjukkan tingkat dimana suatu masyarakat memungkinkan kepuasan yang relatif bebas dari dorongan dasar dan alami manusia yang terkait dengan menikmati hidup dan bersenang-senang. Pengekangan berarti masyarakat yang menekan pemuasan kebutuhan dan mengaturnya melalui norma-norma sosial yang ketat (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

2.4 Keaslian Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan penelitian terdahulu yang memiliki topik penelitian yang berkaitan dengan perbedaan lintas budaya antar negara. Penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini antara lain :

Penelitian pertama penelitian yang berjudul “*Cross-cultural Differences in Managing Businesses: Applying Hofstede Cultural Analysis in Germany, Canada, South Korea and Morocco*” yang dilakukan oleh Adel Ismail Al-Alawi dan Huda Jamil Alkhodari pada tahun 2016. Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian ini adalah sama - sama membahas perbedaan budaya dalam manajemen bisnis dengan menggunakan analisis Hofstede pada negara-negara yang berbeda. Penelitian ini merupakan acuan utama penulis dan penulisan penelitian yang

dilakukan, namun perbedaan dari penelitian ini adalah penulis membahas hanya dua perbedaan budaya yaitu Korea Selatan dan Indonesia dalam manajemen bisnis.

Kedua, penelitian yang berjudul "*A comparison of Hofstede Cultural Dimensions: Italy, Germany and Serbia*" yang dilakukan oleh Darko Milosevic pada tahun 2019. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama membandingkan perbedaan budaya menggunakan teori Hofstede dan menggunakan hasil data yang diambil dari situs Hofstede. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah objek penelitiannya yang mana penelitian ini meneliti tiga objek yaitu Italy, Germany, dan Serbia. Sedangkan penelitian yang dilakukan hanya membahas dua objek saja yaitu Korea selatan dan Indonesia. selain itu data yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya diambil dari data yang diambil dari situs Hofstede saja, melainkan menggunakan sampel kuesioner dari *World Value Survey*.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Monica Garza Saenz, Taylor McGrigor, dan Michael Nguyen pada tahun 2017 dengan judul "*A Cross-Cultural Examination of The United States, Argentina, And Mexico Using Hofstede's Dimensions and The World Values Survey*". Persamaan dengan penelitian tersebut adalah sama-sama membandingkan budaya dari negara-negara yang berbeda. Letak perbedaan penelitian ini adalah objek penelitiannya yang mana penelitian ini membandingkan tiga objek yaitu Amerika Serikat, Argentina, dan Meksiko. Sedangkan penelitian ini hanya membandingkan dua objek yaitu Korea Selatan dan Indonesia. Selain itu penelitian tersebut tidak hanya mempertimbangkan dimensi Hofstede tapi juga *World Value Survey* serta beberapa artikel.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Hao Li dan Yu Li pada tahun 2021 dengan judul "*The Impact of Cross-Cultural Differences on Human Resource*

Management in Korean Invested Enterprises in China”. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menyelidiki perbedaan budaya Korea dengan negara lain. Letak perbedaannya adalah objek penelitian yang mana penelitian ini membahas perbedaan budaya Korea dan Indonesia, sedangkan penelitian tersebut membahas perbedaan budaya Korea dan Cina. Selain itu penelitian tersebut berfokus dimensi jarak kekuasaan dan dimensi orientasi jangka pendek versus jangka panjang, serta dampak pada sumber daya manusianya.

Penelitian kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Ha Thu Nguyen dan Anh Thi Tu Le pada tahun 2021 dengan judul “*Corporate Culture and Human Resource Management Practices: A Comparative Study Between Vietnamese, Japanese and South Korean Companies*”. Penelitian ini menyajikan hasil analisis komparatif dari situasi manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan Asia di Vietnam sekaligus menyelidiki perbedaan budaya antara perusahaan-perusahaan ini dari perspektif karyawan. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menyajikan hasil analisis komparatif, namun perbedaannya adalah yaitu objek penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode kuantitatif menggunakan data yang dikumpulkan dari survei kuesioner di perusahaan Jepang dan Korea Selatan yang ada di Vietnam. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan data penelitian yang sudah ada.