

## BUDAYA SUKU BANGSA DI INDONESIA DALAM Mendukung PENGELOLAAN ORGANISASI (STUDI KASUS: UNIVERSITAS TELKOM)

Christanto Triwibisono<sup>1</sup>, Rio Aurachman<sup>2</sup>.

School of Industrial Engineering, Telkom University, Bandung, Indonesia

Email : rioaurachman@telkomuniversity.ac.id

### ABSTRAK

Banyak perusahaan di Indonesia yang mempekerjakan karyawan dari berbagai suku bangsa. Setiap suku bangsa memiliki budaya yang berbeda, sehingga diperlukan pengetahuan mengenai budaya mereka agar manajemen dapat lebih memanfaatkan mereka dengan lebih efektif dan efisien. Penelitian ini berfokus pada budaya Suku Bangsa Jawa dan Sunda sebagai suku bangsa yang paling banyak populasinya di Indonesia. Perbedaan antara budaya suku bangsa yang satu dengan suku bangsa yang lain diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi budaya bangsa Hofstede. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Suku Bangsa Sunda untuk dimensi jarak kekuasaan lebih tinggi dari Suku Bangsa Jawa, Suku Bangsa Jawa lebih individualis dari Suku Bangsa Sunda, walaupun keduanya sama-sama lebih senang bekerja berkelompok, Suku Bangsa Sunda lebih berambisi untuk berprestasi dari pada Suku Bangsa Jawa, serta Suku Bangsa Jawa lebih siap menghadapi berbagai ketidakpastian dari pada Suku Bangsa Sunda.

**Kata kunci:** Budaya Suku Bangsa, Jarak Kekuasaan, Individualis, Maskulinitas, Penghindaran Ketidakpastian

### ABSTRACT

*Many companies in Indonesia employ employees from various ethnic groups. Each ethnic group has a different culture, so it is necessary to have knowledge of their culture so that management can use them more effectively and efficiently. This study focuses on the culture of the Javanese and Sundanese ethnic groups as the most populous ethnic groups in Indonesia. The difference between ethnic cultures from one ethnic group to another is measured by using Hofstede's cultural dimensions. The results show that the culture of the Sundanese ethnic groups, for the dimension of power distance is higher than the Javanese, the Javanese are more individualistic than the Sundanese ethnic groups, although both of them prefer to work in groups. The Sundanese ethnic groups are more ambitious for achievement than the Javanese. The Javanese are better prepared to face various uncertainties than the Sundanese.*

**Keywords:** Ethnic Culture, Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance

## 1. PENDAHULUAN

Indonesia adalah sebuah negara kepulauan yang terdiri dari berbagai suku bangsa. Banyak perusahaan di Indonesia yang mempekerjakan karyawan dari berbagai suku bangsa. Setiap bangsa memiliki budaya yang berbeda (Hofstede, 1983) yang mempengaruhi efektivitas penerapan prinsip-prinsip manajemen Barat di negara-negara non-Barat (Andreassi, Lawter, Brockerhoff, & Rutigliano, 2014).

Pertanyaan penting yang ingin dijawab oleh penelitian ini adalah apakah ada perbedaan antara budaya suku bangsa yang satu dengan suku bangsa yang lain apabila diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi budaya bangsa (Hofstede, 1983) serta apa pengaruh budaya suku bangsa ini pada organisasi dan manajemen organisasi tersebut.

Penelitian ini membandingkan empat dimensi budaya utama (Hofstede, 1983), yaitu: jarak kekuasaan (ketimpangan sosial), individualisme / kolektivisme (hubungan antara individu dan kelompok), maskulinitas / femininitas (ambisi untuk berprestasi) dan penghindaran ketidakpastian (sejauh mana anggota budaya terancam oleh ambiguitas). Penelitian ini berdasarkan survey yang dilakukan terhadap mahasiswa tingkat pertama di universitas Telkom. Suku Bangsa yang dibandingkan adalah Suku Bangsa Jawa dan Sunda. Metodologi rata-rata tertimbang digunakan untuk membuat skor agregat pada setiap suku bangsa. Implikasi penelitian ini penting bagi para praktisi karena dapat membantu mereka memimpin organisasi di Indonesia sehingga lebih memahami bagaimana karakteristik budaya suku bangsa di Indonesia yang mempengaruhi penerapan manajemen mereka.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi (lebih dari 5% per tahun) dan infrastruktur yang semakin baik di Indonesia, menyebabkan semakin banyak perusahaan di Indonesia beroperasi secara nasional sehingga perusahaan-perusahaan tersebut mempekerjakan karyawan dari berbagai suku bangsa di Indonesia. Akan tetapi penelitian dan pengetahuan mengenai

budaya suku bangsa masih sedikit, padahal budaya bangsa berpengaruh pada praktik manajemen sumber daya manusia (Andreassi, Lawter, Brockerhoff, & Rutigliano, 2014). Saat ini, tidak ada penelitian yang meneliti mengenai budaya suku bangsa di Indonesia yang dapat dipergunakan oleh berbagai manajemen organisasi. Penelitian ini berupaya mengisi celah itu dengan menggunakan teori Hofstede.

Pada bagian berikut, kami akan membahas mengenai suku bangsa dan budaya bangsa.

### 2.1 Suku Bangsa

Tumin mendefinisikan suku bangsa sebagai suatu kelompok sosial dalam sistem budaya dan sosial yang lebih besar yang diberi status khusus karena menunjukkan ciri-ciri yang berbeda (Tumin, 1964). Sedangkan Barth mendefinisikan suku bangsa sebagai kumpulan manusia yang memiliki kesamaan ras, asal-usul, agama atau kombinasi dari berbagai hal yang terikat pada sistem nilai budaya (Barth, 1998). Suku bangsa didefinisikan juga sebagai sekelompok orang yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan budaya, agama, bahasa, perilaku, dan ciri-ciri biologis (Smith & others, 1986).

Menurut Kuoni ada lebih dari 300 suku bangsa yang jumlah populasinya banyak di Indonesia (East, 1999). Bahkan menurut laporan BPS (Badan Pusat Statistik) tahun 2011 ada 1.340 suku bangsa (Statistik, 2010). Suku bangsa Jawa adalah suku bangsa yang paling banyak populasinya di Indonesia dengan jumlah mencapai 95,2 juta orang (40,2% dari total populasi). Suku bangsa kedua terbesar adalah Suku Bangsa Sunda yang jumlahnya mencapai 36,7 juta orang (15,5% dari populasi). Suku Bangsa Batak, dan Suku Bangsa Madura adalah suku bangsa terbesar berikutnya di Indonesia. Penelitian ini akan berfokus pada dua suku bangsa paling banyak populasinya, yaitu: suku bangsa Jawa dan Sunda.

### 2.2 Budaya Bangsa

Dimensi budaya bangsa Hofstede merupakan dimensi budaya yang paling populer dalam studi pengaruh budaya bangsa di bidang manajemen (Hofstede, 1983). Penelitian yang dilakukan oleh Hofstede memberikan penjelasan lengkap mulai dari sisi konseptual hingga pengukuran dalam bentuk indikator-indikator penelitian. Hofstede menjabarkan dimensi-dimensi dalam budaya bangsa terbagi atas 4

(empat) dimensi yaitu jarak kekuasaan (*power distance*), individualisme / kolektivisme (hubungan antara individu dan kelompok), maskulinitas / femininitas (ambisi untuk berprestasi) dan penghindaran ketidakpastian (sejauh mana anggota budaya terancam oleh ambiguitas) (Hofstede, 1983).

Jarak kekuasaan (*power distance*) adalah sejauh mana anggota masyarakat tanpa kekuasaan menerima ketidaksetaraan dalam kekuasaan (Hofstede, 1983). Dalam budaya jarak kekuasaan yang tinggi, ketidaksetaraan di antara kelas sosial diterima baik oleh pimpinan dan bawahan. Di lain pihak, di negara-negara yang berjarak kekuasaan yang rendah umumnya ada kesetaraan antara atasan dan bawahan. Dalam masyarakat yang jarak kekuasaannya jauh, bawahan mengharapkan atasan untuk berperilaku secara otokratis, non-konsultatif dan mencari lebih banyak bimbingan dari atasan (Agarwal, 1993).

Individualisme merupakan lawan kata dari kolektivisme (Hofstede, 1983). Pada kolektivisme, individu dilekatkan pada kelompoknya, kohesivitas dalam kelompok sangat tinggi. Pada individualisme, hubungan antar individu terlihat hilang, identifikasi terlihat pada diri pribadi. Budaya dengan tingkat individualisme yang lebih tinggi cenderung memilih bekerja secara mandiri. Di lain pihak, budaya dengan tingkat kolektivisme yang lebih tinggi cenderung memilih hubungan kerja yang erat dengan rekan kerja.

Maskulinitas merupakan kebalikan dari femininitas (Hofstede, 1983). Maskulinitas berarti nilai-nilai yang dominan di masyarakat adalah ketegasan, pengutamaan ambisi, dan daya saing. Secara umum bisa dikatakan bahwa masyarakat maskulin lebih mengutamakan kesuksesan, uang dan harta benda. Sedangkan femininitas berarti budaya masyarakat yang lebih mengutamakan kualitas hidup, keselarasan dan ketentraman hidup, keluarga dan perhatian terhadap kaum yang lemah. Skema ganjaran ekstrinsik yang feminin lebih mementingkan kepuasan karir sosial, seperti pengakuan (Eddleston, Veiga, & Powell, 2006). Oleh karena itu individu dalam budaya bangsa yang feminin lebih mementingkan hubungan mereka dengan manajer mereka dalam organisasi (Geert & Jan, 1991).

Penghindaran ketidakpastian (sejauh mana anggota budaya terancam oleh ambiguitas) mengacu pada sejauh mana suatu budaya

mentolerir ketidakpastian tentang masa depan. Budaya yang tinggi dalam penghindaran ketidakpastian memiliki toleransi yang rendah terhadap ketidakpastian dan berupaya merencanakan dan memprediksi masa depan. Pada bangsa dengan budaya penghindaran ketidakpastian yang tinggi, masyarakatnya memiliki keinginan untuk mengikuti aturan dan kode perilaku yang ketat (Hofstede, 1983). Para manajernya lebih mengandalkan prosedur dan aturan untuk melakukan kontrol dibandingkan dengan menggunakan alat-alat seperti komunikasi terbuka (Huang & Van de Vliert, 2006).

Budaya Bangsa dengan indikator-indikator Hofstede ini akan diterapkan untuk mengukur budaya suku bangsa di Indonesia.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel mahasiswa tingkat pertama di Universitas Telkom yang berasal dari berbagai suku bangsa di Indonesia. Mahasiswa yang telah mengisi kuesioner, kemudian mengajak temannya untuk mengisi kuesioner.

Sebanyak 897 mahasiswa mengisi kuesioner, 682 valid. Responden suku bangsa Jawa berjumlah 237 orang, suku bangsa Sunda berjumlah 211 orang, sedangkan suku bangsa lainnya 234 orang. Laki-laki suku bangsa Jawa berjumlah 102 orang dan perempuan 135 orang, sedangkan lelaki suku bangsa Sunda berjumlah 100 orang dan perempuan 111 orang.

#### 3.2 Cara Mengukur

Dimensi budaya Hofstede dihitung untuk setiap suku bangsa. Skor ini digunakan untuk melihat perbedaan antar suku bangsa. Pada setiap suku bangsa skor dihitung untuk setiap dimensi budaya Hofstede - jarak kekuasaan, individualisme, maskulinitas, dan penghindaran ketidakpastian. Jumlah sampel untuk setiap suku bangsa digunakan untuk menghitung rata-rata tertimbang untuk setiap suku bangsa. Daftar dimensi budaya yang dinilai untuk setiap suku bangsa dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Cara Menghitung Dimensi Budaya Suku Bangsa

Dimensi Budaya	Cara Menghitung
----------------	-----------------

<i>Power Distance</i> (PD)	$-35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$
<i>Individualism</i> (IDV)	$-50m(01) + 35m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$
<i>Masculinity</i> (MAS)	$60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$
<i>Uncertainty Avoidance</i> (UAI)	$20m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$

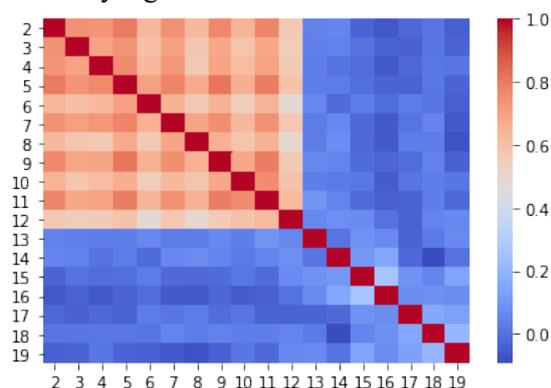
Sumber: Hofstede (1983)

Arti m(03) dari rumus diatas adalah rata-rata nilai dari pertanyaan no 3 dari kuesioner, m(06) adalah rata-rata nilai dari pertanyaan no 6 dari kuesioner, dan seterusnya.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

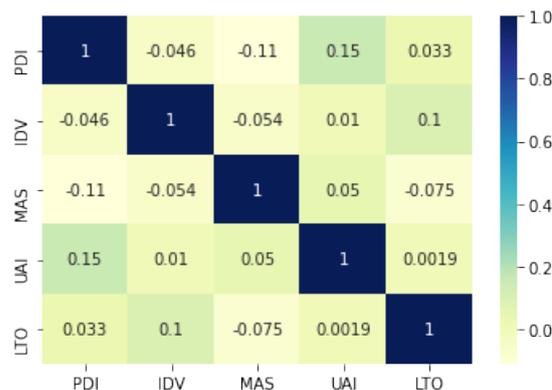
##### 4.1 Eksploratori Data

Sebelum melakukan kajian lebih lanjut, dilakukan eksploratori terhadap data yang ada. Dari keseluruhan jawaban dilakukan uji korelasi. Korelasi yang dilakukan tersebut kemudian dipetakan dalam sebuah heatmap sebagaimana terlihat pada Gambar 1. Warna merah menunjukkan angka korelasi yang tinggi. Sedangkan angka Biru menunjukkan angka korelasi yang rendah.



Gambar 1 Heatmap Korelasi antara Pertanyaan

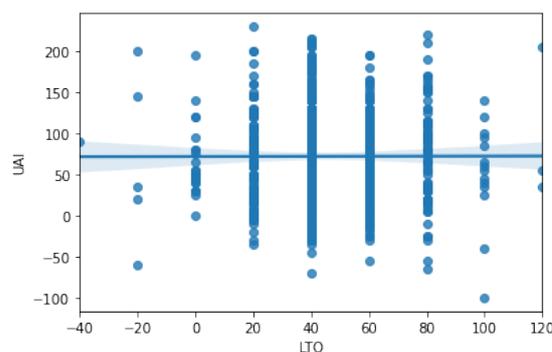
Selain itu dilakukan juga uji korelasi terhadap setiap dimensi budaya. Dimensi budaya didapatkan dari mengagregasi jawaban dari tiap responden. Hasil heatmap dari korelasi skor dimensi budaya dapat dilihat pada Gambar 2. Warna kotak yang gelap menunjukkan korelasi yang tinggi. Sedangkan warna kotak yang cerah menunjukkan korelasi yang rendah.



Gambar 2 Heatmap Korelasi antara Indikator

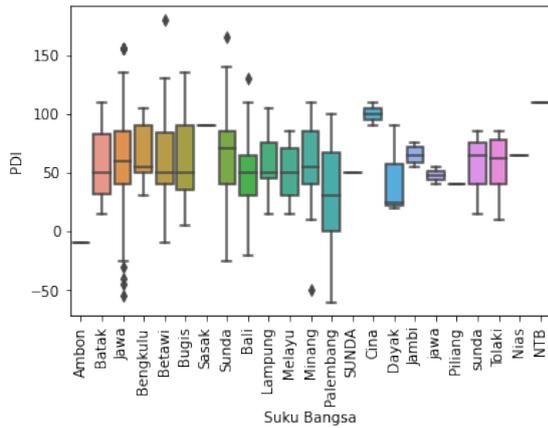
Selain uji korelasi yang dilakukan eksploratori yang juga dapat dilakukan adalah merancang boxplot untuk setiap dimensi budaya dan membandingkannya antara suku bangsa. Perbandingan tersebut juga dapat dilakukan terhadap atribut lainnya, seperti provinsi tempat tinggal, provinsi lahir, dan lain-lain.

Nilai korelasi tersebut kemudian dapat divalidasi menggunakan suatu regression plot. Sebagai contoh pada Gambar 3 dapat dilihat regression plot antara LTO dan UAI



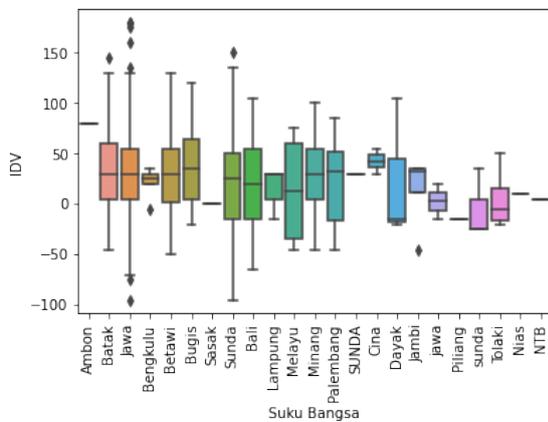
Gambar 3 Heatmap Korelasi antara Indikator

Gambar 3 berikut menunjukkan boxplot yang menunjukkan perbandingan distribusi skor PDI untuk setiap suku bangsa dari responden.



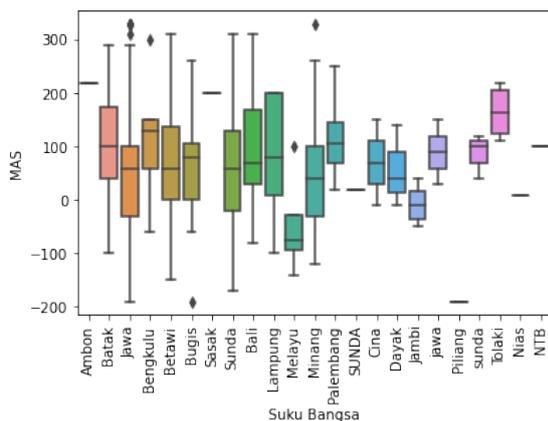
Gambar 4 Boxplot Antara Suku untuk PDI

Gambar 5 berikut menunjukkan boxplot yang menunjukkan perbandingan distribusi skor IDV untuk setiap suku bangsa dari responden.



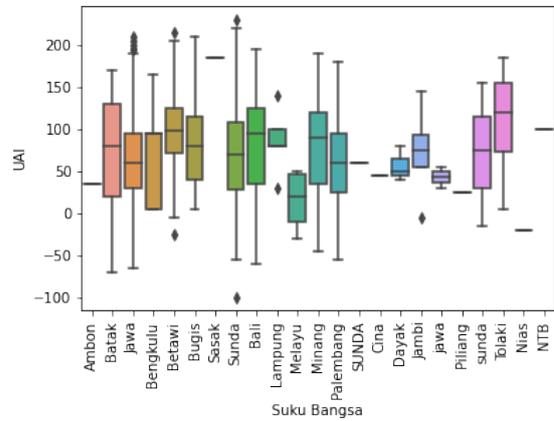
Gambar 5 Boxplot Antara Suku untuk indicator IDV

Gambar 6 berikut menunjukkan boxplot yang menunjukkan perbandingan distribusi skor MAS untuk setiap suku bangsa dari responden.



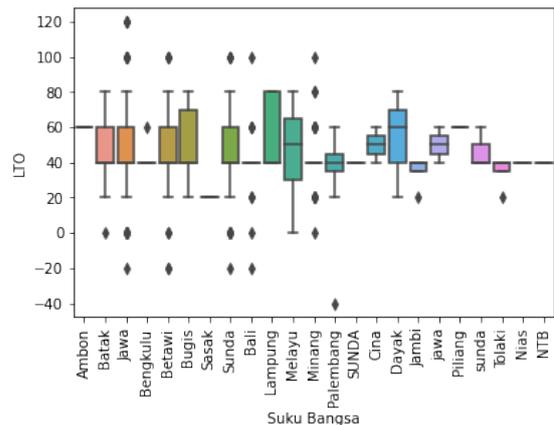
Gambar 6 Boxplot Antara Suku untuk indicator MAS

Gambar 7 berikut menunjukkan boxplot yang menunjukkan perbandingan distribusi skor UAI untuk setiap suku bangsa dari responden.



Gambar 7 Boxplot Antara Suku untuk indicator UAI

Gambar 8 berikut menunjukkan boxplot yang menunjukkan perbandingan distribusi skor LTO untuk setiap suku bangsa dari responden.



Gambar 8 Boxplot Antara Suku untuk indicator LTO

4.2 Hasil

Dari kuesioner yang valid, diperoleh nilai m (rata-rata) seperti ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Nilai Rata Kuesioner

m(n)	Jawa	Sunda
1	2.74	2.98

2	2.12	2.31
3	2.08	2.12
4	2.21	2.19
5	2.16	2.34
6	3.12	3.32
7	2.32	2.42
8	2.86	2.93
9	2.22	2.33
10	2.25	2.42
11	2.05	2.29
12	2.60	2.72
13	2.50	2.48
14	3.50	3.50
15	3.09	3.12
16	2.82	2.81
17	2.19	2.24
18	3.15	3.03
19	2.98	2.57
20	2.81	2.78

Selanjutnya dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus yang ada pada Tabel 1, sehingga diperoleh skor budaya suku bangsa untuk setiap dimensinya seperti ditunjukkan di Tabel 3.

Tabel 3 *Budaya Suku Bangsa di Indonesia*

Dimensi Budaya	Indonesia	Jawa	Sunda
<i>Power Distance</i> (PD)	60	60	65
<i>Individualism</i> (IDV)	26	29	21
<i>Masculinity</i> (MAS)	60	48	60
<i>Uncertainty Avoidance</i> (UAI)	39	37	48

#### 4.3 Pembahasan

Skor dimensi *power distance* suku bangsa Jawa lebih kecil dari suku bangsa Sunda artinya orang-orang Jawa lebih egaliter dari pada orang-orang Sunda, orang-orang Sunda lebih feodal dari pada orang-orang Jawa. Mochtar Lubis pada tahun 1977 menyatakan bahwa perilaku feodal menyebabkan bawahan harus patuh, hormat, dan merendah pada atasan (Lubis, 2001). Kedua suku bangsa termasuk yang jarak kekuasaannya tinggi. Menurut Sumantri dan Suharnomo orang-orang yang memiliki *power distance* tinggi menyukai tatanan yang hierarkis, baik orang yang

berposisi tinggi maupun berposisi rendah menyukai kondisi tersebut (Sumantri & Suharnomo, 2007). Baik di Suku Bangsa Sunda maupun Suku Bangsa Jawa, hubungan mereka bukanlah model transaksi jual beli yang berorientasi untung rugi, tapi lebih bersifat hubungan orang tua dan anak. Orang tua dari kedua suku bangsa sejak kecil mengajarkan kepada anaknya untuk menghormati kedua orang tua, sehingga berpengaruh juga pada sikap mereka pada atasan yang dianggap sebagai orang tua mereka.

Jarak kekuasaan orang Sunda yang lebih tinggi dari orang Jawa menunjukkan pula bahwa orang-orang Sunda menerima bahwa atasan mereka memiliki kekuasaan yang lebih dari kekuasaan yang mereka miliki. Struktur organisasi yang disukai di perusahaan-perusahaan orang sunda cenderung lebih banyak level organisasinya dari pada struktur organisasi yang dimiliki oleh orang-orang Jawa, lebih birokratis.

Skor dimensi individualisme suku bangsa Jawa lebih besar dari Suku Bangsa Sunda artinya orang-orang Jawa lebih individualis dari pada orang-orang Sunda, walaupun kedua suku bangsa masih termasuk suku bangsa yang kolektivis artinya mereka lebih suka bekerja dalam kelompok dari kerja individual (Luthan, 2011). Sejak kecil anak-anak Jawa dan Sunda belajar untuk menggunakan kata “kami” ketimbang “saya”. Pemikiran jalan tengah yang merupakan pendapat bersama lebih dihargai, mereka tidak terbiasa memiliki pendapat yang berbeda dari pendapat kelompok, bahkan apabila kukuh mempertahankan pendapat pribadi cenderung dianggap tidak berbudaya (Sumantri & Suharnomo, 2007). Gotong royong yang biasa mereka lakukan menyebabkan orang Jawa dan Sunda terus-menerus memelihara hubungan baik, memperhatikan keperluan-keperluan mereka, dan berbagi kepada anggota keluarga sendiri (Koentjaraningrat, 2004).

Kedua suku bangsa merupakan suku bangsa kolektivis, sehingga penghargaan, pembagian keuntungan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah lebih tepat menggunakan musyawarah. Keinginan bermusyawarah orang-orang Sunda lebih tinggi dari pada orang-orang Jawa. Apabila ada kegagalan kelompok, pemimpin orang Sunda merasa lebih bertanggung jawab dari pada pemimpin orang Jawa.

Pepatah yang sering diajarkan oleh orang tua di tanah sunda kepada anak-anaknya adalah silih asih, silih asah, dan silih asuh (Fachruroji, 2020). Silih asih bermakna saling mengasahi antara orang tua dengan orang muda, antara atasan dengan bawahan, antara dia dengan teman sejawatnya. Silih asah berarti saling mengajari dari orang yang lebih dahulu tahu kepada yang belum tahu, dari orang yang berpengalaman kepada orang yang kurang berpengalaman, dari orang yang pintar kepada orang kurang pintar, dari orang yang terampil kepada orang yang kurang trampil. Silih asuh bermakna saling menjaga satu sama lain, dari yang kuat kepada yang lemah, orang dewasa kepada remaja dan anak-anak, orang kaya kepada orang miskin. Ajaran inilah yang menyebabkan suku bangsa sunda menjadi suku bangsa kolektivis.

Skor individualisme suku bangsa Sunda lebih rendah dari suku bangsa Jawa menjelaskan pula mengapa nepotisme lebih berkembang di suku bangsa Sunda dari pada suku bangsa Jawa.

Skor kolektivisme yang tinggi mempengaruhi metode perekrutan yang disukai oleh kedua suku bangsa, rekomendasi dari karyawan, rekrutmen melalui seminar, simposium, bursa kerja, merupakan metode rekrutmen yang lebih disukai daripada rekrutmen melalui iklan di surat kabar (Khan & Panarina, 2017).

Skor dimensi maskulinitas suku bangsa Sunda lebih besar dari suku bangsa Jawa artinya orang-orang Sunda lebih berambisi untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari pada orang-orang Jawa. Suku bangsa Sunda termasuk suku bangsa yang ambisinya tinggi, sedangkan suku bangsa Jawa termasuk suku bangsa yang ambisinya rendah-sedang. Makin kuatnya budaya materialistik yang diakibatkan oleh tuntutan hidup yang semakin memerlukan uang dan penghargaan yang tinggi pada penampilan fisik seseorang menyebabkan meningkatnya skor dimensi maskulinitas (Sumantri & Suharnomo, 2007), oleh karena itu Suku Bangsa Sunda memiliki skor dimensi maskulinitas lebih tinggi dari Suku Bangsa Jawa karena mereka sangat mementingkan penampilan. Maskulinitas yang tinggi juga menunjukkan pria mendominasi masyarakat (Robbins & Judge, 2013), hal ini menunjukkan bahwa di Suku Bangsa Sunda pria lebih mendominasi wanita dari pada di Suku Bangsa

Jawa. Wanita-wanita di Sunda lebih menghormati pria dari pada wanita-wanita di Jawa. Dominasi laki-laki sunda terhadap wanita sunda tidak disadari oleh para wanita karena adanya kewajiban untuk patuh kepada suami (Haryani, 2020).

Skor maskulinitas yang tinggi dari orang-orang Sunda menunjukkan kecenderungan mereka yang lebih materialistis dari pada orang-orang Jawa, sedangkan orang-orang Jawa lebih peduli pada kualitas pekerjaan.

Skor dimensi *uncertainty avoidance* Suku Bangsa Jawa lebih kecil dari Suku Bangsa Sunda artinya orang-orang Jawa lebih siap menghadapi ketidakpastian dari pada orang-orang Sunda. Kedua suku bangsa masih termasuk suku bangsa yang siap menghadapi ketidakpastian. Orang-orang dengan penghindaran ketidakpastian rendah lebih siap mengambil risiko (Robbins & Judge, 2013), karena itu orang-orang Jawa lebih banyak yang merantau atau jadi pengusaha dari orang-orang Sunda. Skor *uncertainty avoidance* juga menggambarkan tingkat kepasrahan kepada Allah dalam kondisi apapun (Sumantri & Suharnomo, 2007), oleh karena itu skor tersebut menunjukkan bahwa orang-orang Jawa lebih pasrah dari orang-orang Sunda.

Skor penghindaran ketidakpastian orang-orang Sunda yang lebih besar menjelaskan pula mengapa mereka menyukai berbagai aturan formal, serta kurang menyukai ide dan perilaku yang menyimpang. Mereka kurang suka mengambil risiko dan kurang siap menerima perubahan.

Tanah sunda, tanah yang ada di daerah Jawa Barat, umumnya adalah tanah yang subur dan memiliki pemandangan yang indah. Brouwer dalam (Herdiana, 2021) menyatakan bahwa tanah Pasundan diciptakan oleh Allah ketika Dia sedang tersenyum untuk melukiskan keindahan pemandangan tanah sunda ini. Hal inilah yang menyebabkan orang sunda malas merantau, meninggalkan kampung halamannya. Meninggalkan kampung halaman akan meningkatkan ketidakpastian yang harus dia hadapi.

Sesuai dengan skor penghindaran ketidakpastian Suku Bangsa Sunda dan Suku Bangsa Jawa yang rendah, maka budaya organisasi yang cocok untuk mereka adalah budaya organisasi yang mendorong inovasi dan berorientasi ke pasar (Nazarian, Atkinson, &

Foroudi, 2017). Suku Bangsa Jawa akan lebih terdorong untuk berinovasi dan berkreasi agar produk yang mereka jual dapat diterima oleh pasar. Sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan pembuatan SOP (standard operating procedure), ISO, dan pengendalian kualitas lebih tepat diberikan kepada orang-orang Sunda,

#### 4.3 Kontribusi

Penelitian merupakan penelitian pertama yang mengupas budaya suku bangsa di Indonesia dengan menggunakan kerangka kerja budaya bangsa Hofstede. Penelitian ini berguna bagi para manajer di berbagai organisasi untuk memahami budaya dasar dari karyawan yang berasal dari Suku Bangsa Jawa dan Suku Bangsa Sunda sebagai dua suku bangsa yang paling banyak populasinya di Indonesia dan menerapkannya agar dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

#### 4.4 Implikasi

Jarak kekuasaan Suku Bangsa Sunda lebih besar dari Suku Bangsa Jawa, sehingga struktur organisasi di organisasi yang mayoritas karyawannya Suku Bangsa Sunda lebih baik berbentuk hirarki serta atasan sebaiknya menjaga jarak dari bawahannya. Sedangkan di organisasi yang mayoritas karyawannya Suku Bangsa Jawa lebih baik berbentuk lebih datar. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kemampuan individu yang kuat lebih baik diberikan kepada orang-orang dari Suku Bangsa Jawa dari pada Suku Bangsa Sunda, sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kerja sama kelompok yang kuat lebih baik diberikan kepada orang Sunda. Sesuai dengan dimensi budaya maskulinitas, maka pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan ambisi yang kuat (sisi kuantitas) lebih tepat diberikan kepada orang-orang Sunda, sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kualitas tinggi lebih tepat diberikan kepada orang Jawa. Dimensi budaya penghindaran ketidakpastian yang lebih tinggi yang dimiliki oleh orang Sunda, maka pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan pembuatan SOP (*standard operating procedure*), ISO, dan pengendalian kualitas job satisfaction. *Cross cultural management*.

lebih tepat diberikan kepada orang-orang Sunda, sedangkan yang membutuhkan kewirausahaan lebih tepat diberikan kepada orang-orang Jawa.

#### 4.4 Batasan

Keterbatasan penelitian adalah pada generalisasi yang dapat dilakukan dari temuan penelitian ini. Suku bangsa berada di daerah yang luas, tetapi penelitian ini hanya melibatkan responden yang ada di Universitas Telkom, oleh karena itu diperlukan kehati-hatian untuk men-generalisasi hasil penelitian.

#### 4.5 Riset yang akan datang

Penelitian yang akan datang harus mencakup sampel yang lebih representatif dengan melibatkan mahasiswa di berbagai kota. Penelitian lainnya yang dapat dilakukan adalah mengulangi penelitian lima tahun yang akan datang, sehingga dapat mengetahui apakah ada perubahan budaya suku bangsa. Selain itu penelitian untuk melihat hubungan antara budaya suku bangsa dengan motivasi juga diperlukan untuk mengetahui bagaimana cara memotivasi seperti apa yang tepat diterapkan untuk setiap suku bangsa.

### 5. KESIMPULAN

Budaya Suku Bangsa Sunda untuk dimensi *power distance* lebih tinggi dari Suku Bangsa Jawa artinya Suku Bangsa Sunda lebih feodal dari Suku Bangsa Jawa. Suku Bangsa Jawa lebih individualis dari Suku Bangsa Jawa, walaupun keduanya sama-sama lebih senang bekerja berkelompok. Suku Bangsa Sunda lebih berambisi untuk berprestasi dari pada Suku Bangsa Jawa. Suku Bangsa Jawa lebih siap menghadapi berbagai ketidakpastian dari pada Suku Bangsa Sunda.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, S. 1993. Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24, 715-739.
- Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. J. 2014. Cultural impact of human resource practices on

- Barth, F. 1998. *Ethnic groups and boundaries: The social organization of culture difference*. Waveland Press.
- East, K.-F. 1999. *A world of difference*. Published.
- Eddleston, K. A., Veiga, J. F., & Powell, G. N. 2006. Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91, 437.
- Fachrurroji, M. 2020, Februari 4. *Peribahasa, Filosofi & Pepatah Sunda*. Retrieved from GURAT GARUT: <https://guratgarut.com/pepatah-sunda/>
- Geert, H., & Jan, H. G. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGrawHill USA.
- Haryani, H. 2020. PEREMPUAN DALAM BUDAYA PATRIARKI: KAJIAN SEMIOTIKA SOSIAL DALAM CERPEN SUNDA BERJUDUL "SI BOCOKOK.". *Ensains*, 11-16.
- Herdiana, I. 2021, February 2. *Sosok di balik quote "Bumi Pasundan lahir ketika Tuhan sedang tersenyum*. Retrieved from simmanews: <https://www.simmanews.com/sosok-di-balik-quote-bumi-pasundan-lahir-ketika-tuhan-sedang-tersenyum/>
- Hofstede, G. 1983. National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13, 46-74.
- Huang, X., & Van de Vliert, E. 2006. Job formalization and cultural individualism as barriers to trust in management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6, 221-242.
- Khan, M., & Panarina, E.(2017). The Role of National Cultures in Shaping the Corporate Management Cultures: A Four Countries Theoretical Analysis. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 1-25.
- Koentjaraningrat. 2004. *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia*.
- Lubis, M. 2001. *Manusia Indonesia: sebuah pertanggungjawaban*. Yayasan Obor Indonesia.
- Luthan, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York America: Mc. Graw Hill Irwin.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. 2017. Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 22-23.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Smith, A. D., & others. 1986. *The ethnic origins of nations*.
- Statistik, B. P. 2010. *Sensus penduduk 2010*. Jakarta: BPS.
- Sumantri, S., & Suharnomo. 2007. *Kajian proposisi hubungan antara dimensi budaya nasional dengan motivasi dalam suatu organisasi usaha*. Retrieved on December. 11.
- Tumin, M. M. 1964. *Ethnic Group'maddesi, A Dictionary of The Social Sciences*, Gould, J. ve WL Kolb. The Free Press, New York.