

## Efek Peran Budaya dalam Proses Pembelajaran Organisasi di Pantura

**Prayitno<sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup> Politeknik Trisila Dharma  
E-mail: [pra.yitno.py17@gmail.com](mailto:pra.yitno.py17@gmail.com)

**Tabrani<sup>2)</sup>**

<sup>2)</sup> Politeknik Trisila Dharma  
E-mail: [tabrani12@yahoo.co.id](mailto:tabrani12@yahoo.co.id)

### *Abstract*

*The main purpose of this paper is to investigate the effect of Cultural Role in Organizational Learning Process at Otto Bus Company in Pantura java area (Tegal, Brebes, Slawi). The purpose of this research is to know the effect of cultural role in Organizational Learning Process in Otto Bus Company in pantura area so that it has competitive advantage. Instrument used in this research is Value Survey Module 1994 (VSM 1994). This instrument is a revision of the previous questionnaire based on the question used in the original Hofstede research. A total of 125 questionnaires were distributed to all 10 companies. Each company received two copies of the questionnaire for its general manager and executive manager. Acceptable responses are accepted and analyzed. Researchers conducted 7 semi interviews to interpret and validate the results of the survey, from the results of research, researchers take the conclusion that the cultural dimensions of individualism and avoidance of uncertainty have a significant effect on organizational learning, where the area of pantura whose culture of individualism is still high into a competitive advantage and avoid the low uncertainty makes excellence separate community culture that supports organizational learning become more competitive.*

**Keywords:** *cultural role, organizational learning process, survey module 1994 (VSM 1994), individualism, avoid uncertainty.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Indonesia memiliki beragam budaya dari Sabang sampai Merauke yang masing-masing memiliki sifat, karakteristik dan logat yang berbeda, budaya yang tersebar di seluruh daerah menjadi sangat penting sebab keberagaman budaya daerah maka, budaya nasional menjadi penting pula. Hasil penelitian Drucker (1992) mengatakan, untuk mengungkapkan dampak budaya pada manajemen, dengan pernyataan bahwa apa yang

dilakukan manajer adalah sama di seluruh dunia, namun bagaimana cara melakukannya dapat sangat berbeda. Karena manajemen berurusan dengan integrasi orang dalam beberapa bentuk usaha patungan, maka pengelolaannya sangat tertanam dalam budaya. Untuk berhasil dalam ekonomi baru, penting untuk memiliki pengetahuan tentang budaya dan perilaku lain dalam organisasi mereka. Budaya Indonesia khususnya budaya masyarakat pantura (Tegal, Brebes, Slawi) adalah salah satu budaya Jawa namun berbeda pada umumnya, hal ini tentu akan berbeda pula perilaku yang terjadi di dalamnya, cara dan arah yang mereka ubah dan teknik mengelolanya (Francesco & Gold, 2005).

Memahami budaya dapat memperlengkapi orang untuk tantangan bisnis di bidang transportasi lokal bahkan dalam konteks nasional. Meskipun demikian, menyadari pentingnya perbedaan budaya, membantu para manajer memahami mitra dan pesaing mereka dan pada akhirnya membantu meningkatkan kemampuan manajerial mereka. Model budaya memberikan kerangka kerja untuk memahami perilaku yang ditemui dalam situasi bisnis yang pada awalnya tampak aneh, misterius atau sulit dipahami. Seiring bisnis menjadi lebih sulit dan persaingan yang ketat, model canggih untuk memahami budaya menjadi sebuah kebutuhan. Budaya daerah mempengaruhi, sampai batas tertentu, banyak perilaku manajemen dan organisasi (Francesco & Gold, 2005).

Persaingan usaha dalam bidang transportasi dewasa ini semakin ketat baik antar perusahaan *outo bus* sendiri secara konvensional di wilayah Pantura ataupun angkutan masal lainnya seperti kereta api, *travel* serta bisnis transportasi yang berbasis teknologi. Bisnis transportasi kereta api yang pada dasarnya adalah milik pemerintah mengandalkan ketepatan waktu, pelayanan prima, kebersihan lingkungan serta didukung dengan sumber daya yang handal, sedangkan bisnis *travel* banyak dimiliki oleh swasta dengan ciri mampu menjangkau sampai ke pelosok jalan baik keberangkatan maupun sampai tujuan namun kelemahan dari *travel* masih banyak yang ilegal dari sisi perijinan, berbeda dengan bisnis transportasi yang berbasis teknologi, jenis transportasi umum ini di era informasi sekarang berkembang pesat dengan hanya mengandalkan gadget sebagai pencari penumpang yang mengandalkan kecepatan pemesanan, antar serta pelayanan.

Melihat kondisi yang berubah sedemikian cepat jajaran manajemen perusahaan *Outo Bus* perlu memikirkan strategi persaingan yang berbasis pada dimensi budaya sebab dengan memperkuat budaya akan memperkuat pula pembelajaran organisasi (perusahaan) dan akhirnya akan memiliki strategi untuk persaingan, untuk mengikuti persaingan dengan jenis transportasi kereta api, *travel* dan transportasi berbasis teknologi, perusahaan *Outo Bus* di wilayah Pantura sangat sulit dan tertinggal jauh.

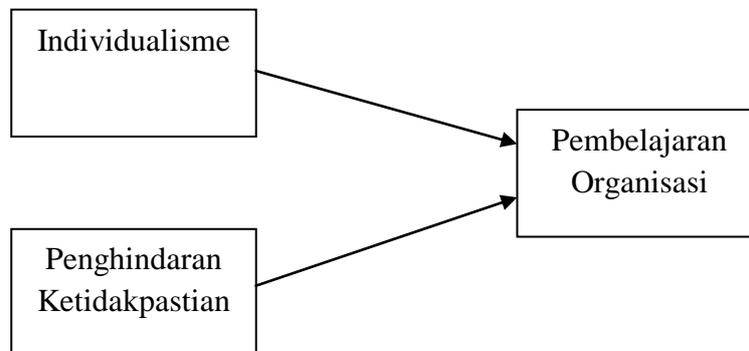
Budaya merupakan keunggulan kompetitif untuk memperkuat pembelajaran organisasi sehingga persaingan transportasi angkutan umum tercapai, permasalahan yang dihadapi adalah budaya pantura keras dengan tingkat individualisme yang tinggi dan tingginya tingkat menghindari ketidakpastian.

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengetahui efek peran budaya dalam proses pembelajaran organisasi pada perusahaan *Outo Bus* di wilayah Pantura sehingga memiliki keunggulan kompetitif.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Kerangka penelitian ini mengacu pada lima dimensi budaya (Hofstede, 2005:31) yaitu penghindaran ketidakpastian, jarak daya, kolektivisme, individualisme,

maskulinitas dan dampaknya terhadap pembelajaran organisasi, namun, penelitian ini hanya mengambil dua dimensi Hofstede yaitu individualisme dan penghindaran ketidakpastian disebabkan bahwa penelitian Hofstede menjelaskan bahwa Indonesia termasuk negara dengan indeks individualisme 14 sehingga secara otomatis Indonesia masuk dalam negara kolektivitas tinggi sehingga tidak perlu diteliti kembali, sedangkan penghindaran ketidakpastian penelitian Hofstede menjelaskan bahwa Indonesia adalah negara dengan tingkat penghindaran ketidakpastian tinggi yaitu sebesar 43. Hal ini menarik untuk diteliti sebab dengan tingkat individualisme rendah namun penghindaran ketidakpastian tinggi maka perlu diteliti apa dampaknya bagi pembelajaran organisasi, dalam hal ini Pantura (Tegal, Brebes, Slawi) adalah bagian dari wilayah Indonesia namun di ketiga wilayah ini memiliki keragaman dan perbedaan budaya yang mencolok. Penelitian ini menggunakan pilihan studi kasus dengan menggunakan sejumlah kecil jurnal penelitian Hofstede yang diterbitkan sebelumnya untuk mencapai tujuan ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mencoba untuk membahas bagaimana perbedaan budaya sosial dapat mempengaruhi proses pembelajaran organisasi, dikaitkan dengan dimensi budaya individualisme, penghindaran ketidakpastian kemudian mampu menjadi keunggulan kompetitif dalam sebuah perusahaan. Penelitian ini menggunakan pilihan studi kasus dengan menggunakan sejumlah kecil jurnal penelitian Hofstede yang diterbitkan sebelumnya untuk mencapai tujuan ini.

Untuk mengukur dampak perbedaan budaya nasional terhadap manajemen, Hofstede melakukan studi lintas budaya di 50 negara dan 3 wilayah. Karena budaya modern terlalu kompleks dan subkultur heterogen (Podrug, 2014), strategi yang digunakan dalam penelitian asli (dan juga dalam penelitian ini, budaya ketiga wilayah di Pantura) adalah strategi sampel sempit berdasarkan perbandingan subkultur serupa di berbagai negara. Kualitas sampel sempit yang sesuai sering hanya dapat dibuktikan *ex post facto*: Jika perbedaan yang kita temukan antara budaya dalam satu kumpulan sampel, dikonfirmasi oleh yang ditemukan oleh orang lain pada sampel lain yang sesuai, pencocokan kita memadai (Hofstede, 1980).

## HASIL DAN ANALISIS

### Pembelajaran Budaya

Penelitian Hofstede, perbedaan budaya sosial berpengaruh signifikan terhadap gaya manajemen organisasi, nilai dan perilaku, konfigurasi dan motivasi (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988). Jadi, kejutan lintas budaya mempengaruhi psikologi pembelajaran, proses, iklim, kemampuan, dan hasilnya yang tak terelakkan. Penelitian ini mencoba untuk membahas bagaimana perbedaan budaya sosial dapat mempengaruhi proses pembelajaran organisasi, dikaitkan dengan dimensi budaya individualisme, penghindaran ketidakpastian kemudian mampu menjadi keunggulan kompetitif dalam sebuah perusahaan.

Untuk mengukur dampak perbedaan budaya nasional terhadap manajemen, Hofstede melakukan studi lintas budaya di 50 negara dan 3 wilayah. Karena budaya modern terlalu kompleks dan subkultur heterogen (Podrug, 2014), strategi yang digunakan dalam penelitian asli (dan juga dalam penelitian ini, budaya ketiga wilayah di Pantura) adalah strategi sampel sempit berdasarkan perbandingan subkultur serupa di berbagai negara. Kualitas sampel sempit yang sesuai sering hanya dapat dibuktikan *ex post facto*: Jika perbedaan yang kita temukan antara budaya dalam satu kumpulan sampel, dikonfirmasi oleh yang ditemukan oleh orang lain pada sampel lain yang sesuai, pencocokan kita memadai (Hofstede, 1980).

Tabel 1. Strategi untuk Studi Multisosial Komparatif

	Fokus pada kesamaan antara masyarakat	Fokus pada perbedaan antara masyarakat
Prihatin dengan tingkat mikro variabel dalam masyarakat (budaya sebagai kotak hitam)	Membuktikan keuniversalan hukum tingkat mikro	Keseluruhan ilustrasi setiap masyarakat
Prihatin dengan ekologis variabel antar masyarakat (budaya ditentukan)	Dimensi jenis dasar masyarakat	Dimensi masyarakat dan makro tingkat hukum

Sumber: Hofstede (1980)

Tabel 1 menyajikan strategi penelitian untuk studi multisosial komparatif. Perbedaan antara fokus pada persamaan dan fokus pada perbedaan dapat dikombinasikan dengan perbedaan antara tingkat analisis. Untuk mengidentifikasi perbedaan mendasar antara budaya nasional, Hofstede menemukan empat dimensi seperti - jarak kekuatan, penghindaran ketidakpastian, individualisme - kolektivisme, maskulinitas - feminitas. Ini kemudian diperpanjang seperlima, disebut orientasi jangka panjang versus jangka pendek. Setiap dimensi mewakili rangkaian yang berbeda, sehingga masing-masing negara dapat dinilai dari tinggi ke rendah dan ditempatkan di suatu tempat di sepanjang masing-masing, dan tidak hanya di ujungnya. Namun, penelitian ini hanya membahas dimensi individualisme dan penghindaran ketidakpastian saja sebab mengacu pada penelitian Hofstede bahwa Indonesia memiliki indeks individualisme 14 dan indeks penghindaran ketidakpastian 43.

## **Individualisme**

Sebagai daerah terluar sebuah kawasan, Pantura memiliki beberapa keistimewaan dibanding kawasan lain. Imam (1990) mengungkapkan Pantura adalah daerah eksperimen sebuah kebudayaan karena menjadi daerah pertama bagi perkembangan suatu kebudayaan sebelum menjalar ke kawasan lain. Proses pembauran itu kemudian berkembang melahirkan kebudayaan baru.

Perubahan budaya yang terjadi pada masyarakat Pantura dapat diamati pada cara hidup lahiriah mereka. Berbagai benda kebutuhan seperti pakaian, perabot rumah tangga, hingga kendaraan masyarakat di sana umumnya berbeda dari masyarakat pedalaman (daerah tengah). Perlahan, perubahan itu merambah pada ranah kehidupan lain, seperti pembelajaran organisasi, sistem pemerintahan tingkat lokal, sistem pendidikan, hingga hukum adat (norma).

Penduduk di kawasan pantura memang memiliki akses lebih terbuka terhadap dunia luar. Keunikan tersebut membawa akibat yang kompleks. Jika persinggungan menghasilkan hal baru yang konstruktif tentu masyarakat akan diuntungkan. Namun, jika kebudayaan asing terlalu deras menggeser kebudayaan lokal, masyarakat akan terhegemoni. Padahal proses perubahan budaya sangat tergantung pada karakter kebudayaan lokal dan mentalitas pendukungnya. Kebudayaan lokal yang kuat akan lestari, sedangkan kebudayaan yang akarnya lemah akan tercerabut.

Di sisi lain, komunitas pantura juga mengalami akselerasi modernisasi. Robins (1973) mengidentifikasi modernisasi dari penggunaan teknologi yang paling sederhana menjadi lebih canggih, sikap komunal menjadi individualis, (Surahmat.,BP2M, Pngiat Komunitas Nawaksara, Unnes) berbeda dengan penelitian Hofstede & Hofstede (2005) dalam penelitiannya, salah satunya menggambarkan Indonesia sebagai negara yang kolektivis, hal ini diukur pada penelitian yang dilakukan pada karyawan IBM pada 74 negara, termasuk Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan Indonesia memiliki skor Individualism Index (IDV) sebesar 14 (skala 1-100), yang mana merupakan salah satu negara dengan indeks terkecil di dunia. Bila dibandingkan dengan negara-negara di Asia, skor individualisme Indonesia menduduki peringkat ke-23, dan dibandingkan dengan seluruh negara yang diteliti Hofstede & Hofstede, Indonesia menduduki peringkat 43 (Hofstede & Hofstede, 2005). Skor ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia lebih merupakan masyarakat kolektivis dibandingkan dengan individualis.

Selain memiliki skor yang rendah pada individualism indeks, Indonesia juga memiliki tingkat-tingkat Uncertainty Avoidance yang tinggi. Berdasarkan penelitian Hofstede & Hofstede (2005), maka dimensi Individualisme-Uncertainty Avoidance, dan oleh karena itu pada penelitian ini, akan dibahas secara mendalam mengenai Individualisme serta Uncertainty Avoidance sebagai suatu variabel khas bangsa Indonesia dan bagaimana dampaknya terhadap dunia organisasi dan perusahaan. Penelitian budaya yang dilakukan di bekas negara Yugoslavia (Podrug, et al., 2014), budaya ada beberapa kesamaan dan perbedaan penting dalam orientasi nilai di antara negara-negara yang memiliki konteks politik dan ekonomi yang sama namun ada perbedaan dalam hal individualisme, Kroasia sebagai negara dengan tingkat individualisme yang tinggi yaitu sebesar 33 sedangkan yang terendah yaitu Serbia sebesar 25, hal ini menunjukkan bukti bahwa walaupun sebagai negara yang dulunya pernah bersatu dalam satu bendera Yugoslavia namun budaya berbeda dalam dimensi individualismenya. Hasil penelitian (Podrug, et al., 2014), di bekas negara-negara ex Yugoslavia mungkin mendekati gambaran daerah-daerah di wilayah pantura Indonesia (Tegal, Brebes, Slawi), walaupun ketiga daerah sama-sama di wilayah pantura, dalam

jalur yang sama memiliki persamaan-persamaan dalam hal budaya namun juga memiliki perbedaan dalam hal individualisme dan menghindari ketidakpastian (Tabel 1).

Tabel 2. Posisi Diproyeksikan Tegal, Brebes dan Slawi pada Dua Dimensi Berdasarkan Hasil Wawancara

	IDV ( <i>individualism index</i> )	UAI ( <i>uncertainty avoidance index</i> )
Tegal	11	33
Brebes	7	27
Slawi	9	30

Dari hasil tabel 2 dapat diartikan bahwa tingkat individualisme, Tegal menduduki tertinggi yaitu skor 11 yang bisa juga diartikan bahwa masyarakat Tegal untuk sifat individualismenya lebih tinggi dari pada ketiga wilayah lainnya, sedangkan Brebes menduduki peringkat terakhir dengan skor 7 yang artinya, bahwa masyarakat Brebes untuk hal individualisme paling rendah atau sikap gotong-royong/collectivisme tinggi.

Peneliti tidak mengikutsertakan dimensi kolektivisme seperti yang telah banyak diteliti oleh peneliti-peneliti lain, sebab peneliti menganggap menggabungkan kolektivitas dengan individualisme dipandang tidak perlu sebab menurut penelitian (Hofstede, 2001) Indonesia adalah negara dengan tingkat individualisme dengan nilai 14, hal ini menandakan bahwa Indonesia secara nasional otomatis negara kolektivitas yang tinggi sehingga sudah tidak relevan lagi untuk diteliti.

Tidak berbeda dengan kinerja perusahaan di wilayah pantura sebagian sopir dan kernet selalu mengutamakan kebersamaan dalam bekerja, misal awal memulai perjalanan menuju tujuan ke Jakarta, bus pertama berangkat dan bus yang terakhir tidak mau saling mendahului apabila hal itu masih dalam satu trayek dan satu pangkalan namun apabila itu berbeda dalam trayek dan tujuan maka tujuan terjauhlah yang akan didahulukan dan diijinkan untuk mendahului dalam perjalanan, dari contoh tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa para sopir dan kernet mengutamakan kebersamaan dalam bekerja dan bukan individualisme yang diutamakan, hal lain yang dalam tingkat manajerial bahwa seorang manajer dalam mengambil keputusan selalu melibatkan seluruh element baik sopir, kernet maupun pangkalan, hal ini menunjukkan bahwa wilayah Slawi adalah sebuah masyarakat dimana orang-orang sejak lahir dan seterusnya diintegrasikan ke dalam kelompok-kelompok yang kuat dan kohesif, yang sepanjang masa hidup manusia terus melindungi mereka dengan imbalan kesetiaan yang tidak diragukan lagi (Hofstede, 2001). Tidak berbeda halnya dengan wilayah Brebes yang memiliki upacara ritual sedekah bumi serta didukung dengan sumber mata pencahariaanya sebagai petani bawang yang dalam hal ini bisa dimaknai sebagai mengutamakan kebersamaan/kolektivitas namun berbeda dengan wilayah Kota Tegal dalam hal ini memiliki indeks individualisme yang tinggi yaitu sebesar 11 akan tetapi menurut penelitian Hofstede angka indeks sebesar 11 masih dalam kategori rendah. Kota Tegal memiliki angka indeks individualisme sebesar 11 yang menduduki paling atas dibanding Slawi dan Brebes disebabkan beberapa hal antara lain, tingkat pendapatan masyarakat yang telah tinggi, tingkat pendidikan yang lebih tinggi, tingkat pengetahuan teknologi yang maju.

## **Penghindaran Ketidakpastian**

Sejauh mana anggota budaya merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti dan tidak pasti (Hofstede, 2001). Masih dalam penelitian Hofstede mengatakan dimensi penghindaran ketidakpastian didefinisikan sebagai tingkat dimana orang-orang di negara lebih menyukai struktur daripada situasi tidak terstruktur pendapat ini didukung dengan pernyataan Tianya Li yang mengatakan penghindaran ketidakpastian, menunjukkan bahwa bagian budaya ini tidak hanya bisa memotivasi karyawan melalui stres kerja dan tantangan, tapi juga bisa mengalahkan seorang karyawan dengannya (Tianya Li, 2015 ) bahwa budaya, yang memiliki kekuatan tinggi, maskulin, individualistis, dan kuat dalam menghindari ketidakpastian, menjadi lingkungan yang menantang bagi upaya manajemen perubahan (Charles A, 2007).

Di negara-negara penghindaran ketidakpastian yang kuat, perasaan itu mengatakan bahwa "apa yang berbeda, berbahaya", sementara pada masyarakat penghindaran ketidakpastian yang lemah, sebaliknya, perasaan yang berlaku lebih tepatnya bahwa "apa yang berbeda, itu penasaran" (Hofstede & Soeters, 2002). Di negara-negara yang tinggi dalam menghindari ketidakpastian, orang cenderung menunjukkan energi yang lebih gugup, sementara di negara-negara yang mendapat nilai rendah, orang lebih santai dan santai. Orang Indonesia dalam studi Hofstede dan Bond mencetak gol cukup tinggi pada dimensi ini dan masyarakat Indonesia nampak cukup kaku (Hofstede, 2001).

Manajer menengah di perusahaan Otto Bus dalam bekerja selalu menunggu perintah dari Owner di wilayah Brebes dan Tegal , mereka takut apabila melangkah dan mengambil keputusan sendiri akan berdampak pada operasional dan ditolak oleh Owner/Direktur, bahkan sampai tingkat detail operasional para menejer meminta petunjuk ke Direktur, ada beberapa alasan mengapa mereka selalu tidak berani dalam mengambil keputusan operasional seperti: Direktur dalam mengambil keputusan tidak didasarkan pada analisis akademik namun berdasarkan pengalaman, Direktur mengangkat manajer bukan berdasarkan profesionalitas namun berdasarkan kedekatan sehingga Direktur mengetahui secara pasti kualitas manajer yang diangkatnya, menejer takut kepada Direktur karena apabila terjadi permasalahan akan di pecat langsung, Menejer tidak mengetahui secara pasti tugas dan kewajiban sebagai seorang manajer. Namun, berbeda yang terjadi di Kota Tegal, manajer menengah di Kota Tegal bekerja tidak selalu mengandalkan Direktur, mereka lebih mandiri dalam mengambil keputusan sampai ke tingkat operasional, Direktur/owner di Kota Tegal lebih percaya terhadap manajer lebih profesional sebab diangkat menggunakan mekanisme akademis.

## **Hubungan Individualisme, Penghindaran Ketidakpastian dengan Kinerja Organisasi**

Individualisme berfokus pada sejauh mana suatu negara memperkuat prestasi individu atau kolektif dan interpersonal hubungan. Di negara-negara individualisme tinggi, standar nilai yang sama harus berlaku untuk semua orang (Hofstede, 1980: 235). Sedangkan Indonesia yang diwakili dalam penelitian ini diwakili oleh Wilayah Pantura (Tegal, Brebes dan Slawi) dalam penelitian Hofstede termasuk dalam negara Individualisme rendah dikuatkan dengan penelitian (Basri, 2015), manajer menengah di Brebes dan Slawi mengutamakan kebersamaan dan bukan individualis dalam mengambil keputusan operasional melibatkan sopir, kernet dan agen dan para manajer tingkat menengah dalam mengambil kebijakan operasional selalu menunggu perintah

dari Direktur tidak bisa sendiri sendiri karena ada rasa ketakutan, merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti dan tidak pasti (Hofstede, 2001).

Tingkat individualisme yang rendah dan ditunjang dengan penghindaran ketidakpastian yang tinggi mendukung kinerja organisasi Perusahaan Otto Bus di Wilayah Pantura yang tinggi sehingga memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh daerah lain di Indonesia.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa ada beberapa perbedaan penting dalam orientasi nilai di antara wilayah pantura, Tegal, Brebes, Slawi yang memiliki konteks ekonomi yang sama. Terlepas dari jarak geografis yang sangat kecil dan fakta bahwa wilayah ini masih satu dalam eks karesidenan Pekalongan, ada perbedaan budaya evolusioner yang diartikulasikan melalui posisi tertentu dalam setiap dimensi.

Karena responden tidak sepenuhnya mewakili populasi wilayah mereka, posisi pada dimensi budaya yang ditemukan hanya dapat perkiraan posisi populasi. Namun, strategi sampel yang sesuai dapat diharapkan menghasilkan perkiraan yang akurat mengenai perbedaan antara wilayah yang diteliti. Lebih jauh lagi, penting untuk menekankan bahwa dimensi angka yang dihitung dapat ditafsirkan hanya dalam arti posisi relatif satu wilayah terhadap wilayah lain, namun tidak dalam angka absolut. Selain itu, angka kuantitatif absolut untuk dimensi dan wilayah tertentu tidak signifikan mengingat penafsiran interpretasi yang valid untuk sejumlah wilayah dan kontinuitas yang waspada.

Pada tabel 2 Brebes pada posisi paling rendah untuk individualisme dengan indeks 7 dan pada penghindaran ketidakpastian dengan indeks 27, ini menandakan bahwa karyawan PO Bus yang berada di wilayah Brebes tingkat individualisme rendah, mereka dalam bekerja suka dengan kebersamaan namun secara operasionalnya terlihat kaku hal ini dapat terlihat dengan angka indeks penghindaran ketidakpastian sebesar 27, Orang Indonesia dalam studi Hofstede dan Bond mencetak gol cukup tinggi pada dimensi ini dan masyarakat Indonesia nampak cukup kaku (Hofstede, 2001). Perusahaan Otto Bus yang berada di wilayah Slawi memiliki indeks individualisme 9 dan angka indeks penghindaran ketidakpastian sebesar 30, hasil perhitungan antara Brebes dan Slawi tidak berbeda jauh hal ini menguntungkan pihak perusahaan tersebut sebab perbedaan yang tidak terlalu jauh menandakan pembelajaran organisasi terserap dengan baik oleh karyawan sehingga memiliki kinerja yang baik, namun hasil penelitian berbeda untuk Perusahaan Otto Bus yang berada di wilayah Tegal, Skor dihitung berdasarkan arahan Hofstede (2001) dan dalam bentuk "tidak terkalibrasi" tidak sebanding dan interpretatif. Dalam bentuk ini, temuan tersebut tidak secara langsung dibandingkan dengan Hofstede (2001) karena komposisi sampel sangat berbeda dari karyawan IBM dalam studi Hofstede dan hanya kemungkinan interpretasi terkait dengan posisi Brebes, Slawi dan Tegal, Tegal relatif berbeda terhadap satu sama lain. Namun, skor ini hanya sedikit memberi tahu kita tentang posisi relatif terhadap 3 wilayah perusahaan otto bus lain dalam database asli. Tegal memiliki angka indeks individualisme 11 dan angka indeks penghindaran ketidakpastian 33, hasil ini menempatkan Tegal dalam urutan teratas dengan individualisme tertinggi dan penghindaran ketidakpastian lemah namun memiliki keunggulan kompetitif lebih tinggi dibanding dengan Slawi dan Brebes, sementara mobilitas pekerjaan yang tinggi lebih

sering terjadi di masyarakat penghindaran ketidakpastian rendah/lemah (Hofstede, 2001).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Francesco, A. M., Gold, B. A. (2005). *International organizational behavior: Text, cases, and skills*. Second Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Abridged Edition. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kroeber, A. L., & Kluckholm, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. In Miroshnik, V. Culture and international management: A review. *Journal of Management Development*, 21 (7), 521-544.
- Li, Tianya. (2015). *Organizational culture & employee behavior*.
- Nicolau, I., & Musetescu, A. (2012). The influence of lifelong programs on the organizational culture and performance.
- Podrug, N., et al. (2014). Cross-cultural comparison of Hofstede's dimensions and decision-making style within cee context.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational behaviour*.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*.
- Woodwell, Douglas. (2014). Research foundations: How do we know what we know?.