

KAJIAN PROPOSISI HUBUNGAN ANTARA DIMENSI BUDAYA NASIONAL DENGAN MOTIVASI DALAM SUATU ORGANISASI USAHA

Oleh:

Suryana Sumantri, Fakultas Psikologi Unpad
Suharnomo, Fakultas Ekonomi Undip

ABSTRAK

Penelitian Budaya Nasional belum banyak dilakukan di Indonesia, khususnya mengenai Budaya Nasional Indonesia. Penelitian ini mengacu pada Budaya Nasional yang dikemukakan oleh Hofstede (1983). Budaya nasional memiliki empat dimensi, yaitu: *power distance*, *individualism-collectivism*, *masculinity-femininity*, dan *uncertainty avoidance*. Hasil penelitian awal yang dilakukan Hofstede (1983:52), dilihat dari dimensi-dimensinya memiliki skor 78 untuk dimensi *power distance*, 14 untuk dimensi *individualism-collectivism*, 46 untuk dimensi *masculinity-femininity*, dan 48 untuk dimensi *uncertainty avoidance*.

Populasi penelitian ini adalah perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia 2007. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui pengisian kuesioner dimana responden dihubungi melalui jasa pos berbayar (*a reply-paid envelope*). Jumlah sampel 108. Teknik analisis menggunakan Pedoman Value Survey Module yang dikembangkan oleh Hofstede yang dimodifikasi.

Fokus penelitian pada aspek *actuating* (menggerakkan), atau dalam kata lain **pe-motivasi-an**, dan kaitannya dengan aspek budaya nasional Indonesia.

Kesimpulan:

1. Berdasarkan kerangka penghitungan skor budaya nasional : dimensi *power distance* adalah 66, dimensi *individualism* adalah 27, dimensi *masculinity* adalah 74 dan dimensi *uncertainty avoidance* adalah 30
2. Budaya nasional Indonesia termasuk dalam kategori jarak kekuasaan yang tinggi (*high power distance*), Oleh karena itu, untuk memotivasi karyawan pemimpin harus bertindak aktif dan bersifat kepaternalistik (*paternalistik*) dan pengasuh (*nurturant*) yang memperhatikan anak buahnya.
3. Budaya nasional Indonesia termasuk kolektif (*individualism* rendah), sehingga kebutuhan yang dianggap penting oleh karyawan adalah dapat menjalin hubungan yang dekat dengan keluarga dan teman kerja.
4. Dimensi budaya nasional Indonesia termasuk pada budaya yang maskulin., dengan lingkungan budaya *masculinity* tinggi karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja karena alasan penghasilan, pengakuan, kemajuan dan tantangan dalam pekerjaan.
5. Budaya nasional Indonesia termasuk pada budaya dengan penghindaran ketidakpastian yang rendah. Secara teoritik *uncertainty avoidance* rendah ditandai dengan karyawan yang menyukai untuk mengambil risiko, lebih suka pekerjaan yang menantang dan termotivasi untuk mengejar karir yang lebih tinggi.

Kata Kunci : Budaya Nasional, dimensi budaya (*power distance*, *individualism-collectivism*, *masculinity-femininity*, dan *uncertainty avoidance*). pemotivasian

Latar Belakang

Budaya Nasional Indonesia pada dasarnya masih memerlukan pengkajian yang mendalam dan memerlukan penelitian seperti apakah budaya nasional Indonesia tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan Hofstede (1983:52), dilihat dari dimensi-dimensinya memiliki skor 78 untuk dimensi *power distance*, 14 untuk dimensi *individualism-collectivism*, 46 untuk dimensi *masculinity-femininity*, dan 48 untuk dimensi *uncertainty avoidance*, sangat berbeda dengan negara lain seperti dengan Amerika Serikat, Denmark, Jepang atau pun dengan Belanda. Variabel budaya nasional sangat berguna untuk memahami penerapan teori motivasi di tempat kerja. Apabila diterapkan pada tatanan kehidupan berorganisasi dalam suatu dunia usaha dan model masyarakat Indonesia dalam perspektif budaya Hofstede *power distance* tinggi merupakan tatanan yang hierarkis dimana pimpinan mendapatkan hak-hak yang selayaknya sebagai atasan dan bawahan menerima kondisi tersebut dengan lapang. Bagi seorang bawahan, adanya seorang pimpinan akan memberikan ketenangan dalam bekerja karena adanya pihak yang mengambil tanggung jawab di level yang lebih tinggi sedangkan bagi pimpinan, bawahan merupakan pendukung kebijakan yang kesetiiaannya bisa diandalkan. Dengan demikian kinerja akan meningkat dalam suasana kerja akan kondusif dan kolektifitas yang tinggi, dan faktor motivasi kerja merupakan hal yang penting, bagaimana pimpinan memberikan motivasi yang tepat dalam situasi dan budaya nasional yang telah tertanam pada bangsa Indonesia. Secara lengkap, indeks variabilitas budaya antar bangsa sebagai yang telah diteiliti dan dilaporkan oleh Hofstede (1983) dapat dilihat pada Tabel 1, pada tabel tersebut posisi budaya nasional Indonesia berdasar pada dimensi-dimensi budaya nasional menurut Hofstede dapat dibandingkan dengan budaya negara lain.

Tabel 1

Dimensi Budaya Nasional di 40 Negara

Negara	<i>Power Distance</i>	<i>Individualism-Collectivism</i>	<i>Masculinity-Femininity</i>	<i>Uncertainty Avoidance</i>
Argentina	49	46	56	86
Australia	36	90	61	51
Austria	11	55	79	70

Belgium	65	75	54	94
Brazil	69	38	49	76
Chile	63	23	28	86
Columbia	67	13	64	80
Costa Rica	35	15	21	86
Denmark	18	74	42	23
Ecuador	78	8	63	67
Finland	33	63	26	59
France	68	71	43	86
Germany	35	67	66	65
Great Britain	35	89	66	35
Greece	60	35	57	112
Guatemala	95	6	37	101
Hongkong	68	25	57	29
Indonesia	78	14	46	48
India	77	48	56	40
Iran	58	41	43	59
Ireland	28	70	68	35
Israel	13	54	47	81
Italy	50	76	70	75
Japan	54	46	95	92
Korea	60	18	39	85
Malaysia	104	26	50	36
Mexico	81	26	69	82
Netherland	38	80	14	53
Norway	31	69	8	50
New Zealand	22	79	58	49
Pakistan	55	14	50	70
Phillipines	94	32	64	44
Portugal	63	27	31	104
South Africa	49	65	63	49
Salvador	66	19	40	94
Singapore	74	20	48	8
Spain	57	51	42	86
Taiwan	58	17	45	69
Thailand	64	20	34	64
USA	40	91	62	46

Sumber: Hofstede (1983:52)

Perumusan Masalah

Skor-skor dimensi budaya nasional Indonesia yang meliputi *power distance*, *individualism-collectivism*, *masculinity-femininity*, dan *uncertainty avoidance* sudah dihasilkan dari penelitian Hofstede (1981, 1983). Berbasis skor tersebut akan dilakukan interpretasi dan pembuatan proposisi hubungan dimensi budaya nasional dengan

manajemen khususnya motivasi. Mengingat bahwa umur penelitian Hofstede sudah hampir tiga puluh tahun maka penelitian akan berusaha mengetahui:

1. Bagaimana skor dimensi budaya nasional yang baru berdasarkan kerangka Value Survey Module Hofstede?
2. Bagaimana proposisi hubungan antara dimensi budaya nasional skor baru yang dihasilkan dengan motivasi?

Studi ini merupakan penelitian awal yang mengarah pada usaha untuk menghadirkan Manajemen Model Indonesia, atau Manajemen Indonesia berbasis budaya bangsa Indonesia yang bisa memberikan keunggulan kompetitif bagi bangsa. Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengukur skor dimensi budaya nasional Indonesia yang meliputi: *power distance*, *masculinity-femininity*, *collectivism-individualism* dan *uncertainty avoidance*, dengan menggunakan *Value Survey Module* yang dikembangkan oleh Hofstede.
2. Membuat proposisi hubungan antara dimensi budaya nasional dan manajemen khususnya motivasi yang tepat dalam organisasi di Indonesia.

Penelitian ini juga akan banyak memberikan kontribusi terutama dalam kerangka penelitian di bidang *International Human Resource Management* dan *Cross-Cultural Management*, yang banyak meneliti tentang pengaruh aspek budaya terhadap praktik-praktik manajemen di suatu budaya, wilayah, etnis, negara dan kawasan tertentu.

Kajian Pustaka

Budaya Nasional (*National Culture*)

Budaya memiliki definisi yang bermacam-macam dan dari berbagai latar belakang disiplin ilmu yang berbeda. Dalam ilmu antropologi kebudayaan didefinisikan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Hal tersebut berarti bahwa hampir seluruh tindakan manusia adalah “kebudayaan” karena hanya amat sedikit tindakan manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang tak perlu

pembiasaan dengan belajar, yaitu hanya tindakan berupa refleksi, beberapa tindakan karena proses fisiologis atau kelakuan karena manusia sedang membabi buta.

Kata “*culture*” yang merupakan kata asing yang artinya kebudayaan, berasal dari kata latin “*colere*” yang berarti mengolah atau mengerjakan, terutama mengolah sawah. Dalam arti ini berkembang arti *culture* sebagai “segala upaya serta tindakan manusia untuk mengolah tanah dan mengubah alam (Koentjaraningrat, 1990:179).

Honigmann dalam buku antropologinya berjudul *The World of Man* di tahun 1959 seperti dikutip Koentjaraningrat membedakan adanya tiga “gejala kebudayaan” yaitu: *ideas*, *activities* dan *artefact*, serupa dengan Koentjaraningrat (1990:186) yang berpendirian adanya tiga wujud dalam kebudayaan yaitu:

1. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya.
2. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks aktivitas serta tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat.
3. Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia

Suatu negara bisa merupakan wujud dari masyarakat yang relatif homogen, namun banyak juga yang dibangun dari berbagai latar belakang suku, agama, kepercayaan yang berbeda-beda. Meskipun dunia makin menuju ke arah global, ciri nasional suatu bangsa juga menunjukkan gejala makin kuat. Menguatnya budaya nasional dapat terlihat dari penyebutan beberapa orang atau kelompok dari suatu negara di pentas warga dunia sehingga sudah merupakan hal jamak jika kita mendengar seseorang/kelompok sebagai “*typically American*”, “*typically Japanese*”, “*typically Chinese*” atau “*typically Melayu*”. Istilah yang terakhir ini seringkali merujuk pada mentalitas bangsa Indonesia.

Morden (1998) mengidentifikasi bahwa ada tiga katagorisasi dalam budaya nasional yaitu *singles dimensions models*, *multiple dimension models* dan *historical-social models* seperti tertera dalam tabel berikut ini.

Tabel 2
Model Budaya Nasional

Model	Source	Cultural Dimensions
Single Dimension	Hall (1990) Lewis (1992) Fukuyama (1995)	High Context-Low Context Monochronic-Polychronic High Trust-Low Trust
Multiple Dimension	Hofstede (1980, 1983) Hampter-Turner & Trompenaars (1994) Lessem & Neubeauer (1994) Kluckhohn & Strodtbeck (1961)	Power Distance Individualism-Collectivism Masculinity-Femininity Uncertainty Avoidance Universalism-Particularism Analyzing-Integrating Individualism-Communitarianism Inner-Directed – Outer-Directed Time as Sequence – Time as Synchronization Achieved Status-Ascribed Status Pragmatism-Idealism/Wholism Rationalism-Humanism Relationship to Nature Time Orientation Basic Human Nature Activity Orientation Human Relationship Space
Historical-Social	Bloom, Calori & de Woot (1994) Chen (1995)	Euromanagement Model South East Asian Management Model

Sumber: Morden, Tony (1999)

Diantara sekian banyak studi tersebut, penelitian Hofstede (1980, 1983) dianggap paling komprehensif dalam menerangkan dimensi-dimensi *national culture* seperti dinyatakan oleh Shackleton & Ali (1990:109), Triandis (1982:86), dan Schuler & Rogovsky (1998:159). Dimensi budaya Hofstede (1980) juga paling populer dalam studi pengaruh budaya nasional di bidang manajemen, penelitian ini menggunakan dimensi budaya nasional dari Hofstede (1993) yang telah diakui secara luas sebagai *cultural framework* yang penting dalam menjelaskan perbedaan budaya antar bangsa (Triandis, 1982:86). Studi yang dilakukan Hofstede adalah satu-satunya studi tentang dimensi budaya nasional yang memberikan penjelasan lengkap mulai dari segi konseptual hingga pengukuran dalam bentuk indikator-indikator penelitian.

Pengertian Manajemen

Kata atau istilah “manajemen” berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*management*” diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan: manajemen, menejemen, mengelola, mengurus dan mengatur. Pengertian manajemen ada beberapa macam antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi. (Stoner, 1998).
2. Manajemen adalah usaha pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan menggunakan sumber daya organisasi. (Daft, 2001).
3. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisaikan, menggerakkan, dan mengendalikan untuk mencapai tujuan. (Terry, 1978).

Pada mulanya, ketika berbicara mengenai manajemen, secara otomatis banyak orang (mahasiswa, pebisnis, konsultan, dosen, dan lain-lain) akan mengkaitkan dengan “manajemen bisnis”. Namun dewasa ini manajemen dipandang dapat diaplikasikan di dalam semua jenis organisasi, tidak hanya bisnis (perusahaan). Salah satu Guru manajemen dunia yang amat terkenal, Peter Drucker menyatakan bahwa semua organisasi membutuhkan manajemen (Drucker, 1998). Berdasarkan pengertian dan sejarah praktek manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen sangat diperlukan oleh semua orang (individu maupun kelompok) dan semua jenis lembaga (organisasi) yang ingin mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, dalam buku ini manajemen didefinisikan sebagai penggunaan sumber daya yang dimiliki (seperti: waktu, tenaga, uang, dan lain-lain) untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Teori Motivasi

Tidak ada yang tidak sepakat bahwa kinerja karyawan berkaitan positif dengan kinerja organisasional. Hersey dan Blanchard (1996) menatakan bahwa kinerja

karyawan merupakan indikator utama dari seluruh kinerja organisasi. Banyak penelitian ahli manajemen menyatakan bahwa fungsi utama pemimpin dan manajer adalah mendorong karyawan agar bersedia mengeluarkan semua usaha dan menggunakan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang terbaik sehingga kinerja organisasi mencapai tingkat yang tertinggi (Miller & Lee, 2001, Whetton & Cameron, 2005), Luthan, 2005).

Vrom (1965) menyatakan bahwa tingkat kinerja individu tergantung pada baik kemampuan maupun motivasi. Dengan menggunakan konsep tersebut, Moorhead dan Griffin (1998) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi gabungan dari kemampuan dan motivasi, dan salah satu tugas utama manajer dewasa ini adalah bagaimana menumbuhkan motivasi karyawan. Hal ini disebabkan peningkatan kemampuan karyawan dianggap lebih mudah karena dewasa ini telah berkembang berbagai teknologi yang diperlukan untuk dapat bekerja dengan lebih baik.

Aspek motivasi merupakan masalah yang kompleks, baik dalam pemahaman, pengukuran maupun penerapannya. Frederick Herzberg (1967), salah seorang pionir dalam studi motivasi menyatakan bahwa psikologi motivasi sangat kompleks dan belum sepenuhnya dapat dipahami dan oleh karena itu perlu dilakukan usaha yang berkelanjutan untuk mengungkap masalah motivasi.

Istilah motivasi, berasal dari bahasa Inggris, *motivation*. Sedangkan istilah “*motivation*” berasal dari bahasa Latin, “*movere*” yang berarti “menggerakkan” (“to move”), sehingga menurut Kamus Webster (1983), motivasi didefinisikan sebagai “kekuatan (*force*), rangsangan (*stimulus*) atau pengaruh (*influence*). Motivasi biasanya dikaitkan dengan konsep lain seperti dorongan (*drive*), keinginan (*want*), hasrat (*desire*), kepentingan (*interest*), niat (*intention*) harapan (*expectation*) dan kebutuhan (*need*). Harapan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi atau tak terpuaskan diidentifikasi sebagai titik awal dalam proses motivasi (Maslow, 1970, Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1992, Robbins, 1998). Ketegangan (*tension*) muncul sebagai akibat kebutuhan yang tidak terpenuhi dan individu terdorong untuk berusaha memenuhi dan memuaskan kebutuhan, sehingga akhirnya ketegangan akan berkurang setelah individu melakukan tindakan memenuhi kebutuhan yang diinginkan.

Motivasi merupakan salah satu masalah besar bagi manajemen organisasi karena manager menemukan bahwa apa yang memotivasi seseorang mungkin tidak dapat memotivasi orang lain. Selain itu, masalah motivasi menjadi kompleks karena semua konsep dan teori motivasi dikembangkan di negara Barat, seperti Amerika dan Inggris, sehingga teori-teori motivasi berdasarkan pada nilai budaya masyarakat Barat yang mungkin saja tidak sesuai dengan masyarakat lainnya (Hofstede, 1993). Wright (2001) menyatakan bahwa tujuan utama riset motivasi bukan untuk mempelajari bagaimana karyawan bertindak sebagaimana mereka lakukan, tetapi untuk mempelajari bagaimana memotivasi karyawan agar mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh manager. Sampai saat ini telah berkembang berbagai macam teori motivasi yang diajukan oleh para ahli manajemen dan organisasi yang secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua macam yakni teori motivasi isi dan proses.

Aspek Budaya dalam Motivasi

Sejak 1960-an, di Amerika Serikat yang merupakan pusat produksi konsep dan teori manajemen modern telah muncul usaha-usaha yang dilakukan oleh para ahli untuk memahami kaitan antara budaya nasional atau budaya masyarakat dengan praktik manajemen. Dengan semakin meningkatnya perusahaan multi nasional dari negara maju khususnya Amerika Serikat, kebutuhan untuk memahami budaya nasional di mana perusahaan multi nasional beroperasi menjadi semakin besar.

Gellerman (1963) menyatakan bahwa perbedaan dalam pemotivasian disebabkan karena banyak perbedaan lingkungan di mana orang hidup dibesarkan, dan persepsi serta sikap orang terhadap lingkungan, kehidupan dan diri mereka sendiri dimana secara sadar maupun tidak sadar dibentuk oleh lingkungan mereka. Hofstede (1993) menyatakan bahwa salah satu ciri utama dari lingkungan individu yang dominan dalam mempengaruhi seseorang adalah budaya di mana dia dibesarkan dan hidup di dalamnya. Sebagaimana disampaikan oleh Strauss (1992) bahwa untuk memahami mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan (motivasi), seseorang harus memahami faktor budaya yang menentukan orang memahami dunia mereka. Dengan demikian faktor budaya menentukan manusia berfikir dan bertindak. Budaya juga

berperan dalam membentuk dan menentukan berbagai macam kebutuhan manusia seperti keamanan, sosial, prestasi (teori isi), bagaimana kebutuhan tersebut (hirarki tingkatan kebutuhan) serta dalam bagaimana mereka dipenuhi dan dipuaskan (proses). Oleh karena itu, sebagai orang yang bertugas untuk memotivasi karyawan, manajer harus memahami aspek budaya yang menentukan motivasi karyawan. Karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan dapat dimotivasi dengan cara-cara atau proses yang berbeda pula. Dalam penditian ini, maka seluruh teori motivasi sebagaimana diuraikan di bagian terdahulu, dari teori isi mapun teori proses harus memperhatikan aspek budaya masyarakat. Banyak usaha telah dilakukan oleh para ahli manajemen untuk mengkaitkan budaya nasional dengan kegiatan organisasi bisnis maupun manajemen. Salah satu aspek yang dipandang sebagai inti manajemen adalah motivasi. Motivasi kerja dibentuk oleh baik faktor individu maupun oleh faktor lingkungan (yaitu kebudayaan). Dengan kata lain motivasi dipengaruhi oleh budaya masyarakat. Apa yang dapat memotivasi dalam masyarakat tertentu, bisa jadi tidak dapat memotivasi di masyarakat lain. Implikasi dari hal tersebut sangat banyak. Dengan kata lain bahwa tidak ada satau cara yang terbaik untuk mengelola karyawan, sehingga pengelolaan karyawan dalam organisasi juga tergantung pada budaya nasionalnya.

Variabel budaya nasional sangat berguna untuk memahami peneapan teori motivasi di tempat kerja. Robbins (1991) mendefinisikan motivasi sebagai " kemauan untuk mengeluarkan usaha dengan keras terhadap tujuan organisasional, dikondisikan oleh kemampuan untuk memuaskan tingkat kebutuhan individu. Bagian penting dari pengertian tersebut mengarah pada tingkat kebutuhan individu. Berdasarkan dimensi budaya nasional, Hofstede (1994) menyatakan bahwa kebutuhan motivasi sangat terkait dengan budaya, yakni kebutuhan berasal dari budaya nasional tertentu. Misalnya, sebagian besar orang di Indonesia, pulang ke kampung halaman untuk menemui orang tua dan keluarga di waktu liburan hari raya 'Idul Fitri merupakan kebutuhan yang penting, sedangkan di masyarakat lain, mungkin hal itu bukan kebutuhan. Kebutuhan yang penting dapat berupa keinginan untuk mennyelesaikan pekerjaan yang menantang.

Tabel 3

Motivator berdasarkan Dimensi Budaya

Individualisme-Kolektivisme	Penghindaran ketidakpastian (Uncertainty Avoidance)	Maskulinitas-Femininitas
Lingkungan kerja Individualis: Cenderung menekankan pada kondisi kemandirian yang memungkinkan karyawan untuk aktif dalam menentukan nasibnya sendiri	Lingkungan kerja dg penghindaran ketidakpastian yang tinggi: Cenderung menekankan pada kinerja dan pengambilan resiko.	Lingkungan kerja dengan maskulinitas yang tinggi: Cenderung menekankan pentingnya banyak penghasilan, pengakuan, kemajuan dan tantangan dalam pekerjaan.
Lingkungan kerja Kolektifis: Cenderung menekankan pada saling ketergantungan (interdependensi) untuk bekerja sama di dalam organisasi	Lingkungan kerja dg penghindaran ketidakpastian yang rendah: Cenderung menekankan pada pentingnya keamanan, kontinuitas, pengakuan kelompok dan kemajuan kelompok.	Lingkungan kerja dengan maskulinitas yang rendah: Cenderung menekankan pentingnya hubungan dengan pimpinan, rekan kerja, kerjasama, dan keamanan kerja.

Hofstede (1994)

Proposisi 1

Dalam lingkungan budaya dengan *power distance* tinggi karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja dengan lebih banyak melihat contoh/meneladani perilaku pimpinan dan sifat kebapakan pimpinan (paternalistik) yang memberikan perhatian pada karyawan sedangkan dalam lingkungan *power distance* rendah karyawan lebih termotivasi bekerja dengan mandiri tidak tergantung perilaku pimpinan terhadap karyawan.

Proposisi 2

Dalam lingkungan budaya *individualism* tinggi karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja secara individu sedangkan dalam lingkungan budaya *individualism* rendah karyawan lebih cenderung termotivasi untuk bekerja secara kolektif.

Proposisi 3

Dalam lingkungan budaya dengan *masculinity* tinggi karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja karena alasan penghasilan, pengakuan, kemajuan dan tantangan dalam pekerjaan sedangkan dalam lingkungan budaya dengan *masculinity* rendah karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja untuk alasan afiliasi, kerjasama, *caring for other* dan *quality of work life*.

Proposisi 4

Dalam lingkungan budaya dengan *uncertainty avoidance* tinggi karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja untuk keamanan kerja, kontinuitas dan pengakuan kelompok sedangkan dalam lingkungan budaya *uncertainty avoidance* rendah karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja dengan pengambilan resiko dan penekanan pada kinerja

Disain Penelitian

Sampel adalah elemen populasi yang merupakan unit penelitian yang bisa memberikan simpulan tentang keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus dimana anggota populasi mendapat kesempatan sama sebagai unit analisis.

Populasi penelitian ini adalah perusahaan yang tercantum di Bursa Efek Indonesia 2007. Pemilihan perusahaan-perusahaan yang tercantum dalam Bursa Efek Indonesia tersebut didasari pemikiran bahwa perusahaan-perusahaan tersebut adalah perusahaan yang telah melalui persyaratan ketat sehingga terbuka untuk kepemilikan masyarakat dan pengawasan masyarakat serta sudah menggunakan metode manajemen modern. Perusahaan-perusahaan tersebut tentu sangat populer karena setiap hari dilaporkan perkembangan kinerja-nya dilantai bursa oleh media massa. Perusahaan-perusahaan tersebut sangat menarik minat para pelamar dari seluruh penjuru tanah air untuk bergabung sebagai karyawannya. Perusahaan tersebut diharapkan menjadi *proxy* bagi keterwakilan beragam etnik dan budaya di Indonesia sehingga lebih mencerminkan karakteristik budaya nasional dibandingkan budaya lokal (*sub culture*).

Penelitian dengan tema budaya nasional/organisasional seperti penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 20 perusahaan oleh Hofstede et.al (1990:286) yaitu penelitian tentang budaya organisasi di Belanda dan Denmark. Penelitian Singh, Jogindeer (1990:75) dengan tema *Managerial Culture and Work Related Value in India* menggunakan sampel 176 manajer dari 56 perusahaan. Penelitian Anwar & Chaker (2003:43) tentang pengaruh budaya *collectivist* pada *reward allocation* menggunakan 5 perusahaan United Arab Emirates dan 5 perusahaan USA yang beroperasi di UAE.

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui pengisian kuesioner dimana responden dihubungi melalui jasa pos berbayar (*a reply-paid envelope*). Jumlah sampel mengikuti Hair (1998) yang menyatakan bahwa *there's no correct sample size, recommendations are for size ranging between 100 – 200* sehingga penelitian ini akan menggunakan sample di range tersebut yaitu 100.

Teknik Analisis Data

Tujuan penelitian adalah menggali dan mengembangkan Manajemen Model Indonesia, atau Manajemen Indonesia, khususnya dalam pemotivasian karyawan berbasis budaya bangsa Indonesia, sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi bangsa Indonesia. Teknik analisis menggunakan Pedoman Value Survey Module (1980, 1994, 2005) yang dikembangkan oleh Hofstede yang dimodifikasi.

Fokus penelitian adalah mencari dan menganalisis praktik-praktik manajemen yang paling signifikan dilakukan oleh para manajer di Indonesia. Dalam buku-buku teks, fokus pembahasan utama manajemen adalah *planning, organizing, actuating dan controlling*. Namun, penelitian ini difokuskan pada aspek *actuating* (menggerakkan), atau dalam kata lain **pe-motivasi-an**, dan kaitannya dengan aspek budaya nasional Indonesia.

Teknik Penghitungan Skor didasarkan pada International Questionnaire (VSM 94) sebagaimana terlampir dalam penelitian ini. Formula penghitungan tersebut adalah:

$$\text{Power Distance (PD)} = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

$$\text{Individualism (IDV)} = -50m(01) + 35m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

$$\text{Masculinity (MAS)} = 60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

$$\text{Uncertainty A (UAI)} = 20m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15mm(19) + 120$$

Profil Responden

Total sampel yang diperoleh adalah 108. Berikut ini ditampilkan ringkasan profil responden dan perusahaan seperti terlihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 4
Jenis Industri

NO	JENIS INDUSTRI	JUMLAH	PERSENTASE
1.	Manufaktur	49	42,6
2.	Konstruksi	4	4,6
3	Perdagangan	9	7,4
4.	Transportasi & Komunikasi	5	5,7
5.	Keuangan	24	24,0
6.	Lainnya	17	15,7
	TOTAL	108	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Dari Tabel 4.1 terlihat bahwa manajer SDM dari perusahaan manufaktur adalah responden terbanyak (42,6 %) kemudian diikuti oleh sektor keuangan berjumlah 24.0 % dan sektor lainnya. Katagori lainnya dalam penelitian ini diantaranya adalah sektor: pertambangan, asuransi dan keuangan bukan bank.

Tabel 5
Jenis Kelamin

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH	PERSENTASE
1.	Laki-Laki	76	70,4
2.	Perempuan	32	29,6
	TOTAL	108	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Jenis kelamin responden dapat dilihat dalam Tabel 5 dimana, terdapat 76 laki-laki (70.4%) serta perempuan berjumlah 32 orang (29.6%), sedangkan tingkat pendidikan responden terlihat dalam Tabel 6 dimana terdapat satu orang bergelar

doktor, empat orang bergelar magister, satu orang berpendidikan akademi, dan tiga orang berlatar belakang pendidikan SMU. Mayoritas responden memiliki latar belakang sarjana (strata 1) yaitu 99 orang (91.6%).

Tabel 6
Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1.	Doktor/S3	1	0,9
2.	Strata 2 (S2)	4	3,7
3.	Sarjana (S1)	99	91,6
4.	Akademi (D3)	1	0,9
5.	SMU	3	2,7
	TOTAL	108	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Posisi responden dalam perusahaan dapat dilihat dalam Tabel 7 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa terdapat manajer/direktur Sumber Daya Manusia (SDM) sejumlah 64 (59.3%), sedangkan yang berposisi sebagai manajer madya/asisten direktur SDM berjumlah 41 orang (37.9%) dan sisanya adalah jabatan supervisor yaitu 3 orang (2.8%). Total persentase kumulatif manajer dan manajer madya berjumlah 97.2% dimana pada jabatan tersebut responden sudah barang tentu familiar dengan karakteristik-karakteristik praktik-praktik SDM sehingga meminimalkan bias jawaban (*common method bias*).

Tabel 7
Posisi di Perusahaan

NO	POSISI	JUMLAH	PERSENTASE
1.	Manajer/Direktur	64	59,3
2.	Manajer Madya/Asisten Direktur	41	37,9
3.	Supervisor	3	2,8
	TOTAL	108	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

4.2. Hasil Penghitungan Skor Dimensi Budaya Nasional (Formulasi Hofstede, VSM 1994) dan Pembahasan

Dimensi Power Distance

$$\begin{aligned} \text{Power Distance (PD)} &= -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20 \\ \text{Power Distance (PD)} &= -35 (3,185185) + 35 (4,287037) + 25 (3,962963) \\ &\quad - 20 (2,592593) \\ \text{Power Distance (PD)} &= 65,78704 \end{aligned}$$

Dimensi Individualism

$$\begin{aligned} \text{Individualism (IDV)} &= -50m(01) + 35m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130 \\ \text{Individualism (IDV)} &= -50 (3,981481) + 35 (3,88889) + 20 (4,018519) \\ &\quad - 25 (4,037037) \\ \text{Individualism (IDV)} &= 27,03708 \end{aligned}$$

Dimensi Masculinity

$$\begin{aligned} \text{Masculinity (MAS)} &= 60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100 \\ \text{Masculinity (MAS)} &= 60 (3,962963) - 20 (3,972222) + 20(4,194444) \\ &\quad - 70 (3,83333) + 100 \\ \text{Masculinity (MAS)} &= 73,89118 \end{aligned}$$

Dimensi Uncertainty Avoidance

$$\begin{aligned} \text{Uncertainty A (UAI)} &= 20m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120 \\ \text{Uncertainty A (UAI)} &= 20 (3,861111) + 20 (4,11111) - 50 (4,148148) \\ &\quad - 15 (4,055556) + 120 \\ \text{Uncertainty A (UAI)} &= 29,81445 \end{aligned}$$

Analisis Terhadap Hasil Skor *Power Distance*

Dimensi *power distance* bersama dengan dimensi *individualism-collectivism* menurut Heuer, M., Cummings, L J., Hutabarat, W. (1999) memiliki beberapa karakteristik khusus. **Pertama**, tidak ada bukti adanya konvergensi pada dimensi ini ke

arah *small power distance* atau *smaller differences in power distance*. **Kedua**, akar yang kuat pada dimensi ini (*deep roots*) menjadikan nilai *power distance* dan *individualis/collectivism* sebagai dimensi budaya nasional yang akan bertahan dalam jangka waktu lama. Alasan **ketiga** adalah, dimensi *power distance* dan *individualism-collectivism* ini khas bangsa-bangsa di Asia Tenggara termasuk Indonesia. Menurut Hofstede, Indonesia memiliki nilai *power distance* sangat tinggi yaitu skor 78, sangat mencolok dibandingkan negara lain.

Dalam penelitian ini dimensi *power distance* Indonesia adalah 65,78 atau dibulatkan menjadi 66. Terjadi penurunan yang cukup banyak dari skor Hofstede 78 yaitu sebanyak 12 poin meskipun menurut Heuer et al (1999) dimensi *power distance* adalah dimensi yang sulit berubah.

Ada beberapa faktor yang mungkin menyebabkan penurunan ini terjadi; pertama, perbedaan latar belakang responden. Meskipun responden sama-sama berlatar belakang pendidikan baik (penelitian Hofstede pada karyawan di perusahaan IBM Indonesia pada jaman nya, 1980-an) dan penelitian ini (mayoritas sarjana) namun keduanya mempunyai posisi berbeda dimana penelitian ini mengambil responden para manajer SDM perusahaan di BEJ yang sedikit banyak juga memiliki kekuasaan (posisi atas). Kedua, perkembangan globalisasi yang cepat berpengaruh terhadap model hubungan antara atasan-bawahan. Ketiga, teknologi dan informasi mengarah pada pembentukan masyarakat yang semakin mengurangi kontak fisik antar manusia.

Namun demikian, berdasarkan nilai *power distance* penelitian ini yaitu di angka 66, Indonesia tetap dikategorikan sebagai negara dengan *power distance* tinggi. Model masyarakat Indonesia dalam perspektif budaya Hofstede *power distance* tinggi merupakan tatanan yang hierarkis dimana orang yang bersatus tinggi atau berposisi rendah merasa nyaman dengan kondisi tersebut dan menganggap model hubungan tersebut sebagai sesuatu yang alamiah, demikian adanya. Pimpinan mendapatkan hak-hak yang selayaknya sebagai atasan dan bawahan menerima kondisi tersebut dengan lapang. Namun demikian, hubungan antara atasan dan bawahan bukanlah model transaksi jual beli yang berorientasi untung rugi namun lebih pada hubungan kekerabatan.

Hubungan antara atasan dan bawahan mirip dengan hubungan antara orang tua dan anak. Bawahan menjalani hubungan vertikal dengan pimpinan dengan menganggap pimpinan sebagai Bapak dan memposisikan dirinya sebagai anak. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan diwarnai oleh perilaku yang sangat personal dimana bukan hanya profesionalitas kerja yang perlu dilakukan namun kesantunan dalam bersikap juga merupakan keharusan. Bagi seorang bawahan, adanya seorang pimpinan akan memberikan ketenangan dalam bekerja karena adanya pihak yang mengambil tanggung jawab di level yang lebih tinggi sedangkan bagi pimpinan, bawahan merupakan pendukung kebijakan yang kesetiiaannya bisa diandalkan.

Dalam masyarakat dengan *power distance* tinggi seperti Indonesia, simbol-simbol status diterima sebagai sesuatu hal yang wajar. Gelangar keagamaan, akademis dan penghormatan lain dilihat sebagai sesuatu yang penting. Status seseorang banyak ditentukan oleh gelar-gelar formal, yang menunjukkan siapa orang tersebut (*ascribed status*) dan bukan apa yang telah dicapai oleh orang tersebut (*achieved status*).

Pola hubungan kerja antara atasan dan bawahan di tempat kerja merupakan buah dari pendidikan di rumah dan di sekolah. Di rumah, orang tua adalah sumber kebaikan dan moralitas yang ditunjukkan dengan mencium tangan sebelum pergi dan pulang sekolah atau segala kegiatan di luar rumah yang memerlukan waktu dan jarak cukup jauh. Hormat kepada orang yang lebih tua diajarkan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga mendengarkan nasehat atau petuah mereka merupakan tradisi penting sebelum melakukan kegiatan yang dianggap penting.

Oleh karena itu, bukan merupakan hal yang aneh bila, seorang pimpinan akan dipanggil dengan gelar Bapak atau Ibu, meskipun usianya jauh lebih muda, yang merefleksikan hubungan orang tua dan anak di keluarga. Pola hubungan ini berbeda dengan yang biasa terjadi di negara-negara Barat yang memiliki *power distance* rendah, dimana menyebut nama langsung dalam hubungan atasan-bawahan, lebih menjadi kebiasaan keseharian.

Power distance tinggi akan sangat terlihat dalam perilaku feodal seperti dikemukakan oleh Mochtar Lubis (2001:23) dalam salah satu bab dari sebuah buku

yang merupakan kumpulan pidato ceramahnya pada tanggal 6 April 1977 di Taman Ismail Marzuki Jakarta. Pidato kebudayaan yang menyulut perdebatan panjang mengenai profil manusia Indonesia tersebut dalam *point* ketiga menyoroti secara khusus perilaku feodal bangsa Indonesia.

Dalam jiwa feodal kata Mochtar Lubis, kalangan atas mengharuskan manusia-manusia yang ada di bawah kekuasaannya baik dalam hal kepangkatan atau kekayaan mengabdikan kepadanya dengan segala rupa seperti patuh, hormat, takut, tepa selira, merendahkan, tahu diri, tahu tempat dan menerima serta melakukan segala sesuatu yang menyenangkan bagi Si Bapak. Sedangkan bawahan dengan bersemangat tinggi mengabdikan pada atasan dan bersifat ABS (Asal Bapak Senang) yaitu dengan cara diantaranya, memenuhi keinginan atasan dan menyembunyikan segala sesuatu yang diperkirakan tidak menyenangkan tuannya.

Mochtar Lubis lebih lanjut menyatakan, perilaku feodal tersebut akan semakin terlihat dalam pola perilaku terhadap kekuasaan. Pada jaman kerajaan Melayu, rakyat dilarang keras memakai warna kuning karena kuning adalah warna kekuasaan raja, kerabat, keluarga serta benda-benda milik raja seperti pedang, keris, baju yang dianggap punya keramat, atau kesaktian khusus. Seperti halnya di Melayu, raja-raja di Jawa dipercaya memiliki wahyu cakraingrat dimana selama memegang wahyu tersebut, seorang raja tidak bisa berbuat salah, senantiasa benar baik dalam ucapan maupun tindakannya. Hal tersebut terjadi pada manusia Nusantara baik itu dalam sejarah kerajaan di Sulawesi, Kalimantan, Sumatera dan Bali dan kerajaan lainnya.

Garis kekuasaan pola kerajaan berubah yaitu kekuasaan raja berpindah pada jabatan dengan nama: presiden, menteri, jenderal, direktur jenderal, direktur, pimpinan organisasi dan sebagainya dimana nama-nama baru tersebut tidak serta-merta mengubah pola hubungan antara atasan dengan bawahan sebagaimana pola hubungan raja dan kawula, dimana raja atas nama wahyu mempunyai kedudukan tinggi, tidak terjangkau oleh kawula.

Proposisi berdasarkan hasil skor dimensi power distance Indonesia dalam penelitian ini (66):

Proposisi 1

Di Indonesia, dengan lingkungan ingkungan budaya *power distance* tinggi, karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja dengan lebih banyak melihat contoh/meneladani perilaku pimpinan dan sifat kepatuhan pimpinan (paternalistik) yang memberikan perhatian pada karyawan.

Analisis Terhadap Hasil Skor Individualism

Skor hasil individualism dalam penelitian ini adalah 27,037 atau dibulatkan menjadi 27, berbeda dengan penelitian Hofstede yang menempatkan Indonesia dengan skor 14. Terjadi kenaikan angka *individualism* sebesar 13 poin, meskipun hal ini tidak berpengaruh terhadap posisi Indonesia yang tetap dengan budaya individualism rendah (*collectivism* tinggi). Alasan utama yang mungkin bisa menjelaskan kenaikan skor individualism di Indonesia adalah tingkat kompetisi alam kelidupan dan tuntutan pekerjaan yang mengarah pada sifat asosial karena sempitnya ruang dan waktu untuk bertemu dan berinteraksi antar sesama.

Dimensi *individualism-collectivism* ini menempatkan budaya Asia umumnya berbeda dengan budaya Barat dimana dunia Barat memiliki budaya *individualism* tinggi sedangkan negara-negara di Asia mempunyai nilai budaya *individualism* rendah. Dimensi ini dibuat dalam bentuk *continuum* yaitu nilai *individualism* rendah sampai *individualism* tinggi dimana, atau *individualism* rendah berarti *collectivism* tinggi sedangkan *individualism* tinggi berarti dapat dibaca sebagai kondisi *collectivism* rendah.

Dalam budaya kolektif, seorang anak akan belajar untuk berpikir dalam terma “kami” ketimbang “saya”. Dalam budaya seperti ini, pemikiran jalan tengah yang mencerminkan pendapat bersama lebih dihargai. Orang tidak terbiasa untuk memiliki pendapat yang berbeda dengan pendapat kelompok secara umum. Kukuh dalam mempertahankan pendapat pribadi tidak lazim dilakukan dan cenderung dianggap tidak berbudi. Di Indonesia, digunakan istilah musyawarah untuk menyelaraskan aspirasi bersama yang juga dikuatkan oleh sila ke empat Pancasila yaitu “Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan.

Pola menjaga hubungan harmonis ini menjadikan setiap aktivitas yang melibatkan banyak orang selalu diwarnai oleh hubungan yang bersifat personal

sehingga sulit dipisahkan antara aktivitas dan orang yang melakukan aktivitas. Menunjukkan kesalahan adalah sesuatu yang baik, namun dianggap sebagai penyerangan terhadap pribadi bila dilakukan di depan umum. Bahkan, menjaga perasaan orang lain adalah lebih penting daripada menyampaikan kebenaran.

Kuatnya nilai untuk tidak boleh menyakiti hati orang lain ini sering menimbulkan reaksi negatif terutama kepada suku Jawa dan ada anggapan orang Jawa tidak suka berterus terang bahkan cenderung dianggap suka berbohong. Pastor van Lith, seorang misionaris Katolik yang juga dikenal sebagai ahli bahasa dan filsafat Jawa meluruskan pandangan negatif tersebut dengan menyatakan bahwa: "Orang Barat tidak dapat menyelami tabiat orang Jawa dalam pergaulan masyarakat. Bagi orang Barat, anak-anak sampai dewasa dididik dan diberi anjuran *lieg niet*, artinya **jangan berbohong** tetapi anak-anak Jawa sejak kecil diberi doktrin *grief niet*, artinya **jangan menyakiti hati orang.**"

Di tempat kerja, menciptakan hubungan yang baik antara pribadi atasan dengan bawahan dan juga rekan sejawat adalah penting sebelum terlibat dalam suatu pekerjaan. Tugas seorang karyawan bukan hanya fokus pada pekerjaan semata namun juga perlu memperhatikan persoalan-persoalan non teknis di luar pekerjaan seperti: menjaga harmoni kelompok, tidak terlalu menonjolkan diri dan berusaha mengintegrasikan diri pada bagian yang lebih besar yaitu kelompok.

Pembahasan tentang *collectivist-individualist* di Indonesia tidak bisa dilepaskan dari konsep gotong-royong yang masih kuat bertahan di bumi Indonesia. Dalam konsep ini, manusia dipersepsikan sebagai makhluk yang pada hakekatnya tidak bisa berdiri sendiri. Manusia membutuhkan bantuan dari sesamanya terutama dari kaum kerabatnya. Suatu tema berpikir seperti itu akan membawa pada rasa aman bagi nurani yang amat dalam dan mantap kepada masyarakatnya, karena akan selalu ada bayangan positif dalam hidup, bahagia yang dirasa ataukah sedang tertimpa bencana. Selalu ada orang lain di sisi manusia yang bersifat kolektif karena permasalahan satu orang adalah juga kepedulian bagi anggota lainnya.

Namun dampak negatifnya, konsep gotong royong juga memberikan kewajiban bagi seseorang untuk terus menerus memelihara hubungan baik, memperhatikan keperluan-keperluan mereka dan sedapat mungkin memiliki semangat berbagi, terutama

kepada anggota keluarga sendiri (Koentjaraningrat, 2002:41). Sistem kekerabatan yang di bawa ke tempat kerja akan menutup peluang bagi pihak lain yang tidak memiliki berbagai afiliasi, meskipun memiliki karya pencapaian yang lebih unggul.

Proposisi 2

Di Indonesia, dengan lingkungan budaya *individualism* rendah karyawan lebih cenderung termotivasi untuk bekerja secara kolektif.

Analisis Terhadap Hasil Skor Masculinity

Istilah *feminine* dan *masculine* adalah *relative* bukan *absolute*, artinya laki-laki dapat berperan *feminine* dan perempuan bisa juga berperan *masculine*, tergantung budaya yang berlaku di masyarakat. Maskulinitas bukan berarti laki-laki, demikian juga femininitas bukan pula diartikan perempuan. Maskulinitas berarti nilai-nilai yang dominan di masyarakat adalah ketegasan, pengutamaan ambisi dan daya saing yang secara umum bisa dikatakan bahwa masyarakat tersebut lebih mengutamakan kesuksesan, uang dan harta benda. Sedangkan feminitas berarti budaya masyarakat yang lebih mengutamakan kualitas hidup, keselarasan dan ketentraman hidup, keluarga dan perhatian terhadap kaum yang lemah.

Masyarakat Indonesia dalam pandangan Mochtar Lubis (2001) merupakan masyarakat dengan ciri-ciri yang kurang baik yaitu watak yang lemah. Karakter yang kurang kuat tersebut ditunjukkan oleh kurang gigihnya masyarakat dalam mempertahankan atau memperjuangkan keyakinannya. Sangat mudah, apalagi dengan sedikit paksaan, demi untuk “survive”, seseorang mengubah keyakinan. Pelacuran intelektual seperti pembelian gelar akademis baik itu untuk tingkat master maupun doktoral biasa dilakukan, bahkan oleh para pejabat seperti terbongkar beberapa waktu belakangan ini. Gelar-gelar tersebut dipersepsikan dan menaikkan status para pemegangnya, meskipun diperoleh dengan cara yang ilegal dan melanggar hukum. Jual-beli gelar akademis adalah salah satu contoh nyata sisi buruk sifat *feminine society* yang kurang mengutamakan *achievement*.

Watak yang lemah dalam pandangan Mochtar Lubis tersebut oleh Koentjaraningrat (2002) diberi label “mentalitas mencari jalan paling gampang/suka

menerabas“. Mentalitas demikian adalah mentalitas yang bernafsu untuk mencapai tujuannya secepat-cepatnya tanpa banyak kerelaan untuk berusaha selangkah demi selangkah. Suatu ketiadaan sikap rela berkorban dan berjuang melawan kesukaran-kesukaran dalam mencapai suatu ketrampilan dan kepandaian dalam suatu bidang tertentu.

Selain itu, suatu budaya yang bersifat maskulin adalah budaya yang menilai tinggi mutu dan ketelitian sebagai hasil karya unggul dari manusia. Sasaran orientasi karya kata Koentjaraningrat (2002:35) harus merupakan karya itu sendiri, bukan berupa harta untuk dikonsumsi atau kedudukan sosial yang menambah gengsi. Semangat yang menghargai karya itu kata Koentjaraningrat sejalan dengan pendapat psikolog Amerika David McClelland yang menyebut gejala positif tersebut sebagai *achievement orientation*.

Berbeda dengan hasil penelitian Hofstede yang menempatkan Indonesia dalam tingkat Masculinity sedang (46) penelitian ini menunjukkan skor Masculinity yang tinggi yaitu 73,89 atau dibulatkan menjadi 74. Tingkat persepsi terhadap dimensi budaya Masculinity yang tinggi ini menunjukkan adanya proses pergeseran dimensi budaya yang mengarah pada prioritas maskulin yaitu: *assertiveness*, uang, materi dan kesuksesan. Perubahan skor dimensi *masculinity* ini mungkin disebabkan makin kuatnya budaya materi karena tuntutan hidup yang semakin memerlukan uang dan apresiasi yang tinggi terhadap penampilan fisik seseorang.

Proposisi 3

Di Inonesia dengan lingkungan budaya *masculinity* tinggi karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja karena alasan penghasilan, pengakuan, kemajuan dan tantangan dalam pekerjaan.

Analisis Terhadap Hasil Skor Uncertainty Avoidance

Substansi *uncertainty* adalah suatu pengalaman subjektif, *a feeling*. Akar *uncertainty* bersifat *non-rational*. *Uncertainty avoidance* berbeda dengan *risk avoidance*. *Fear* dan *risk* keduanya berkaitan dengan suatu benda. *Risk* merupakan probabilitas suatu *event* akan terjadi. *Uncertainty avoidance* berkaitan erat dengan

istilah *anxiety*. *Anxiety* adalah perasaan cemas, sesuatu akan terjadi. Jika *uncertainty* dipahami sebagai *risk*, maka *uncertainty* bisa menjadi sumber dari *anxiety*. Secara umum *uncertainty avoidance* didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana anggota masyarakat merasa terancam oleh ketidakpastian atau *unknown situations* dan sejauh mana usaha untuk menghindari ketidakpastian tersebut.

Di negara yang dikategorikan sebagai *strong uncertainty avoidance* ditandai dengan masyarakat yang : sibuk gelisah, emosional, agresif dan aktif sedangkan negara-negara yang dikategorikan sebagai *weak uncertainty avoidance* ditandai oleh suatu masyarakat yang cenderung pasif, *easy-going*, lamban, terkontrol dan malas. Pada masyarakat yang *strong uncertainty avoidance*, waktu menjadi determinan yang sangat penting sehingga menjaga waktu seakan-akan lebih penting daripada menjaga kehidupan itu sendiri.

Jepang adalah salah satu negara yang memiliki skor *uncertainty avoidance* sangat tinggi yaitu 92. Di Jepang terdapat 25,3 angka bunuh diri per 100.000 penduduk di tahun 2002. Pada tahun tersebut banyak orang terkena depresi karena kehilangan pekerjaan atau menurunnya penghasilan dan berujung pada pilihan untuk bunuh diri. Pemerintah Jepang mencatat, rata-rata lebih dari 80 orang melakukan bunuh diri setiap harinya, tiga kali jumlah kematian karena kecelakaan lalu lintas (Trust, 2003:43).

Bagaimana dengan kondisi di Indonesia yang menggambarkan skor *uncertainty avoidance* versi Hofstede? Jika dikaitkan dengan data depresi yang kemudian mengarah pada bunuh diri, data di Indonesia sayangnya belum banyak dipublikasikan. Majalah Trust, mengutip jurnal *Suicidology* terbitan Universitas Oslo Norwegia memberikan data, angka bunuh diri di negara-negara muslim hampir 0 yaitu 0,1 per 100.000 penduduk. Di negara-negara berpenduduk Kristen angka tersebut lebih dari 11, di India yang Hindu, 13, Jepang di atas 25 dan di negara ateis seperti Cina, rata-rata 40 per seratus ribu penduduk. Di Indonesia seperti halnya di negara-negara muslim lainnya, bunuh diri merupakan perilaku yang dilarang keras dan dianggap sebagai dosa yang tak akan diampuni Tuhan.

Agama barangkali juga memiliki pengaruh signifikan dalam menghadapi kondisi *uncertainty* ini. Di negara-negara Barat mereka umumnya menganggap bahwa manusia adalah *master of destiny* dimana manusialah yang dianggap bisa menentukan

nasibnya sendiri. Dengan konsep ini, kegagalan atau keberhasilan semata-mata karena usaha sendiri. Sedangkan umumnya ajaran agama mayoritas di Indonesia yaitu Islam, manusia harus mempercayai adanya takdir Tuhan sebagai salah satu pilar keimanan. Dengan konsep ini, sukses dan gagal bukan semata-mata karena usaha manusia melainkan juga ada unsur kekuatan di luar manusia yang lebih kuat yaitu kuasa Tuhan. Kepercayaan kepada takdir Tuhan ini barangkali menjadi faktor penting dalam menghadapi kondisi ketidakpastian yaitu, sikap pasrah terhadap situasi menyenangkan atau menyedihkan. *Uncertainty avoidance* Indonesia relatif rendah yaitu 48.

Hasil penelitian ini sangat menagagumkan dimana skor *uncertainty avoidance* di angka 29,81 atau dibulatkan menjadi 30. Krisis yang menimpa bangsa Indonesia semenjak tahun 1998, konflik Pilkada di sejumlah daerah, banjir dan bencana alam yang sering menimpa bangsa Indonesia ternyata tidak berpengaruh terhadap kecemasan dalam hidup. Skor ini menggambarkan tingkat kepasrahan yang luar biasa di dalam kondisi yang buruk sekalipun. Termasuk dalam menangani konflik Indonesia Malaysia saat ini. Indonesia memposisikan pada posisi yang lemah, dan mudah untuk dipertanyakan dan dicoba apakah Indonesia memiliki kekuatan kepastian dalam menentukan harga dirinya. Kuatnya nilai-nilai agama (Islam) mungkin menjadi sebab penting mengapa skor *uncertainty avoidance* Indonesia cukup rendah yaitu 30 sedikit berbeda dengan hasil penelitian Hofstede yaitu 48 meski dua nilai tersebut tetap menempatkan Indonesia dalam ranking rendah untuk *uncertainty avoidance* di dunia.

Proposisi 4

Di Indonesia dengan lingkungan budaya *uncertainty avoidance* rendah karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja untuk tujuan kinerja dan pengambilan resiko.

Kesimpulan

Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

2. Berdasarkan kerangka penghitungan skor budaya nasional yang dikembangkan oleh Hofstede (1981, 1984) didapatkan hasil yaitu dimensi *power distance* adalah 66, dimensi *individualism* adalah 27, dimensi *masculinity* adalah 74 dan dimensi *uncertainty avoidance* adalah 30 berbeda dengan hasil penelitian Hofstede (1981,1984) di mana skor dimensi Indonesia berturut-turut adalah: 78 (*power distance*), 14 (*individualism*), 46 (*masculinity*) dan 48 (*uncertainty avoidance*).
3. Tidak terdapat perbedaan posisi untuk dimensi *power distance* dimana Indonesia tetap menempati posisi sebagai negara dengan *power distance* tinggi, negara dengan *individualism* rendah dan negara dengan *uncertainty avoidance* yang rendah pula. Terdapat perbedaan yang besar yaitu jika dalam penelitian Hofstede (1981, 1984) Indonesia memiliki skor *masculinity* rendah-sedang maka dalam penelitian ini Indonesia memiliki skor *masculinity* tinggi.
4. Budaya nasional Indonesia termasuk dalam kategori jarak kekuasaan yang tinggi (*high power distance*), sehingga karyawan cenderung menganggap penentuan tujuan kurang penting dan atasan-lah yang seharusnya menentukan tujuan untuk karyawan. Di samping itu, program manajemen seperti pemberdayaan karyawan secara umum kurang dapat dilaksanakan dalam organisasi. Oleh karena itu, untuk memotivasi karyawan akan bersedia bekerja dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi, pemimpin harus bertindak aktif dan bersifat kepaternalistik (*paternalistik*) dan pengasuh (*nurturant*) yang memperhatikan anak buahnya. Selain itu, pemimpin hendaknya memberi contoh dalam bekerja, dengan menunjukkan prestasi yang bagus.
5. Budaya nasional Indonesia termasuk kolektif (*individualism* rendah), sehingga kebutuhan yang dianggap penting oleh karyawan adalah dapat menjalin hubungan yang dekat dengan keluarga dan teman kerja. Dengan demikian, bila ingin memotivasi karyawan agar untuk berprestasi harus selalu dikaitkan dengan aspek keluarga yang menjadi perhatian besar karyawan dan hubungan dengan orang-orang dekatnya.

6. Berbeda dengan penelitian Hofstede (1981,1984) dimensi budaya nasional Indonesia termasuk pada budaya yang maskulin. Jika banyak penelitian yang menyatakan secara umum karyawan Indonesia kurang memiliki motivasi kerja untuk berprestasi tinggi dan hanya mengejar ketenteraman maka penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda. Sekarang ini, di Indonesia dengan lingkungan budaya *masculinity* tinggi karyawan lebih cenderung termotivasi bekerja karena alasan penghasilan, pengakuan, kemajuan dan tantangan dalam pekerjaan.
7. Dalam dimensi penghindaran terhadap ketidak-pastian (*uncertainty avoidance*), budaya nasional Indonesia termasuk pada budaya dengan penghindaran ketidak pastian yang rendah. Secara teoritik *uncertainty avoidance* rendah ditandai dengan karyawan yang menyukai untuk mengambil resiko, lebih suka pekerjaan yang menantang dan termotivasi untuk mengejar karir yang lebih tinggi. Pada negara dengan high *uncertainty avoidance* tinggi seperti Amerika dan Jepang, karyawan terlihat sibuk, gelisah, emosional, agresif dan aktif. Di Indonesia dengan *uncertainty avoidance* rendah mestinya karyawan adalah seseorang yang menyukai resiko dan tantangan kerja, tetapi yang sering terjadi adalah sifat yang negatif yaitu *comfortable feeling when lazy* dan *hard-working* hanya jika dibutuhkan. Seperti tuduhan Mochtar Lubis (2001), bangsa Indonesia cenderung pasif, *easy-going*, lamban, terkontrol dan malas Paradoks ini membutuhkan penjelasan yang lebih memadai mungkin dari ilmu yang lain yaitu ilmu sosiologi-antropologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, L. (2000). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, Peter. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter F. (1998). The New Management Paradigm. *Forbes*, July.
- Heuer, M., Cummings, L. J., Hutabarat, W. 1999. Cultural Stability or Change Among Managers in Indonesia? *Journal of International Business Studies*, 30, 3. Third Quarter: 599 - 610
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. A Bridged Edition*. Sage Publication. Newbury park.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, AMACOM, A Division of American Management Association
- Hofstede, G. 1983. National Culture in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*. Vol XIII, No.1-2: 46 - 74
- Hofstede, G. 1990. A Reply & Comment on Joginder P Singh: Managerial Culture and Work-related Values in India. *Organization Studies*, 11/1:103-106, p: 1-5
- Hofstede, G. 1993. "Cultural Constrains in Management Theories". *Academy of Management Executive*. Vol 7. No.1: 81 – 94
- Hofstede, G. 1994. Management Scientists are Human. *Management Science*. Vol.40, No1, January, p 4-13
- Hofstede, G. 1997. *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw Hill. New York.
- Koentjaraningrat. 2004. *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia*. . Penerbit Djambatan. Jakarta
- Lubis, Mochtar. 2001. *Manusia Indonesia*. Cetakan Kelima. Yayasan Obor Indonesia. Jakarta
- Majalah Trust. 2003 (4), p 43
- Morden, Tony. 1999. Models of National Culture- A Management Review. *Cross Cultural Management*. Volume 6 Number 1:19-44
- Schuler, R. S & Rogovsky, N. 1998. Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*; First Quarter; 29, 1: 159 – 177
- Shackleton, V & Ali, A. H. 1990. Work-Related Values of Managers: A Test of the Hofstede Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 21:109-118
- Singh, P Joginder. 1990. Managerial Culture and Work-Related Values in India. *Organization Studies*. 11/1:075-101, p76-101
- Stoner, James F. (1998). *Management*. New York: Prentice -Hall.
- Terry, George. (1978). *Principles of Management*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Triandis, H.C. 1982. Review of Culture's Consequences. *Human Organization*, 41; 86-90