

Analisis Budaya Organisasi Dengan Berbagai Dimensi

Antony Sentoso¹, Stefani Woro Asmarani², Olivia Lysion³, Angelina⁴, Septriana⁵, Cindy⁶

¹⁻⁶Program Studi Manajemen, Universitas Internasional Batam

Abstrak

Tempat kerja abad ke-20 sebagian besar ditentukan oleh kurangnya keragaman, komunikasi lintas budaya, dan perspektif yang berbeda. Syukurlah, era monokultur semakin tertinggal di milenium baru. Masyarakat dengan cepat berubah menjadi pusat multikultural inklusif yang penuh dengan berbagai bahasa, budaya, kepribadian, perspektif, dan sistem kepercayaan. Budaya lintas dalam dunia bisnis mengacu pada upaya perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orangnya berinteraksi secara efektif dengan para profesional dari latar belakang lain. Seperti kata sifat lintas budaya, ini menyiratkan pengakuan atas perbedaan nasional, regional, dan etnis dalam tata krama dan metode serta keinginan untuk menjembatannya. PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang frozenfood yang ada di kota Batam. PT.XYZ telah berdiri sejak tahun 2018. Perusahaan ini terdiri dari berbagai suku, agama, ras dan golongan. Dengan keragaman, akan ada banyak tantangan di tempat kerja. Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisis bagaimana budaya organisasi berdasarkan dimensi-dimensi pada PT.XYZ di kota Batam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode wawancara secara mendalam, dengan narasumber atau informannya adalah atasan dan bawahan perusahaan. Hasil penelitian ini adalah PT.XYZ mempunyai budaya yang kuat, dengan tingkat kekuasaan yang tinggi, sifat menghindari ketidakpastian yang rendah, kolektivis, mempunyai sifat asertif yang rendah dan ketepatan waktu yang lebih fleksibel.

Kata kunci: Budaya, Lintas Budaya, Dimensi Budaya

Abstract

The 20th century workplace was largely defined by a lack of diversity, cross-cultural communication and different perspectives. Thankfully, the era of monocultures is getting left behind in the new millennium. Society is rapidly transforming into an inclusive multicultural hub full of different languages, cultures, personalities, perspectives and belief systems. Cross-culture in the business world refers to a company's efforts to ensure that its people interact effectively with professionals from other backgrounds. Like cross-cultural adjectives, it implies recognition of national, regional, and ethnic differences in manners and methods and a desire to bridge them. PT. XYZ is a company engaged in frozen food in the city of Batam. PT. XYZ has been established since 2018. This company consists of various ethnicities, religions, races and groups. With diversity, there will be many challenges in the workplace. The purpose of this study is to analyze how organizational culture is based on the dimensions of PT. XYZ in Batam city. This study uses a qualitative approach through in-depth interviews, with the sources or informants being the company's superiors and subordinates. The results of this study are that PT. XYZ has a strong culture, with a high level of power, low uncertainty avoidance, collectivism, low assertiveness and more flexible timeliness.

Keywords: Culture, Cross-Cultural, Dimension of Culture

□ Corresponding author : Septriana

Email Address : septriana2409@gmail.com

Received tanggal bulan tahun, Accepted tanggal bulan tahun, Published tanggal bulan tahun

I. PENDAHULUAN

PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang frozenfood yang ada di kota Batam. PT.XYZ telah berdiri sejak tahun 2018. Perusahaan ini terdiri dari berbagai suku, agama, ras dan golongan. Dengan keragaman, akan ada banyak tantangan di tempat kerja.

Tempat kerja abad ke-20 sebagian besar ditentukan oleh kurangnya keragaman, komunikasi lintas budaya, dan perspektif yang berbeda. Syukurlah, era monokultur semakin tertinggal di milenium baru. Mendukung adalah komunikasi lintas budaya yang jelas dan perayaan keragaman dan inklusi. Masyarakat dengan cepat berubah menjadi pusat multikultural inklusif yang penuh dengan berbagai bahasa, budaya, kepribadian, perspektif, dan sistem kepercayaan.

Budaya lintas dalam dunia bisnis mengacu pada upaya perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orangnya berinteraksi secara efektif dengan para profesional dari latar belakang lain. Seperti kata sifat lintas budaya, ini menyiratkan pengakuan atas perbedaan nasional, regional, dan etnis dalam tata krama dan metode serta keinginan untuk menjembatannya.

Indonesia memiliki skor *power distance* yang sangat tinggi, namun memiliki skor individualisme yang sangat rendah (The Hofstede, 2014). Namun, budaya nasional Indonesia mungkin tidak mencerminkan budaya lokal karena Indonesia adalah negara multietnis (Hofstede et al., 2010). Orang Indonesia pada umumnya sangat berhati-hati dengan pedoman waktu dalam situasi bisnis di mana jadwal dan tenggat waktu dianggap serius. Selain itu, bagaimanapun, masyarakat Indonesia prihatin dengan hubungan sehingga mungkin ada beberapa contoh di mana ada beberapa fleksibilitas untuk standar ketat mengikuti jadwal.

Budaya tidak hanya diciptakan dalam masyarakat. Di dalam perusahaan juga ditemukan model budaya yang tentunya sesuai dengan kebiasaan yang terjadi di ruang lingkup pekerjaan. Budaya yang berbeda antar perusahaan akan terasa lebih birokratis, sementara yang lain lebih fleksibel. Beberapa perusahaan mungkin secara terbuka menyelesaikan konflik untuk menciptakan konteks, sementara yang lain menyelesaikannya secara hierarkis dan diam-diam di balik pintu tertutup. Manajemen lintas budaya (*Cross Cultural Management*) tidak hanya berperan sebagai unsur komunikator di dalam kelompok, tetapi manajemen lintas budaya juga membentuk budaya tersendiri di dalam kelompok

Penulis tertarik dengan analisis lintas budaya PT. XYZ karena keragaman yang ada di perusahaan karena meskipun bukan perusahaan multinasional, perusahaan ini adalah perusahaan multietnis.

Menurut (Linton, 2013), budaya adalah konfigurasi dari perilaku yang dipelajari serta hasil dari perilaku yang elemen-elemen komponennya dimiliki bersama serta di transmisikan diantara anggota masyarakat. (Herbig & Dunphy, 1998, p. 18) mendefinisikan bahwa budaya sebagai sebuah pengalaman manusia serta interpretasinya. Mereka menyebut budaya berupa "aturan melalui pengalaman yang ditafsirkan secara eksplisit atau implisit". Hofstede (1980, p. 25) menjelaskan bahwa budaya sebagai "pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota sekelompok orang dari orang lain.

Menurut (Adler, 2002, p. 11), manajemen lintas budaya merupakan perilaku orang-orang dalam organisasi di seluruh dunia dan menunjukkan kepada orang-orang bagaimana bekerja dalam organisasi dengan karyawan serta kelompok pelanggan dari budaya yang berbeda. *Cross-cultural management* ini menggambarkan sebuah perilaku organisasi dalam negara dan budaya; membandingkan perilaku organisasi negara dan budaya; serta mungkin yang terpenting, yaitu untuk mencoba memahami serta meningkatkan interaksi dengan manajer, eksekutif, kolega, pemasok, pelanggan, dan mitra aliansi dari negara dan budaya di seluruh dunia. Manajemen lintas budaya berupa studi tentang manajemen dalam konteks lintas budaya. Hal ini mencakup pemeriksaan pengaruhnya subkultur sosial pada eksekutif dan praktik kontrol, serta pemeriksaan orientasi budaya eksekutif individu dan anggota perusahaan (Goel, 2022).

Teori dimensi budaya adalah garis besar untuk komunikasi lintas budaya. Hal ini menggambarkan pengaruh budaya masyarakat terhadap etika anggotanya serta bagaimana etika tersebut berhubungan dengan perilaku (Hofstede, 2001).

Berikut ada enam dimensi budaya yang dikemukakan oleh (Hofstede, 2011), antara lain:

- a. ***Power Distance***, yang mengacu pada sejauh mana anggota lembaga serta masyarakat di suatu negara memandang dan menerima kekuasaan yang tidak merata. Jika seseorang yang memiliki *power distance* yang tinggi, maka ia akan menerima tingkat hierarki yakni di mana setiap orang itu memiliki tempatnya serta tidak membutuhkan pembenaran lebih lanjut. Sedangkan apabila seseorang yang memiliki *power distance* yang rendah, maka ia akan mencoba untuk menyamakan distribusi kekuasaan serta menanyakan alasan ketidaksetaraan kekuasaan.
- b. ***Individualism vs Collectivism***, yang dibahas dalam dimensi ini bukanlah kualitas individu. Tetapi dimensi ini adalah sejauh mana orang terintegrasi ke dalam kelompok-kelompok dalam masyarakat. Dalam masyarakat dengan budaya individualistik, maka anggota masyarakat hanya peduli dengan diri sendiri serta keluarga inti mereka saja. Sementara itu, dalam masyarakat yang termasuk budaya kolektivistis, mereka tidak hanya memperhatikan diri mereka sendiri dan juga keluarga inti mereka saja, tetapi mereka juga peduli dengan keluarga besar seperti kakek dan nenek, paman dan bibi, dan lain-lain.
- c. ***Masculinity vs Femininity***, yang diperlakukan dalam dimensi ini bukanlah karakteristik individu, melainkan budaya yang terkait dengan pembagian nilai antar jenis kelamin. Dalam masyarakat dengan budaya maskulin, maka tindakan orang tersebut lebih ditentukan oleh persaingan, kesuksesan serta pencapaian. Sedangkan dalam masyarakat dengan budaya feminin, maka tindakan orang tersebut lebih banyak berpedoman pada nilai kepedulian terhadap sesama serta kualitas hidup.
- d. ***Uncertainty Avoidance***, dimensi penghindaran ketidakpastian ini berupa sejauh mana anggota komunitas budaya merasa terancam oleh situasi yang ambigu serta menciptakan kepercayaan dan institusi yang berusaha untuk mengurangi atau menghindari situasi tersebut. Di beberapa negara yang

memiliki *uncertainty avoidance* yang tinggi, mereka cenderung menghargai kesesuaian serta keamanan, menghindari risiko, dan mengandalkan aturan serta ritual formal. Sedangkan di beberapa negara yang memiliki *uncertainty avoidance* yang rendah, maka mereka cenderung memiliki sikap yang lebih santai, yang artinya mereka berani mengambil risiko, memiliki keterampilan memecahkan masalah, serta mentolerir ambiguitas.

- e. ***Long Term vs Short Term Orientation***, dimensi orientasi jangka panjang serta jangka pendek ini menjelaskan bagaimana setiap masyarakat menghadapi persoalan yang berkaitan dengan peristiwa masa lalu serta menghadapi tantangan hari ini dan hari keesokannya. Masyarakat dengan budaya *short term orientation* lebih suka mengikuti norma serta tradisi kuno yang memandang perubahan masyarakat dengan curiga. Pada saat yang sama, orang dengan budaya *long term orientation* ini lebih pragmatis, mendukung serta upaya peningkatan pendidikan modern untuk mempersiapkan masa depan mereka yang lebih cerah.
- f. ***Indulgence vs Restraint***, yang dimana dimensi tersebut menekankan bagaimana manusia mengatur keinginannya terhadap nilai yang diperoleh sepanjang hidupnya. Kalau seseorang yang dinyatakan memiliki budaya *indulgence*, yaitu ketika kendali atas keinginan dan dorongan itu yang relatif lemah; sedangkan jika seseorang yang dinyatakan memiliki budaya *restraint*, yaitu ketika kendali atas keinginan dan dorongan itu yang relatif kuat.

(R. House et al., 2002) pada tahun 1991, disebut sebagai *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. Tujuan utama dari program *GLOBE* adalah untuk menggambarkan, memahami serta memprediksi pengaruh variabel budaya pada gaya kepemimpinan individu dan juga perilaku organisasi. Studi tersebut dilakukan di 62 negara di seluruh dunia. Untuk memudahkan proses penelitian, karakteristik budaya tersebut dikelompokkan ke dalam 9 dimensi budaya yang umum, baik dalam organisasi maupun masyarakat.

Kesembilan dimensi budaya tersebut yang dikemukakan oleh (R. J. House et al., 2004), adalah:

1. ***Power distance***, yang menjelaskan sejauh mana anggota dalam suatu organisasi ataupun masyarakat mampu mentolerir kekuasaan.
2. ***Uncertainty avoidance***, dimana menggambarkan sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat mencoba untuk menghindari ketidakpastian dengan mengikuti kebiasaan, norma sosial, serta praktik birokrasi untuk mengurangi ketidakpastian tentang kejadian di masa depan.
3. ***Human orientation***, berupa orientasi kemanusiaan yang sejauh mana individu dalam suatu organisasi atau masyarakat membina serta menghormati hubungan dengan individu lain dengan menunjukkan baik hati, sikap adil, murah hati, peduli, serta baik terhadap orang lain.

4. *Performance orientation*, yang mengacu pada sejauh mana suatu masyarakat ataupun organisasi mendorong serta memberi penghargaan kepada anggota kelompok lain untuk melakukan yang terbaik.
5. *Future orientation*, yaitu orientasi yang menggambarkan sejauh mana individu diselaraskan untuk kinerja masa depan dalam suatu organisasi ataupun masyarakat, yang terkait dengan investasi di masa depan, perencanaan, serta menunda kepuasan.
6. *Institutional collectivism*, yakni jenis kolektivisme yang bersifat institusional atau kelembagaan, dengan sejauh mana praktik kelembagaan organisasi atau masyarakat mendorong distribusi sumber daya manusia secara kolektif.
7. *In-group collectivism*, yaitu jenis kolektivisme bersifat kelompok yang menggambarkan sejauh mana individu mengekspresikan kesetiaan, kebanggaan, dan afiliasi dengan keluarga ataupun organisasi mereka.
8. *Assertiveness*, merupakan sejauh mana individu dalam masyarakat atau organisasi menunjukkan sifat agresif, konfrontatif, serta asertif dalam hubungan sosial.
9. *Gender egalitarianism*, adalah kesetaraan jenis kelamin yang menunjukkan bahwa sejauh mana suatu organisasi atau masyarakat meminimalkan peran serta diskriminasi *gender*.

Di antara sekian banyak kajian teori tentang nilai budaya, teori nilai yang disusun oleh Trompenaars (1997) dari Belanda diakui memiliki pengaruh yang penting. Dimensi budaya Trompenaars adalah yang paling terkenal dalam mempelajari pengaruh nilai-nilai budaya di bidang administrasi serta diakui secara luas sebagai kerangka budaya penting untuk menjelaskan perbedaan budaya antar bangsa. Penelitian yang dilakukan oleh beliau termasuk penelitian yang cukup komprehensif yang mengkaji dimensi nilai budaya dari perspektif konseptual hingga pengukuran dari segi indikator. Selain itu, beliau juga telah melakukan penelitian selama lebih dari 10 tahun dan juga membagikan kuesioner kepada lebih dari 15.000 manajer dari 28 negara. Elaborasi teorinya didasarkan pada orientasi nilai dan hubungan sosiolog bernama Parsons (1985).

Uraian lebih rinci tentang dimensi nilai (F Trompenaars & Hampden-Turner, 1997) adalah sebagai berikut:

- a. *Universalism vs Particularism*, dalam budaya dengan dimensi universalisme yang tinggi, mereka fokusnya lebih kepada aturan formal dari pada hubungan. Begitu juga dengan sebaliknya, dalam budaya dengan partikularisme tinggi, mereka dimana penekanannya lebih pada hubungan serta kepercayaan daripada aturan formal, perjanjian hukum hampir selalu diubah oleh keadaan serta hampir selalu dengan cara penerapan perjanjian itu.
- b. *Individualism vs Communitarianism*, yaitu individualisme yang berarti orang yang menyendiri serta mereka juga adalah individu yang mandiri. Sementara untuk komunitarianisme menunjukkan orang yang melihat diri mereka dianggap sebagai bagian dari kelompok.

- c. *Specific vs Diffuse*, yaitu budaya yang bersifat khas berupa individu memiliki ruang publik yang besar yang ingin mereka berbagi dengan orang lain serta ruang pribadi yang sempit yang mereka jaga dengan ketat dan juga hanya berbagi dengan teman dekat. Begitu pula sebaliknya, budaya yang terfragmentasi adalah budaya yang mana ruang publik serta ruang privat memiliki ukuran yang sama, dan juga individu dengan hati-hati menjaga ruang publiknya, dikarenakan memasuki ruang publik juga membuka akses ke ruang privat mereka.
- d. *Neutral vs Affective*, kalau untuk budaya netral ialah budaya di mana emosi selalu terkendali. Orang-orang dalam budaya ini berusaha untuk tidak menunjukkan perasaan mereka; mereka bertindak dengan mengendalikan emosi mereka dengan tetap tenang. Sedangkan untuk budaya berupa budaya yang dimana emosi diekspresikan secara terbuka serta spontan atau alami. Orang-orang yang memiliki budaya ini cenderung berbicara keras saat terkejut, tertawa terbahak-bahak, dan selalu menyapa dengan antusias.
- e. *Achievement vs Ascription*, budaya kinerja atau prestasi yaitu budaya yang bersifat orang menetapkan status berdasarkan sejauh mana kualitas baik mereka dalam melakukan tugas. Budaya ini akan memberikan prioritas tinggi kepada mereka yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama, budaya kitab suci yakni budaya yang bersifat status ditentukan oleh siapa atau apakah orang itu. Budaya ini memberikan status berdasarkan jenis kelamin, usia, atau hubungan sosial.
- f. *Sequential vs Synchronous Time*, dalam budaya dengan pendekatan berurutan berupa pendekatan yang umum bagi orang untuk melakukan hanya satu aktivitas pada satu waktu, mematuhi konvensi, serta menunjukkan preferensi yang kuat untuk mengikuti rencana yang diberikan daripada menyimpang darinya. Sedangkan dalam budaya dengan pendekatan sinkron, yang mana orang cenderung melakukan lebih dari satu aktivitas dalam satu waktu, tanggal diperkirakan, serta cenderung berubah pada waktu tertentu, jadwal biasanya diatur melalui hubungan, serta gangguan jadwal diperbolehkan.
- g. *Internal vs External Direction*, orang dengan budaya pengendalian internal, mereka lebih mengidentifikasi dengan mekanisme, yaitu organisasi dipahami sebagai mesin yang mematuhi kehendak operatornya. Sementara dalam budaya kontrol eksternal, maka organisasi itu sendiri dipandang sebagai produk alami yang hidup dari nutrisi serta keseimbangan ekologi yang menguntungkan lingkungannya.

Kase et al. (2011) meyakini bahwa ada perbedaan sikap manajer dalam budaya barat dan timur terhadap isu strategis serta kesimpulan terkait hasil. Para pemimpin dalam budaya barat, mereka menggunakan cara berpikir yang bersifat deduktif serta top-down. Penalaran deduktif ini berupa jenis penalaran logis yang dimulai dengan ide umum hingga pada kesimpulan khusus. Sedangkan para pemimpin dalam budaya timur ini menggunakan cara

berpikir mereka yang bersifat induktif atau ke bawah. Penalaran induktif ini yaitu sebuah pendekatan penalaran logis yang melibatkan membuat generalisasi berdasarkan rincian spesifik. Penalaran induktif ini juga berupa keterampilan kritis penting yang diharapkan banyak pengusaha dimiliki oleh karyawan mereka.

Hall (1973) mengemukakan bahwa budaya konteks rendah mengacu pada orang yang mengikuti budaya individualistis. Konteks budaya rendah (LC) ini ditandai dengan pesan verbal serta eksplisit, kejujuran, ucapan langsung, dan keterusterangan. Sedangkan budaya konteks tinggi lebih fokus pada orang yang mengikuti budaya kolektivis. Konteks budaya tinggi (HC) ini dicirikan oleh komunikasi yang berkonteks tinggi, artinya sebagian besar pesan bersifat implisit, non-linier, serta tidak langsung.

Menurut (Jenifer & Raman, 2015), ada 5 macam hambatan dalam komunikasi lintas budaya, antara lain:

- A. Kesalahpahaman adalah hambatan utama untuk komunikasi dalam lingkungan *multicultural*. Hal ini biasa terjadi pada orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda serta dengan nilai dan juga kepercayaan yang berbeda. Perbedaan dalam budaya yang berbeda ini menyebabkan ketakutan dan ketidakpastian yang besar serta menyebabkan kesalahpahaman dan bisa bertahan selama masa jabatannya (Jenifer & Raman, 2015).
- B. Menurut (Jenifer & Raman, 2015), norma berupa aturan yang didefinisikan secara budaya untuk menentukan perilaku yang dapat diterima dan sesuai. Individu sendiri yang membuat aturan serta mengharapkan orang lain untuk melakukan hal yang sama. Setiap budaya memiliki standarnya sendiri serta mereka memiliki tingkah laku yang dapat diterima dan sesuai. Orang yang bekerja di lingkungan *multicultural* seringkali tidak memahami serta bertindak sesuai dengan norma budaya lain. Sedangkan peran adalah seperangkat norma yang berlaku untuk kelompok tertentu. Dalam budaya tertentu, peran yang berbeda diberikan kepada perempuan dan laki-laki, orang tua/wali dan anak-anak, suami dan istri. Peran ini bervariasi dari budaya ke budaya, dan pelanggaran peran dapat diemukan dalam kelompok multikultural. Hal ini menyebabkan lebih banyak kecemasan serta mengganggu proses komunikasi.
- C. Jenifer & Raman (2015) mengatakan bahwa peran dan nilai berbeda untuk setiap orang. Dalam komunitas kerja global, kepercayaan serta nilai setiap orang bergantung pada budaya mereka masing-masing. Keyakinan dan nilai lintas budaya yang dominan harus diketahui oleh orang tersebut agar dapat berkomunikasi secara efektif.
- D. Stereotip budaya membesar-besarkan atau menggeneralisasi pendapat orang dan meningkatkan rasa takut. Setiap individu memaksakan stereotip pada individu atau kelompok orang lain. Stereotip ini biasanya muncul dari rasa takut terhadap kelompok yang kita stereotipkan, atau dari kurangnya pengetahuan tentang kelompok tersebut. *Stereotype* ini juga merupakan

sumber utama ketidaksepakatan antara budaya yang berbeda serta menyebabkan kesalahpahaman (Jenifer & Raman, 2015).

- E. Menurut (Jenifer & Raman, 2015), etnosentrisme ini meningkatkan tingkat kecemasan. Di tempat kerja, etnosentrisme berbanding lurus dengan tingkat kecemasan. Anggota tim multikultural menghadapi banyak masalah dikarenakan etnosentrisme.

Berikut ada 4 macam *corporate culture* menurut (Trompenaars & Woolliams, 2003), yaitu:

- A. *The incubator* seperti kelompok tanpa pemimpin. Karakteristik utamanya adalah berpusat pada orang serta fokus pada realisasi diri, komitmen diri dan pengakuan profesional.
- B. *Guided missile* memiliki tingkat sentralisasi yang rendah serta tingkat formalisasi yang tinggi. Pendekatan manajemen berbasis tugas yang berbasis tujuan serta berfokus pada pengetahuan atau keterampilan, pembayaran untuk kinerja. Serta komitmen terhadap tugas.
- C. *The family culture* dicirikan oleh sentralisasi yang tinggi serta sedikit formalisasi. Hal ini berbasis dengan kekuatan dan menekankan hubungan pribadi dan kewirausahaan.
- D. *The eiffel tower* memiliki tingkat formalisasi serta sentralisasi yang tinggi. Hal itu berbasis peran, dengan kekuatan yang terikat pada posisi atau peran. Formalitas tercermin dalam pentingnya deskripsi ketertiban dan prediktabilitas, pekerjaan dan penilaian, aturan dan prosedur.

Berikut ada 5 jenis budaya perusahaan menurut umum (*biz practitioner*), yaitu:

1. ***Team-first corporate culture***, budaya perusahaan yang berorientasi pada tim menekankan pentingnya orang dan kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya tempat kerja. Hal ini mengarah pada pendekatan yang lebih otoritatif. Manajer diharapkan memberikan umpan balik yang berarti serta mengatur acara atau pertemuan tim yang dapat membantu membangun tim dan menjadikannya lebih efektif.
2. ***Elite corporate culture***, perusahaan dengan budaya organisasi elit hanya mencari talenta terbaik. Perusahaan mencari pemimpin serta inovator yang dapat membawa kesuksesan serta tidak hanya melakukan apa yang diharapkan dari mereka harus melampauinya. Oleh karena itu, kompetensi merupakan faktor penting dalam rekrutmen.
3. ***Horizontal corporate culture***, berbicara mengenai budaya perusahaan horizontal dikarenakan tidak ada hierarki dalam jenis organisasi ini. Tingkat tanggung jawab adalah garis lurus. Setiap orang berhak atas ide-ide baru. Jenis budaya perusahaan ini sering terlihat di startup. Memilih kandidat yang tepat diperlukan, karena setiap orang diharapkan untuk bekerja keras – dan ada risiko yang dapat diharapkan.
4. ***Conventional corporate culture***, budaya perusahaan ini berupa budaya hierarkis. Bayangkan tempat kerja tempat orang tua anda bekerja. Kita berbicara tentang pedoman ketat, aturan berpakaian khusus, dan

sebagainya. Kabar baiknya adalah bahwa perusahaan dengan budaya seperti ini telah sedikit mengendur dari waktu ke waktu. Mereka sekarang lebih fokus pada inovasi serta santai – tetapi hierarki yang jelas tetap ada. CEO masih membuat keputusan besar.

5. *Progressive corporate culture*, budaya ini dapat diciptakan melalui merger serta akuisisi serta perubahan pasar. Ketidakpastian berupa ciri khasnya. Namun, risiko tinggi sering dikaitkan dengan keuntungan yang tinggi. Karyawan yang cerdas dan kompeten mampu beradaptasi dengan cepat selama masa transisi serta diharapkan dapat mendorong rekan-rekan mereka untuk mengikutinya.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Peneliti memperoleh informan atau narasumber melalui *purposive sampling* berdasarkan ketentuan tertentu. Penelitian ini membutuhkan informan yang berada diposisi atasan dan bawahan. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder, Data primer diperoleh melalui wawancara secara mendalam dengan pertanyaan yang *open-ended* sehingga jawaban yang diperoleh berupa pendapat, persepsi dan pengetahuan. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka. Studi pustaka merupakan cara memperoleh informasi melalui buku, tesis, laporan penelitian, karangan ilmiah dan ensiklopedia. Berikut Narasumber pada penelitian ini:

1. Melissa sebagai *Supervisor*, telah bekerja di PT. XYZ selama 4 tahun
2. Juli sebagai *Accounting*, telah bekerja di PT. XYZ selama 3 tahun
3. Cindy sebagai *Admin Purchasing*, telah bekerja di PT. XYZ selama 1 tahun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Dimensions of Cultures According to Hostede, Globe, Trompenaars*

Hasil analisa dari *Hofstede's, Globe's, Trompenaars's cultural dimensions* menunjukkan hasil wawancara kepada 3 narasumber dari PT.XYZ cenderung sama. Karena opini dari ketiga narasumber tersebut hampir sama maka dapat disimpulkan bahwa PT.XYZ mempunyai budaya yang kuat. Berikut hasil wawancaranya:

Hofstede's, Globe's, and Trompenaars's cultural dimensions	Opini Narasumber 1	Opini Narasumber 2	Opini Narasumber 3
Power Distance	High	High	High
Individualism vs Collectivist	Collectivist	Collectivist	Collectivist
Masculinity vs Femininity	Femininity	Femininity	Femininity
Uncertainty Avoidance	Quite balanced	Low	Tends to be Low
Short-term VS Long-term Orientation	Long-term Orientation	Short-term orientation	Short-term orientation
Indulgence VS Restraint	Indulgence	Indulgence	Indulgence
Future Orientation	Low	Low	Quite balanced
Assertiveness	Low	Quite balanced	Low
Egalitarianism	High	Very High	Very High
Human Orientation	Very High	Very High	High
Performance Orientation	High	High	High
Universalism vs Particularism	Particularism	Particularism	Universalism
Individualism vs Communitarianism	Communitarianism	Communitarianism	Communitarianism
Specific vs Diffuse	Diffuse	Diffuse	Diffuse
Neutral vs Affective	Highly Affective	Affective	Affective
Achievement vs Ascription	Ascription	Ascription	Ascription
Sequential time vs Synchronous	Synchronous	Synchronous	Sequential time
Internal direction vs External direction	External direction	External direction	External direction

Gambar 1. Hasil wawancara kepada 3 narasumber dari PT.XYZ tentang dimensi budaya menurut Hofstede, GLOBE, dan Trompenaars
Sumber: Data diolah penulis (2022)

Berikut hasil analisa berdasarkan hasil wawancara diatas:

Hofstede's, Globe's, and Trompenaars's cultural dimensions	Opini Narasumber 1	Opini Narasumber 2	Opini Narasumber 3	Organizational culture PT.XYZ
Power Distance	High	High	High	High
Individual VS collectivist	Collectivist	Collectivist	Collectivist	Collectivist
Masculinity VS Femininity	Femininity	Femininity	Femininity	Femininity
Uncertainty Avoidance	Quite balanced	Low	Tends to be Low	Low
Short-term VS Long-term Orientation	Long-term Orientation	Short-term orientation	Short-term orientation	Short-term orientation
Indulgence VS Restraint	Indulgence	Indulgence	Indulgence	Indulgence
Future Orientation	Low	Low	Quite balanced	Low
Assertiveness	Low	Quite balanced	Low	Low
Egalitarianism	High	Very High	Very High	Very High
Human Orientation	Very High	Very High	High	Very High
Performance Orientation	High	High	High	High
Universalism VS Particularism	Particularism	Particularism	Universalism	Particularism
Individualism VS Communitarianism	Communitarianism	Communitarianism	Communitarianism	Communitarianism
Specific VS Diffuse	Diffuse	Diffuse	Diffuse	Diffuse
Neutral VS Affective	Highly Affective	Affective	Affective	Affective
Achievement VS Ascription	Ascription	Ascription	Ascription	Ascription
Sequential time VS Synchronous	Synchronous	Synchronous	Sequential time	Synchronous
Internal direction VS External direction	External direction	External direction	External direction	External direction

Gambar 2. Hasil wawancara dari PT.XYZ tentang dimensi budaya menurut Hofstede, GLOBE, dan Trompenaars

Sumber: Data diolah penulis (2022)

Pada dimensi *Power distance*, mencerminkan bagaimana budaya berhubungan dengan otoritas/superioritas. PT. XYZ memiliki Indeks jarak kekuasaan yang tinggi yang hierarki dalam organisasi mencerminkan perbedaan alami. Atasan dan bawahan adalah hal yang berbeda. Bawahan harus diberi tahu apa yang harus dilakukan dan wewenang harus dilakukan dihormati. *EXAMPLE in PT. XYZ* :

- Bawahan harus menggunakan gelar saat memanggil atasannya seperti *MR, Boss*, dan *Madam*.
- Tingkat pendidikan dan usia lebih dihormati dan dihargai.
- Cara setiap orang disapa berbeda-beda sesuai dengan jabatan atau posisinya.

Pada dimensi *Individual VS Collectivist*, adalah sejauh mana orang-orang dalam suatu masyarakat terintegrasi ke dalam kelompok. PT. XYZ cenderung kolektif, yang menjaga keharmonisan antar kelompok dan hubungan lebih diutamakan daripada tugas. Keputusan terutama dibuat sesuai dengan apa yang terbaik untuk kelompok bukan untuk individu kebutuhan dan fokus sepenuhnya milik organisasi. *EXAMPLE in PT. XYZ* :

- b. Manager mempunyai preferensi ketika merekrut karyawan, seperti kerabat ataupun teman. PT. XYZ sendiri mempunyai peraturan tidak merekrut orang mempunyai hubungan sedarah seperti suami istri, namun perusahaan masih menerima jika orang tersebut merupakan kerabat dan tentunya sesuai kualifikasi yang diinginkan perusahaan.
- c. Anggota perusahaan lebih mementingkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi berdasarkan opini narasumber
- d. Jika ada kritik atau saran tentang hasil pekerjaan akan diberitahukan secara pribadi tidak pernah di depan umum
- e. Keputusan yang diambil ditujukan untuk kebaikan dan perkembangan organisasi dan bersama-sama, bukan hanya kepentingan pribadi. Menentukan posisi dan *jobdesk* yang tepat, adil dan sesuai dengan kapasitas pekerja agar hasil proyek lebih maksimal.

Pada dimensi *Masculinity vs Femininity*, mencerminkan karakter asertif dan kompetitif (maskulin) atau lebih peduli (feminin). PT. XYZ lebih dominan pada Feminitas. Yang mana manajer menggunakan intuisi dan berusaha untuk konsensus, Laki-laki dan perempuan dalam peran mengasuh, peran gender fluid dan mereka bekerja untuk hidup. *EXAMPLE in PT. XYZ:*

- a. Jika terdapat kasus yang masih dapat dimusyawarahkan maka penyelesaiannya melalui konsensus, namun jika merupakan kasus yang serius maka akan dilakukan secara tegas.
- b. Hasil wawancara terhadap narasumber juga menyatakan bahwa tujuan mereka bekerja adalah untuk hidup, maka dari itu mereka selalu membatasi pekerjaannya agar kehidupannya tidak terganggu.
- c. Pemberian gaji tidak berdasarkan gender, besar gaji ditentukan berdasarkan level dan lama bekerja. Maka dari itu tidak ada jaminan bahwa laki-laki akan memperoleh gaji yang lebih besar dari perempuan.

Pada dimensi *Uncertainty avoidance*, kekhawatiran di mana orang dalam budaya tertentu menghindari ketidakpastian. Menganggap hidup sebagai pertempuran melawan kecemasan dan stres. PT. XYZ memiliki penghindaran Ketidakpastian Rendah yang menunjukkan lebih banyak penerimaan terhadap pemikiran / ide dan ambiguitas yang berbeda. Kepastian adalah fakta kehidupan, ambil hal-hal saat mereka datang. Ambiguitas ditoleransi. Semakin sedikit aturan semakin baik. *EXAMPLE in PT. XYZ :*

- a. Berdasarkan hasil dari informan menyatakan bahwa perusahaan ini hanya mempunyai beberapa peraturan. Meskipun begitu, para karyawan harus tahu batasan dan tetap bekerja sesuai dengan target yang sudah ditentukan.
- b. Karyawan di perusahaan ini menerima bahwa hidup ini penuh dengan ketidakpastian dan satu-satunya cara untuk menghadapinya adalah hidup di masa sekarang. Mereka merasa nyaman meskipun tidak memiliki kepastian tentang masa kini atau masa depan.

Pada dimensi *Short-term VS Long-term Orientation*. PT. XYZ memiliki Orientasi Jangka Pendek yaitu menekankan pada keuntungan jangka pendek dan karyawan harus diberi *reward* sesuai dengan kemampuannya. *EXAMPLE in PT. XYZ*:

- a. Organisasi ini berfokus pada laba bersih perusahaan seperti mengutamakan profit.
- b. Anggota perusahaan yang mempunyai kinerja atau keahlian lebih akan memperoleh *reward* yakni berupa Promosi.

Pada dimensi *Indulgence VS Restraint*, PT.XYZ *is an Indulgent society*, yang memiliki disiplin moral yang kurang dan persentase orang bahagia yang lebih tinggi *EXAMPLE in PT. XYZ* :

- a. Pimpinan perusahaan membebaskan anggota perusahaannya dalam hal jam kerja. Ketika ada anggota yang telat datang ke kantor maka hanya dibiarkan saja an tidak mendapat hukuman dan tentunya para anggota perusahaan tahu batas dan tidak memanfaatkan kesempatan itu semena-mena.
- b. Perusahaan juga beberapakali mengadakan acara internal berupa outbound dan makan bersama. Hal ini menunjukkan anggota perusahaan diberikan waktu untuk bersenang-senang dan melupakan hal tentang pekerjaan sejenak.

Pada dimensi *Future Orientation*, PT. XYZ *has a very Low Future Orientation which is more live for the present*. Perusahaan hanya berfokus untuk memperoleh laba perusahaan tiap akhir dekadanya,perusahaan tidak melakukan aktivitas yang baik dan bermanfaat untuk jangka panjang Contoh perusahaan ini tidak menerapkan *Coorporate Social Responbility*, sebagaimana yang kita tahu penerapan CSR sangat banyak manfaatnya bagi perusahaan maupun lingkungan sekitar untuk keberlangsungan jangka panjang.

Pada dimensi *Assertiveness*, PT. XYZ *has a very low assertiveness* yang mana adanya keinginan lebih ke arah kerjasama dan tidak agresif. Contoh pada PT. XYZ para anggota perusahaan selalu sangat berhati-hati ketika ingin menyampaikan pendapat mereka agar tidak terkesan agresif dan tidak menyinggung perasaan seseorang.

Pada dimensi *Egalitarianism*, PT. XYZ mempunyai indeks yang Sangat Tinggi, yang mana pada organisasi ini,perempuan dianggap setara dengan laki-laki dalam hal status, kesempatan kerja, dan kekuasaan. Contoh pada perusahaan ini, perempuan dan laki-laki mempunyai kesempatan yang sama dalam memperoleh posisi atau jabatan karena indikator penentuannya berdasarkan kemampuan/keahlian kerja.

Pada dimensi *Human Orientation*, PT. XYZ mempunyai indeks yang sangat tinggi,yang mana keadilan, kemurahan hati, dan kebaikan hati sangat ditekankan. Contoh pada perusahaan ini ketika terdapat kritikan atau kesalahan yang dilakukan teman kerja ketika presentasi,maka anggota lain yang ingin memberi kritikan atau masukan akan memberi tahu secara private tidak didepan orang banyak ataupun saat presentasi berlangsung.

Pada dimensi *Performance Orientation*, PT. XYZ mempunyai indeks yang tinggi,yang mana lebih menghargai daya saing dan materialisme, melihat umpan balik sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja, dan menghargai seseorang tanpa melihat siapa latar belakangnya.

Contoh pada perusahaan ini, Selalu menerima *feedback* guna untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan ataupun perusahaan dan selalu menghargai hasil kerja seluruh anggota perusahaan tanpa melihat apa jabatan ataupun posisinya.

Pada dimensi *Universalism Vs Particularism*, PT. XYZ menganut budaya *Particularism* yang mana budaya ini lebih mementingkan bangun hubungan daripada aturan. Contoh terkadang ada beberapa peraturan yang diabaikan demi kepentingan orang penting, teman dekat ataupun keluarga. Segala permasalahan dipilah-pilah berdasarkan kondisi tertentu.

Pada dimensi *Individualism Vs Communitarianism*, PT. XYZ menganut budaya *Communitarianism* yang mana para karyawan loyal terhadap perusahaannya, kualitas hidup lebih baik ketika saling tolong menolong, dan membuat keputusan dalam waktu yang agak lambat. Contoh pada perusahaan ini, Atasan tidak sungkan untuk memuji bahkan memberi penghargaan ketika kinerja kelompok meningkat lebih baik, Tidak buru-buru dalam menghasilkan keputusan dan menerima masukan-masukan dari seluruh anggota perusahaan.

Pada dimensi *Specific Vs Diffuse*, PT. XYZ lebih ke budaya *Diffuse* yang mana dunia kerja dan dunia personal saling berhubungan. Contoh pada perusahaan ini, beberapa kali anggota perusahaan makan malam bersama setelah jam pulang kerja, hal ini merupakan suatu peluang untuk saling berbaur diluar tentang kerjaan sehingga setiap anggota perusahaan dapat saling mengenal lebih personal dan merupakan hal yang normal ketika teman kerja menanyakan pertanyaan yang mengandung privasi.

Pada dimensi *Neutral Vs Affective*, PT. XYZ mempunyai budaya yang *Affective*, hampir seluruh anggota perusahaan ini cenderung mengungkapkan emosionalnya. Contoh ketika terdapat satu group yang berhasil mencapai *target* perusahaan, maka anggota group lainnya akan ikut senang dan antusias serta memberikan ucapan selamat.

Pada dimensi *Achievement Vs Ascription*, PT. XYZ memiliki budaya *Ascription*, Mendapat status hanya berdasarkan usia, tingkat pendidikan, dan senioritas bukan berdasarkan kemampuan atau skill yang dimiliki. Contoh pada perusahaan ini, karyawan yang lebih berusia dan yang sudah lama bekerja di perusahaan ini akan lebih dihargai.

Pada dimensi *Sequential time Vs Synchronous time*, PT. XYZ cenderung lebih ke *Synchronous time* yang mana ketepatan waktu lebih fleksibel dan dianggap tidak begitu penting. Contoh pada perusahaan ini jika ada karyawan yang terlambat akan diberikan waktu dan *deadline project* kerja lebih fleksibel.

Pada dimensi *Internal direction Vs External direction*, PT. XYZ menganut *External Direction*, berdasarkan hasil wawancara, menyatakan bahwa mereka harus bekerja dalam lingkungan mereka untuk mencapai *goals*nya. Contoh pada perusahaan ini, para karyawan beropini bahwa harus mempunyai hubungan yang baik dan kuat dengan lingkungan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

2. *Biz Culture Style (Western and Eastern)*

Biz Culture Style PT.XYZ adalah *Eastern* dengan *Inductive*, organisasi ini menerapkan pemikiran logis yang mencakup generalisasi berdasarkan rincian yang spesifik. Pendekatan ini juga melakukan observasi dan pengalaman sehingga dapat membantu memprediksi tren jenis atau jumlah produk yang akan datang. Contoh pada perusahaan ini, 3 hari terakhir muncul produk baru dengan iklan dimana-mana, perusahaan akan mencari tau dengan detail tentang produk tersebut kemudian mengobservasi market dan manfaatnya, setelah diprediksi ternyata produk ini akan *booming* maka perusahaan akan memasok produk tersebut dengan jumlah yang sudah di perhitungkan ke dalam perusahaan untuk memasarkannya.

3. *Biz Communications (Low and High Context)*

PT.XYZ memiliki *Biz Communication* yang *High Context*, seluruh karyawan harus kerjasama sesama tim dan harus *extra* kepada *senior* seperti berkomunikasi kepada *senior* harus hati-hati tidak seperti komunikasi dengan yang *selevel (Implicit, indirect)*

4. *Barriers in communicating*

Barrier komunikasi pada PT.XYZ adalah *Stereotypes*, banyak yang beranggapan bahwa atasan atau senior tidak mau menerima masukan atau saran dari bawahan atau karyawan lainnya karena gengsi, namun pada organisasi ini, nyatanya Atasan atau *Boss* sangat terbuka dan mendengarkan masukan yang diberikan karyawannya.

5. *Type of corporate culture according to Trompenaars & Woolliams*

PT.XYZ menganut *Family Culture*, kontrak kerja yang diberikan perusahaan hanya sekedar formalitas tidak mengikat. Atasan cukup memperhatikan dan memperdulikan karyawannya seperti upah, masalah pribadi, dan lain-lain.

6. *Type of corporate culture according to General (Biz Practitioner)*

PT.XYZ menganut *A Team-Oriented corporate culture*. Dalam bekerja, karyawan sangat fleksibel dan selalu mengutamakan kepuasan pelanggan, terkadang rekan kerja membahas produk baru saat sedang *break* dan terkadang karyawan bekerja melebihi *jobdesk* yang tertulis dengan membantu rekan kerja atau anggota team untuk membantu perusahaan mencapai *target*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, memperoleh kesimpulan yang dapat di ambil dari penelitian sebagai berikut:

1. Pada dimensi *Power distance*, mencerminkan bagaimana budaya berhubungan dengan otoritas/superioritas. PT. XYZ memiliki Indeks jarak kekuasaan yang tinggi yang hierarki dalam organisasi mencerminkan perbedaan alami. Atasan dan bawahan adalah hal yang berbeda. Bawahan harus diberi tahu apa yang harus dilakukan dan wewenang harus dilakukan dihormati.
2. Pada dimensi *Uncertainty avoidance*, kekhawatiran di mana orang dalam budaya tertentu menghindari ketidakpastian. Menganggap hidup sebagai pertempuran melawan kecemasan dan stres. PT. XYZ memiliki penghindaran

Ketidakpastian Rendah yang menunjukkan lebih banyak penerimaan terhadap pemikiran / ide dan ambiguitas yang berbeda.

3. Dimensi *Indulgence VS Restraint*, PT. XYZ is an *Indulgent society*, yang memiliki disiplin moral yang kurang dan persentase orang bahagia yang lebih tinggi.
4. Pada dimensi *Future Orientation*, PT. XYZ has a *very Low Future Orientation*, perusahaan hanya berfokus untuk memperoleh laba perusahaan tiap akhir dekadanya, perusahaan tidak melakukan aktivitas yang baik dan bermanfaat untuk jangka Panjang.
5. Pada dimensi *Egalitarianism*, PT. XYZ mempunyai indeks yang Sangat Tinggi, yang mana pada organisasi ini, perempuan dianggap setara dengan laki-laki dalam hal status, kesempatan kerja, dan kekuasaan.
6. Pada dimensi *Performance Orientation*, PT. XYZ mempunyai indeks yang tinggi, yang mana lebih menghargai daya saing dan materialisme, melihat umpan balik sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja, dan menghargai seseorang tanpa melihat siapa latar belakangnya.
7. Pada dimensi *Individualism Vs Communitariansm*, PT. XYZ menganut budaya *Communitarianism* yang mana para karyawan loyal terhadap perusahaannya, kualitas hidup lebih baik ketika saling tolong menolong, dan membuat keputusan dalam waktu yang agak lambat.
8. Pada dimensi *Specific Vs Diffuse*, PT. XYZ lebih ke budaya *Diffuse* yang mana dunia kerja dan dunia personal saling berhubungan.
9. Pada dimensi *Achievement Vs Ascription*, PT. XYZ memiliki budaya *Ascription*, mendapat status hanya berdasarkan usia, tingkat pendidikan, dan senioritas bukan berdasarkan kemampuan atau skill yang dimiliki.
10. Pada dimensi *Sequential time Vs Synchronous time*, PT. XYZ cenderung lebih ke *Synchronous time* yang mana ketepatan waktu lebih fleksibel dan dianggap tidak begitu penting.
11. *Biz Culture Style (Western and Eastern)*, PT. XYZ adalah *Eastern* dengan *Inductive*, organisasi ini menerapkan pemikiran logis yang mencakup generalisasi berdasarkan rincian yang spesifik. Pendekatan ini juga melakukan observasi dan pengalaman sehingga dapat membantu memprediksi tren jenis atau jumlah produk yang akan datang.

Referensi :

- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western.
<https://books.google.co.id/books?id=KnC1AAAAIAAJ>
- Goel, S. (2022). *What is Cross Cultural Management?* Tutorialspoint.Com.
<https://www.tutorialspoint.com/what-is-cross-cultural-management>
- Hall, E. T. (1973). *The silent language*. Anchor.
- Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related*

- Values*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=hW6AAAAAMAAJ>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
https://books.google.co.id/books?id=w6z18LJ_1VsC
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. McGraw Hill LLC.
<https://books.google.co.id/books?id=o4OqTgV3V00C>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=4MBYAwAAQBAJ>
- Nurofik, A., Rahajeng, E., Munti, N. Y. S., Hardiansyah, A., Firmansyah, H., Sani, A., ... & Wiyono, A. S. (2021). PENGANTAR TEKNOLOGI INFORMASI. Penerbit Insania.
- Sani, A. (2017). Sistem Manajemen Otomasi Perpustakaan Berbasis Open Source Senayan Library Management System (SLiMS)(Studi Kasus Perpustakaan H. Bata Ilyas STIE AMKOP Makassar). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 1(1), 47-65.
- SYARIFUDDIN, S., ILYAS, J. B., & SANI, A. (2021). PENGARUH PERSEPSI PENDIDIKAN & PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANTOR DINAS DIKOTA MAKASSAR. *Bata Ilyas Educational Management Review*, 1(2).
- Boediman, S. F., Hendriarto, P., Satmoko, N. D., Sulistiyani, S., & Sani, A. (2021). The Relevance of Using Social Media Applications Strategies to Increase Marketing Potential of Indonesian Maritime Tourism (Analytical Study of Tourism Journals and Online Marketing). *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(4), 8791-8799.
- Majid, A., & Sani, A. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Supervisi Kepala Ruangan terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Diruang Rawat Inap Bedah Rumah Sakit TK. II Pelamonia Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 1(2), 310-412.
- Sani, A., & Hafidah, A. (2020). Pengaruh Shopping Life Style Dan Fashion Involment Terhadap Impulse Buying Behavior Masyarakat High Income Makassar. *Jurnal Ilmiah Ecosystem*, 20(3), 231-238.
- Irsan, I., & Sani, A. (2018). Praktik Manajemen Pengetahuan Pustakawan Dalam Mengembangkan Koleksi Lokal Makassar Di Dinas Perpustakaan Kota Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 3(1), 121-135.
- Munir, M., Fachmi, M., & Sani, A. (2020). Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Management*, 5(3), 161-170.
- Syarifuddin, U., Ilyas, G. B., Misbahuddin, M., Mustafa, H., & Sani, A. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Kerajinan Anyaman Rotan dan Bambu melalui Pemasaran Online di Kecamatan Ma'rang Kabupaten Pangkep. *Bata Ilyas Educational Management Review*, 2(2), 1-24.
- Boediman, S. F., Hendriarto, P., Satmoko, N. D., Sulistiyani, S., & Amar Sani, A. S. (2021). Relevance of social media applications as a marketing strategy for Indonesian tourism destinations (literature analysis study). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(3), 5705-5712.
- Makkira, M., Syakir, M., Kurniawan, S., Sani, A., & Ngandoh, A. M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Prima Karya Manunggal Kabupaten Pangkep. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 2(1), 20-27.
- Asriani, A., Putri, N., Kurniawan, S., & Sani, A. (2022). Pengaruh Personal Selling terhadap Peningkatan Penjualan Alat Tulis pada CV. Etalase Mitra Jaya di Wajo pada Masa Lockdown Pandemi Covid 19. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 2(1),

13-19.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10.
- Jenifer, R. D., & Raman, G. P. (2015). CROSS CULTURAL COMMUNICATION BARRIERS IN WORKPLACE. *International Journal of Management*, 6(1), 348–351.
- Kase, K., Slocum, A., & Zhang, Y. (2011). *Asian versus Western Management Thinking: Its Culture-Bound Nature*. Palgrave Macmillan UK.
<https://books.google.co.id/books?id=Ukh9DAAAQBAJ>
- Linton, R. (2013). *Cultural Background Personality ILS 84*. Routledge.
- Moleong, L. J. (2013). Metode penelitian kualitatif (Revisi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Parsons, T., & Mayhew, L. H. (1985). *Talcott Parsons on Institutions and Social Evolution: Selected Writings*. University of Chicago Press.
<https://books.google.co.id/books?id=wT3ABXTdn6IC>
- The Hofstede, C. (2014). *The Hofstede Centre: What about Indonesia?* Geerthofstede.Com.
<http://geerthofstede.com/indonesia.html>
- Trompenaars, F, & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publ.
<https://books.google.co.id/books?id=s1stwQEACAAJ>
- Trompenaars, Fons, & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=FentAAAAMAAJ>