

WHICH DIMENSION OF THE HOFSTEDE CULTURAL VALUE AS THE MOST DETERMINING PREDICTOR TO THE DIFFERENCES IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Zakhyadi Ariffin

(Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat)

ABSTRACT

This study aimed to investigate which dimensions of national cultures of the Hofstede's Cultural Values was the most predictors of differences in organizational behavior between countries. Hofstede's cultural values are the framework for national cultural values that most researchers and managers refer to in organizational practice. The framework of Hofstede's national cultural values involves six dimensions include power distance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, uncertainty avoidance, long-term-short-term orientation, and indulgent-restraint.

A systematic literature review was used as a method in this study. The research results selected for review were researches published in widely recognized international scientific journals in English and dissertation research from internationally recognized universities. Data analysis used a matrix to obtain conclusions in response to the research question.

The findings of this study showed that the individualistic-collectivistic dimension formed the national cultural one that was most widely proven as a determinant of behavioral differences in organizations between countries. However, the individualistic-collectivistic dimension cannot be concluded that dimensions of Hofstede's national culture are the ones that most determine the differences in organizational behavior between countries because the studies conducted did not examine all dimensions of national culture on organizational behavior.

Keywords: *National Culture, Hofstede Values, Workplace Outcomes.*

Studi ini bertujuan untuk menyelidiki dimensi budaya nasional mana dari Nilai Budaya Hofstede yang merupakan prediktor paling besar dari perbedaan perilaku organisasi antar negara. Nilai-nilai budaya Hofstede adalah kerangka untuk nilai-nilai budaya nasional yang dirujuk oleh sebagian besar peneliti dan manajer dalam praktik organisasi. Kerangka nilai budaya nasional Hofstede melibatkan enam dimensi antara lain jarak kekuasaan, individualisme-kolektivisme, maskulinitas-feminitas, penghindaran ketidakpastian, orientasi jangka panjang-jangka pendek, dan pengekanan memanjakan.

Sebuah tinjauan pustaka sistematis digunakan sebagai metode dalam penelitian ini. Hasil penelitian yang dipilih untuk ditinjau adalah penelitian yang diterbitkan di jurnal ilmiah internasional yang diakui secara luas dalam bahasa Inggris dan penelitian disertasi dari universitas yang diakui secara internasional. Analisis data menggunakan matriks untuk memperoleh kesimpulan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi individualistik-kolektivisme membentuk budaya nasional yang paling banyak terbukti sebagai determinan perbedaan perilaku organisasi antar negara. Namun dimensi individualistik-kolektivisasi tidak dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya nasional Hofstede merupakan yang paling menentukan perbedaan perilaku organisasi antar negara karena studi yang dilakukan tidak mengkaji seluruh dimensi budaya nasional terhadap perilaku organisasi.

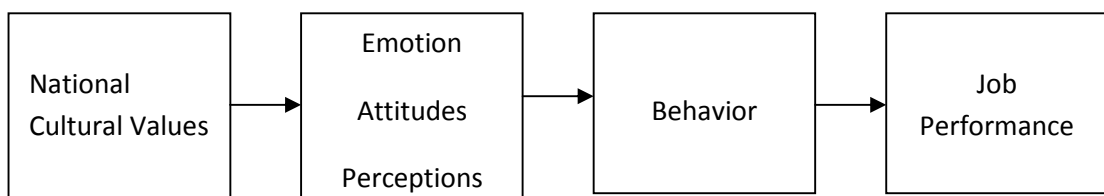
Kata Kunci: *Budaya Nasional, Nilai Hofstede, Hasil Tempat Kerja.*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang.

Globalisasi ekonomi yang telah terjadi ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan multinasional yang beroperasi lintas negara. Konsekuensinya membuat organisasi harus mengelola karyawan dengan kultur yang beragam. Perbedaan kultur antar negara mempunyai dampak terhadap perilaku karyawannya, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Kim *and* Kamalanabhan (2010), menyatakan bahwa menghadapi globalisasi, pemahaman perbedaan lintas budaya yang semakin penting untuk keberhasilan di pasar global dimana kerjasama dan pemahaman esensial untuk membuat pengambilan keputusan efektif.

Semua *outcomes* yang relevan secara organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh budaya nasional. Budaya nasional dapat memprediksi organizational outcomes baik *individual level* maupun *group level*. Pengaruh nilai budaya nasional terhadap jenis *outcome* (emosi, sikap dan persepsi, perilaku dan kinerja) tergantung pada jenis *outcome* yang akan diprediksi. (Taras et al., 2001:192). Taras et al. Menggambarkan suatu model proses pengaruh nilai budaya nasional terhadap kinerja pekerjaan secara tidak langsung yakni melalui *workplace outcomes* yakni emosi, sikap, persepsi serta perilaku. Gambar 1 menunjukkan hubungan tersebut.



Gambar 1. Model Proses National Cultural Values Effect on Job Performance.

Sumber: Taras et al. (2011: 193).

Kerangka yang paling banyak diacu untuk memahami perbedaannya antar kultur antar negara adalah kerangka yang dibuat sebagai hasil penelitian Geert Hofstede, seorang peneliti Belanda. Hasil penelitian Hofstede mengidentifikasi ada empat dimensi kultur nasional. Dalam perkembangannya kerangka Hofstede kemudian ditambah menjadi lima dimensi dengan hasil penelitian Bond. Bahkan sejak tahun 2010, dimensi keenam ditambahkan sebagai hasil penelitian Minkov.

2. Tujuan

Studi ini bertujuan melakukan investigasi atas puluhan penelitian yang telah dilakukan terkait budaya nasional untuk mencari dimensi manakah dari kerangka nilai kultural Hofstede yang paling menentukan terhadap perbedaan outcome perilaku di tempat kerja antar budaya nasional.

3. Metode

Penulisan paper ini merupakan hasil dari *systematic literature review* atas sejumlah studi atau penelitian tentang budaya nasional dan hubungannya dengan workplace outcome yang telah dilakukan di berbagai negara. Berdasarkan telaah atas berbagai *empirical research* tersebut maka dapat diambil konklusi untuk tujuan studi ini.

Metode penelitian dengan *systematic literature review* untuk menjelaskan pencarian literatur yang komprehensif, obyektif, sistematis secara rinci, termasuk bagaimana dan kapandatabase dicari; tahun mencari; istilah pencarian; kriteria inklusi dan eksklusidengan alasan teoritis dan /atau empiris; upaya terpadu apa yang Anda lakukan untuk mencari dan menyertakannya semua pekerjaan yang diterbitkan dan tidak diterbitkan pada topik (yaitu apa yang komprehensif dan sistematis langkah-langkah pencegahan diambil untuk meminimalkan bias dan kesalahan dalam proses pemilihan studi (Cooper, 2003).

Tinjauan sistematis dicirikan dengan bersikap obyektif, sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Mereka melibatkan proses pencarian sistematis untuk menemukan studi yang menjawab pertanyaan penelitian, serta presentasi sistematis dan sintesis dari karakteristik dan temuan hasil pencarian ini. Kriteria inklusi dan eksklusi dalam tinjauan bersifat obyektif, dinyatakan secara eksplisit, dan diterapkan secara konsisten sehingga keputusan untuk memasukkan atau mengecualikan studi menjadi jelas bagi

pembaca dan peneliti lain yang menggunakan kriteria yang sama kemungkinan besar akan membuat keputusan yang sama (Baumeister & Leary, 1997).

Menurut Cooper (2003), hasil dari tinjauan Pustaka sistematis antara lain adalah:

1. Menjelaskan karakteristik studi yang disertakan secara rinci dalam tabel
2. Menjelaskan penilaian kualitas ilmiah dari studi yang disertakan
3. Secara kritis mengevaluasi dan mengintegrasikan hasil dengan cara yang tidak bias dan sistematis.

Tahapan dari studi systematic literature review yang dilakukan adalah:

1. Pendefinisian kriteria literatur yang layak digunakan dengan menetapkan hasil riset yang dicari adalah
 - 1.1. Hasil riset yang menyangkut dimensi-dimensi budaya nasional dari Hofstede dalam berkaitan dengan perilaku karyawan dalam organisasi.
 - 1.2. Hasil riset yang dapat di akses melalui mesin pencarian internet yang aksesnya luas secara global.
2. Pendefinisian sumber informasi untuk mencari publikasi riset yang akan digunakan dalam systematic literature review adalah:
 - 2.1. Hasil riset dimuat dalam jurnal-jurnal ilmiah internasional yang terhubung dengan sumber-sumber pencarian yang dikenal luas di dunia riset dan laporan riset dalam bentuk tesis atau disertasi dari universitas yang dikenal luas secara internasional.
 - 2.2. Hasil riset yang dimaksud pada point 1.1. merupakan hasil riset yang ditulis dalam Bahasa Inggris.

4. Dimensi Budaya Nasional Hofstede.

Gibson et al. (2012:64), mendefinisikan budaya nasional (*national culture*) sebagai sekumpulan nilai-nilai, sikap-sikap dan norma-norma yang dianut oleh mayoritas penduduk dari suatu negara. Definisi Gibson serupa dengan pengertian yang dikemukakan oleh Ivancevich et al. (2014:34), bahwa budaya nasional jumlah keseluruhan dari keyakinan-keyakinan, ritual-ritual, peraturan-peraturan, kebiasaan, artifak dan lembaga yang memberikan ciri populasi dari suatu negara. Keyakinan-keyakinan, ritual-ritual, peraturan-peraturan, kebiasaan tidak mudah dilihat. Budaya nasional berevolusi dan dipengaruhi oleh politik, agama, bahasa dan aspek-aspek budaya lainnya. Nilai-nilai dalam definisi budaya nasional ialah pedoman dan

keyakinan yang digunakan seseorang ketika berhadapan dengan situasi dimana pilihan harus diputuskan.

Kerangka kerjayang paling banyak digunakan untuk memahami pentingnya nilai dalam perilaku organisasi diberikan oleh Hofstede, peneliti dari Belanda sebagai hasil penelitiannya tahun 1980-an terhadap karyawan perusahaan IBM pada 40 negara. Dalam penelitian tersebut dari seluruh kuisisioner yang disebar, 116.000 yang dikembalikan, maka dapat diidentifikasi empat dimensi nilai dimana budaya nasional dapat dibedakan yakni: *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism* dan *masculinity*.

Dimensi-dimensi budaya nasional Hofstede's adalah kerangka nilai budaya yang berpengaruh besar bagi peneliti dan manajer dalam perilaku organisasional. (Robbins and Judge, 2009:159). Kerangka dimensi Hofstede mengalami perkembangan dari semula hanya empat dimensi sesuai penelitian Hofstede sendiri, menjadi lima dimensi sebagai hasil dari survei yang dilakukan oleh Michael Haris Bond dan para sarjana China pada tahun 1980-an. Kemudian pada dekade 2000-an Hofstede menambahkan satu lagi dimensi baru ke dalam kerangka nilai budaya nasionalnya sebagai hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti Bulgaria, Michael Minkov.

Ivancevich et al. (2014):35-36) menguraikan pemahaman kelima dimensi budaya nasional Hofstede tersebut.

1. Jarak kekuasaan (*power distance*) adalah tingkat penerimaan masyarakat dari ketidak seimbangan distribusi kekuasaan dalam organisasi. Tingkat ketidakseimbangan kekuasaan yang diterima oleh bawahan dalam organisasi berbeda antar negara. Dalam negara dimana masyarakatnya mempunyai *power distance* yang tinggi, karyawan mengakui kekuasaan atasannya dan taat mengikuti perintah. Dalam negara dimana masyarakatnya memperlihatkan *power distance* rendah atasan dan bawahan cenderung saling menghargai sebagai keseimbangan kekuasaan dan lebih desentralisasi dan struktur dan gaya manajemen tidak kaku.
2. *Uncertainty avoidance* mengacu pada tingkat sejauhmana orang dalam masyarakat merasa tertekan oleh ambiguitas situasi, Negara dengan tingkat *uncertainty avoidance* tinggi cenderung mempunyai peraturan, hukum dan prosedur spesifik. Manajer dalam negara ini cenderung untuk mengambil keputusan berisiko rendah

dan karyawan memperlihatkan agak agresif. Dalam negara yang rendah *uncertainty avoidance*, aktivitas organisasi kurang formal, lebih mengambil risiko dan mobilitas pekerjaan tinggi.

3. *Individualisme* mengacu pada kecenderungan orang untuk melindungi diri mereka dan keluarganya. Dalam negara yang memiliki nilai individualisme, inisiatif individu dan pencapaian prestasi bernilai tinggi dan hubungan individu dalam organisasi independen. Dalam negara lawan dari individualism yakni *collectivism*, ditandai dengan jaringan sosial ketat dan ketergantungan emosional atas rasa memiliki organisasi.
4. *Masculinity* mengacu pada keberadaan secara tradisional nilai-nilai maskulin-ketegasan dan materialisme. Sebagai perbandingan lawannya *femininity* menekankan nilai-nilai feminin- mempertimbangkan hubungan dan kualitas hidup. Dalam masyarakat yang maskulinnya tinggi menunjukkan job stress dan konflik antara pekerjaan dan peran keluarga. Dalam negara dengan maskulinitas rendah memperlihatkan konflik dan stress lebih rendah.
5. *Time orientation*. Dimensi kelima budaya nasional berupa *time orientation* diidentifikasi pertama kali dalam suatu survei beberapa tahun setelah penelitian Hofstede oleh peneliti Michael Haris Bond. Melalui survei terhadap mahasiswa yang mempunyai sejarah *confucianism* pada 23 negara. Semula Bond memberi label dimensi ini sebagai *confucian work dynamism*. Dimensi ini pada gilirannya menjadi sangat kuat berkorelasi dengan pertumbuhan ekonomi. (Hofstede, 2011:13). Dimensi *long-term orientation* diartikan sebagai sejauhmana masyarakat menerima nilai berhemat. Ada alasan bahwa budaya dengan orientasi jangka panjang cenderung untuk mengalami pertumbuhan ekonomi tinggi dan aktivitas kewirausahaan. Sebagai lawannya *short-term orientation* apabila nilai-nilai budaya menghargai tradisi dan membalas kebaikan dan pemberian, memproteksi, mapan dan stabilitas.

Hasil penelitian Hofstede ditunjukkan dalam apa yang dia sebut *maps of the world* seperti yang diperlihatkan pada tabel 1.

Tabel 1.

Sampel Penelitian Hofstede terhadap Nilai-nilai Budaya Nasional.

Dimensi Hofstede	Tinggi	Medium	Rendah
Individualism	United States	Austria	Indonesia

Power distance	Malaysia	Italy	Israel
Uncertainty	Argentina	Australia	Hong Kong
Masculinity	Japan	Brazil	Sweden
Long-term orientation	China	Netherland	Philipines

Sumber: Ivancevich et al., 2014 , halaman 36.

Dimesi baru yang merupakan dimensi keenam yang ditambahkan oleh Hofstede dalam bukunya pada tahun 2010 menggunakan sebutan yang digunakan oleh *psikologist* Bulgaria Michael Minkov yakni *Indulgen versus Restraint*. Dimensi ini berbasis pada item-item survei nilai-nilai dunia terbaru yang dilakukan oleh Minkov. Dimensi ini sebagai komplemen terhadap dimensi *long versus short-term orientation*. Dimensi ini berfokus pada aspek-aspek yang tidak tercakup oleh kelima dimensi lainnya. *Indulgence* ada untuk masyarakat yang mungkin secara relatif bebas mendapat kesenangan dari sifat dasar dan hasrat manusia untuk menikmati hidup dan kesenangan. *Restraint* terjadi pada masyarakat yang kesenangannya terkendali kebutuhan dan pengaturan oleh norma-norma sosial. Studi yang menghubungkan dimensi keenam dalam kerangka nilai budaya nasional Hofstede ini dengan *workplace outcome* masih belum ada, karena dimensi ini baru dimunculkan dalam beberapa tahun terakhir.

5. National Cultural Values and Workplace Outcomes.

Berbagai studi/penelitian yang menghubungkan *national cultural values* dan *workplace outcome* telah dilakukan. Meskipun penelitian yang dipublikasi yang menghubungkan dimensi-dimensi budaya nasional Hofstede dan perilaku di tempat kerja terbatas, , namun ada sejumlah studi yang dipublikasikan yang dipilih untuk dianalisis dalam penelitian ini.

Kim and Kamalanabhan (2010), melakukan studi dengan melakukan review terhadap literatur menunjukkan bahwa budaya nasional dan dimensi-dimensi budaya nasional sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku organisasional dalam memformulasi skema motivasi karyawan lintas-budaya. Hasil studi mereka memberikan perspektif perbedaan teori motivational dan perspektif ringkas kebutuhan sensitivitas budaya. Perbedaan budaya dapat memberikan dampak terhadap motivasi kerja.

Workplace outcome yang paling banyak diteliti dikaitkan dengan nilai kultural nasional ini ialah kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Job satisfaction* merupakan salah satu

bentuk dari sikap (*attitude*). Survei internasional atas *workplace outcome* yang paling sering dilakukan ialah survei kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap yang paling sering diteliti dalam perilaku organisasi.

Sejumlah penelitian yang dapat dihimpun dari publikasi internasional berkaitan peran dimensi-dimensi budaya nasional dari Hofstede yang mempengaruhi perilaku karyawan diuraikan sebagai berikut:

1. Ng et al. (2009) melakukan survei dengan 129,087 responden dari 39 negara, mendapatkan temuan bahwa pengaruh untuk kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan berhubungan lebih kuat dalam budaya *individualistic* (lawan dari *collectivistic*), dalam budaya *low power distance* (lawan dari *high-power-distance*), dalam budaya *low uncertainty avoidance* (lawan dari *high uncertainty avoidance*) dan dalam budaya *masculine* (lawan dari *femine*). Mereka jugamengamati fakta lebih kuat dari pengaruh ini untuk kinerja tugas dibanding kinerja kontekstual.
2. Huang dan Van de Vliert (2004, dengan analisis multilevel menunjukkan bahwa tingkat jabatan (*job level*) mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja dalam negara-negara *individualistic*, tetapi tidak dalam negara-negara *collectivism*. Lebih dari itu, hubungan positif antara tingkat jabatan (*job level*) dan kepuasan kerja hanya untuk pekerjaan dengan banyak peluang untuk menggunakan skil dan kemampuan seseorang, khususnya pada negara-negara *individualistic*. Tingkat jabatan (*job level*) mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja dalam pekerjaan dengan sedikit peluang untuk menggunakan skil dan kemampuan pada negara-negara *collectivistic*.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Luu and Hatrup (2010:17), menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan minat berpindah (*turnover intention*) secara signifikan sangat kuat di negara Amerika Serikat dan Perancis dibandingkan di negara Jepang dan Filipina, mendukung hipotesis bahwa hubungan kedua variabel tersebut lebih kuat di negara yang individualisme lebih tinggi.
4. Nedeljkovic (2011:51), meneliti kecocokan antara struktur organisasional dan budaya nasional dari organisasi IT di Serbia dan *organizational outcomes* seperti *internal entrepreneurship*, kepuasan kerja dan motivasi internal. Struktur organisasi organik dan matriks mempunyai kesesuaian dengan indeks budaya nasional (*power distance* yang rendah, *individuality* yang tinggi, *uncertainty avoidance* rendah, dimana

organizational outcome seperti *internal entrepreneurship*, kepuasan kerja dan motivasi internal yang tinggi.

5. Penelitian Lopez and Jack (2008), melakukan riset untuk mengevaluasi hubungan antara kepuasan kerja manajer *manufacturing* multinasional, locus kendali dan nilai-nilai budaya (menggunakan *taxonomi* dari Hofstede). Melalui pengumpulan data 248 manajer yang bekerja untuk perusahaan Amerika Serikat yang berlokasi di Amerika Serikat, Hong Kong, Korea Selatan dan Mexico. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepribadian dari manajer memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan variabel budaya berupa *Masculinity/Femininity*.
6. Studi yang dilakukan oleh Lin et al. (2003), menguji hubungan kepuasan kerja dan kinerja penjualan dari tenaga penjual dari negara berbeda Jepang dan Taiwan. Temuan penelitian mengkonfirmasi bahwa tingkat gaji lebih krusial dalam budaya perusahaan- dalam perusahaan Jepang yang lebih maskulin dari perusahaan-perusahaan Taiwan. Temuan penting lainnya menunjukkan bahwa peran dukungan sosial (*social support*) dalam kepuasan kerja pada perusahaan-perusahaan *collectivistic* Jepang lebih besar dari perusahaan-perusahaan Taiwan yang *individualistic*.
7. Studi yang dilakukan oleh Dusan (2004) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kultural terhadap gaya kepemimpinan dan subbudaya *organizational* pada perusahaan-perusahaan di Serbia. Penelitian ini menggunakan kerangka nilai Hofstede untuk menguji fenomena organisasional. Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa *power distance* tinggi, *uncertainty* tinggi, *collectivism* kuat dan kebanyakan *feminity* menandai budaya nasional di Serbia. Dalam kaitan dengan kepemimpinan, studi menemukan bahwa gaya *authoritative* menjadi pola yang absolut terlihat padaperilaku manajerial perusahaan-perusahaan Serbia dimana merujuk pada dimensi-dimensi budaya.
8. Amir (2009) dalam penulisan tesis yang dilakukannya melakukan case study terhadap organisasi-organisasi di Malaysia. Tujuan studi ini untuk melihat nilai-nilai budaya mempengaruhi praktik-praktik komunikasi dalam organisasi, untuk menginvestigasi bagaimana dimensi budaya Malaysia: *respect*, *collectivism* dan *harmony* dibuktikan dalam praktik-praktik komunikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terbukti dimensi-dimensi budaya Malaysia: *respect*, *collectivism* dan *harmony* ditunjukkan dalam praktik-praktik komunikasi.

9. Penelitian Eskildsen and Kristensen (2010:369-378) dengan melakukan analisis dengan cakupan 22 negara dengan ukuran sampel lebih dari 25.000 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya nasional mempengaruhi hasil studi dari kepuasan kerja. Dimensi budaya nasional *masculinty* dan *uncertainty avoidance* memainkan peran dalam menentukan tingkat kepuasan kerja dalam suatu negara. Masyarakat yang lebih maskulin dan yang cenderung lebih ke *uncertainty avoidance* cenderung terjadi kepuasan kerja yang rendah. Temuan lainnya mengindikasikan bahwa hanya dimensi budaya individualisme yang tidak mempunyai hubungan dengan sejumlah aspek terkait pekerjaan. Meskipun bukti menunjukkan bahwa dimensi nasional *masculinity* dan *uncertain avoidance* adalah paling berpengaruh tetapi dimensi *power distance* dan *long-term orientation* memainkan peran dalam situasi tertentu.

10. Penelitian Munsterteiger(2019).

Penelitian ini bertujuan memperluas literatur lintas budaya tentang riset keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan menggunakan sampel yang terdiri konsultan yang berhadapan klien di sebuah perusahaan teknologi di 22 negara (N = 5,579).

Tujuan khusus dari studi ini mengeksplorasi bagaimana dimensi budaya nasional berperan mempengaruhi keterikatan karyawan sejauh mana keterikatan karyawan terkait dengan hasil bisnis yakni jam lembur dan pencapaian biaya. Sampel terdiri dari laki-laki(81,16%), di berbagai tahapan karir dari analis sampai eksekutif. Median masa jabatansampelnya adalah 2,15 tahun.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari prediktor yang diuji, kepemimpinan dan variasi tugas secara signifikan mempengaruhi keterikatan karyawan. Hubungan antara kepemimpinan dan keterikatan sangat kuat; saat kepemimpinan meningkat satu poin, keterikatan karyawan meningkat sebesar 0,61 poin. Variasi tugas secara signifikan memprediksi keterikatan karyawan, tetapi saat variasi tugas meningkat, keterikatan karyawan menurun. Dua dimensi budaya nasional dari teori Hofstede memoderasi sejauh mana secara spesifik prediktor memengaruhi keterlibatan. Pertama, ada interaksi lintas level yang signifikan antara penghindaran ketidakpastian dan variasi tugas; sebagai variasi tugas dan penghindaran ketidakpastian meningkat, keterlibatan menurun. Kedua, ada interaksi lintas level yang signifikan antara masa kerja dan

11. Penelitian Taras et al.(2011:192) yang menghimpun sejumlah studi yang telah dilakukan selama tiga dekade, mengungkap berbagai fakta keterkaitan antara nilai kultural nasional dan workplace outcome yang diuraikan sebagai berikut:

1. Dalam gaya kepemimpinan, orang dalam budaya individualis, *power distance* rendah cenderung secara konsisten menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif. Sebaliknya seorang *collectivist* dan *power distance* tinggi cenderung lebih *direct* dan *charismatic leader*.
2. Dalam dinamika kelompok, *individualism-Collectivism* mempunyai pengaruh yang kuat terhadap dinamika kelompok. *Collectivist* berhubungan dengan kebutuhan bersama orang lain dan membutuhkan dukungan sosial. *Collectivist* lebih menyukai untuk bekerja dalam tim dan lebih berkomitmen terhadap tim mereka dibandingkan *individualist*.
3. Dalam gaya komunikasi, maskulin dan individualist telah secara konsisten menunjukkan hubungan dengan gaya komunikasi langsung, *self promotion* dan keterbukaan dalam komunikasi. Sebagai kebalikannya, *collectivism, femininity* dan *power distance* tinggi cenderung untuk berhubungan dengan komunikasi tidak langsung. Komunikasi dalam budaya individualist juga konteks rendah, memahami verbal dibanding non verbal.
4. Dalam persepsi keadilan dan kompensasi, budaya *individualist* memperlihatkan menyukai peraturan adil dalam distribusi *reward* dan *punishment*. Budaya *Collectivist* cenderung menyukai keseimbangan peraturan dan lebih mudah *comfortable* dengan anggota kelompok, menerima keseimbangan kompensasi, menghargai usaha individual atau input.
5. Dalam Penanganan konflik, budaya *collectivist* menunjukkan lebih mempertimbangkan kepentingan pihak lain dan sangat menyukai keterlibatan pihak ketiga atau mediator. *Individualist* dan mereka yang *masculine values* cenderung untuk lebih vokal ketika *values* cenderung bereaksi terhadap menghadapi ketidakadilan dan sering memperlihatkan ketidaksetujuan dengan dengan kelompok yang ada keluar kelompok. Sebaliknya mereka yang *collectivist* dan *feminine values* cenderung bereaksi terhadap ketidakadilan

dengan menurunkan usaha atau menghindari *outcome* yang tidak disukai dalam usaha untuk memperbaiki keharmonisan kelompok dan semangat bekerjasama.

6. Dalam rancangan kerja (*work design*), mereka yang individualist dan mereka dengan power distance rendah telah secara konsisten menunjukkan menyukai rancangan pekerjaan yang memungkinkan untuk otonomi personal, fleksibilitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, peluang memberikan kontribusi personal berdasarkan deskripsi tugas. Sebaliknya, mereka yang *collectivist*, *power distance* tinggi cenderung menyukai peran lebih terstruktur, perintah yang jelas dan sering merasakan ketidaknyamanan dengan tuntutan pemberdayaan dan kebutuhan untuk menunjukkan inisiatif.

Akhirnya, perlu dipahami bahwa nilai-nilai budaya yang berhubungan dengan perilaku kerja bisa berubah dengan terjadi perubahan lingkungan. Wu (2006:33), menguji kembali dimensi-dimensi budaya Hofstede dalam setting perguruan tinggi. Hasil studi Wu menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya yang terkait kerja dalam budaya spesifik adalah tidak statis dan dapat berubah dengan berjalannya waktu. Apabila lingkungan politik, sosial dan ekonomi berubah, nilai-nilai budaya masyarakat juga berubah. Banyak teori-teori budaya harus di update dan dievaluasi kembali secara periodik.

Tabel 2. Menunjukkan rangkuman penelitian-penelitian yang telah diuraikan di atas untuk melihat dimensi mana dari Hofstede Cultural Values yang paling banyak dapat memprediksi perbedaan *workplace outcome* atau perilaku organisasional antar negara.

Tabel 2.

Daftar Studi Pengaruh Dimensi dari Hofstede Values Terhadap Perbedaan Workplace Outcome antar Negara

No.	Peneliti	Pengaruh terhadap Perilaku Organisasi	Hofstede Cultural Dimension
1	Ng et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memoderasi hubungan kepuasan kerja dan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism-Collectivism ▪ Power distance ▪ Uncertainty avoidance ▪ Masculinity/Femininity.
2.	Huang and Van de Vliert (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moderasi hubungan tingkat jabatan kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism-Collectivism
3.	Luu and Hatstrup (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pembeda hubungan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism-Collectivism

		kepuasan kerja dan turnover intention	
4.	Nedeljkovic (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Kecocokannya dengan struktur organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism-Collectivism ▪ Power distance ▪ Uncertainty avoidance
5.	Lopez and Jack (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hubungan antara kepuasan kerja, locus kendali dan budaya nasional dimoderasi kepribadian 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculinity/Femininity.
6.	Lin et al. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepuasan kerja dan kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism-Collectivism
7.	Dusan (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengaruh nilai budaya terhadap gaya kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism-Collectivism ▪ Power distance ▪ Uncertainty avoidance
8.	Amir (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan pilai budaya dan praktik komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism-Collectivism
9.	Eskildsen and Kristensen (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan nilai budaya dan kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uncertainty avoidance ▪ Masculinity/Femininity.
10.	Taras et al.(2011)	<p>Keterkaitan nilai kultural dan outcome di tempat kerja berupa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan • Dinamika kelompok • Gaya komunikasi • Distribusi reward • Conflict management • Work design 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism-Collectivism ▪ Power distance ▪ Individualism-Collectivism ▪ Individualism-Collectivism ▪ Power distance ▪ Masculinity/Femininity ▪ Individualism-Collectivism ▪ Individualism-Collectivism ▪ Individualism-Collectivism ▪ Power distance
11.	Munsterteiger(2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan dan variasi tugas terhadap employee engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Uncertainty avoidance • Time orientation

6. Konklusi dan Implikasi

1. Berdasarkan sejumlah studi terkait pengaruh *national cultural values* terhadap *organizational behavior* yang telah diungkapkan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi *individualistic-collectivistic* adalah dimensi yang paling banyak terbukti berpengaruh terhadap berbagai perilaku organisasi. Meskipun demikian, tidak dapat disimpulkan bahwa dimensi individualistik-kolektivistik sebagai dimensi yang paling menentukan perbedaan perilaku organisasi antar negara karena masing-masing riset yang dilakukan tidak semua menguji pengaruh semua dimensi budaya nasional terhadap perilaku organisasi. Dimensi individualistik-kolektivistik memang dimensi yang banyak diteliti pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.
2. Dimensi *individualistic-collectivistic* dalam banyak riset diuji pengaruhnya terhadap perilaku organisasi antar negara, bersama-sama dengan dimensi nilai budaya nasional lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Sabrina, 2009, The Influence of National Culture on Communication Practice: a Case Study on Malaysia Organization, *Thesis*, Queensland University of Technology.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 3, 311-320.
- Cooper, H. M. (2003). Editorial. *Psychological Bulletin*, 129, 3-9.
- Dusan, Mojic, 2004, The Influence of National Culture on Organizational SubCulture and Leadership, *Serbian National Report for The Project "The Socio-Economic Culture of Eastern Europe in the Enlarge Union: an Asset or a Liability?"* Ministry for Foreign Affairs of the Republic of Austria.
- Eskildsen, Jacob and Kai Kristensen, 2010, The Relationship between Job Satisfaction and National Culture, *The TQM Journal*, Vol.22, No. 4, page 369-378.
- Gibson, James L, John Ivancevich, James H. Donnelly Jr, Robert Konopaske, 2012, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Mc Graw-Hill International Edition. New York.
- Hofstede, Geert, 2011, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Reading in Psychology and Culture*, International Association for Cross-Cultural Psychology.

- Ivancevich, John, Robert Konopaske, Michael Matteson, 2014, *Organizational Behavior and Management*, Mc Graw-Hill International Edition. New York.
- Kim, Hyeong Deug and T.J. Kamalanabhan, 2010, Developing a Theoretical Framework for a Cross-Cultural Employee Motivation Study, Indian Institute of Technology, Chennai.
- Lin, Chieh-Peng, Shao-Shin Chang and Cheng Shan Chu, 2003, A Causal Model of Job Satisfaction under Two Different Cultures, *Asia Pasific Management Review*, 8 (10 page 71-98).
- Lopez, Maria A. Leach and Eric P. Jack, Hofstede Values-LOC: Job Satisfaction effect in USA, Mexico, South Korea and Hong Kong, *Journal of International Business and cultural Studies*.
- Luu, Lap and Keith Hatstrup, 2010, An Investigation of Country Differences in the Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention, *Applied H.R.M. Research*, Volume 12, Number 1 page 17-39.
- Munstersteiger, Amanda, 2019, Employee Engagement Around the World: Predictors, Cultural Differences, and Business Outcomes *Industrial-Organizational Psychology Dissertations*. Seattle Pacific University Seattle Pacific University, https://digitalcommons.spu.edu/iop_etd/19
- Nedeljkovic, Milena (2011), Organizational Outcomes of The Fitting Between Organizational structure and Hofstede's National Culture Indice, *International Symposium Engineering Management and Competitiveness*, Zrenjanin, Serbia.
- Ng, Thomas W, Kelly L.Sorensen, Frederick H.K.Yim, 2009, Does the Job Satisfaction-Job Performance Relationship Vary Across Culture?, *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol. 40, No. 5, 761-796.
- Robbins, Stephen P. And Timothy A, Judge, 2009, *Organizational Behavior*, Edition 13, Pearson International Edition.
- Taras, Vas, Piers Steel, Bradley L. Kirkman, 2011, Three Decades of Research on National Culture in the Workplace: Do the difference make still difference?, *Organizational Dynamics* No. 40 p.189-198.
- Wu, Ming Yi, 2006, Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and United State, *Intercultural Communication Studies*, XV.1.
- XuHuang¹and Evert Van deVliert, 2004, Job Level and National Culture as Joint Roots of Job Satisfaction, *International Association for Applied Psychology*, 2004.