



Universitas
Esa Unggul

**MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL
(EBM 908)**

MODUL: SESI 10

**BUDAYA MANAJEMEN KONTEKS
PERBEDAAN LINTAS - NATIONAL**

DISUSUN OLEH

Ikramina Larasati Hazrati Havidz, S.H., MBA., Ph.D

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPTEMBER 2020**

SUB TOPIK 1: I. Dimensi Budaya Hofstede's & Kontribusinya

II. Dimensi Budaya Trompenaars & Hampden-Turner

A. Deskripsi

Mengembangkan ketrampilan mengelola sumberdaya manusia pada tataran Global atau Internasional, yang merupakan kebutuhan harus dimiliki oleh mahasiswa sebagai bekal agar dapat terlibat pada proses pengelolaan sumberdaya manusia di dunia kerja, terutama dalam konteks Global. Untuk itu diperlukan pemahaman yang sangat baik tentang pengertian, karakteristik, proses, maupun identifikasi masalah-masalah dan menemukan solusi atas masalah MSDM Internasional.

B. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan Budaya Manajemen dalam konteks pengukuran perbedaan lintas-nasional
2. Mengidentifikasi Budaya Manajemen dalam konteks perbedaan lintas-nasional

C. Isi Modul Pembelajaran

INTRODUCTION

Budaya adalah cara manusia yang khas untuk beradaptasi dengan keadaan dan mentransmisikan keterampilan dan pengetahuan ke generasi berikutnya. Budaya memberikan perasaan pada seseorang tentang siapa mereka, apa yang mereka memiliki, tentang bagaimana mereka harus berperilaku, dan apa yang

harus mereka lakukan. Budaya berdampak pada perilaku, moral, dan produktivitas di tempat kerja, dan termasuk nilai (value) dan pola yang mempengaruhi sikap dan tindakan perusahaan. Budaya itu dinamis. Budaya berubah. tapi perlahan. budaya sering dianggap sebagai penggerak di belakang perilaku manusia dimana-mana.

Sebelum memasuki new market, atau membentuk kemitraan, atau membeli perusahaan, organisasi akan menghabiskan waktu dan uang untuk "uji tuntas" akurasi, kecanggihan pasar keuangan, produk, dan lainnya sebagai keterkaitan aspek usaha bisnis hal ini sangat penting dalam pengambilan keputusan, dan sering kali menjadi penentu utama kesuksesan akhirnya. Tapi ada yang terlupakan atau diminimalkan baik dalam bisnis maupun politik adalah "uji tuntas budaya". Model atau kerangka kerja analisis budaya mungkin menjadi penting dalam setiap latihan uji tuntas yang memiliki komponen budaya. Chomsky, mendemonstrasikan kemampuannya menguasai yang luar biasa kekayaan pengetahuan faktual, dan keterampilannya menunjukkan uji tuntas politik (Lewis) menunjukkan pentingnya uji tuntas budaya untuk bisnis.

FIGURE 1.1 Inter-relationships between approaches to the field



Source: e-book 3 p. 3

As Figure 1.1 demonstrates, there is an inevitable overlap between the three approaches when one is attempting to provide an accurate view of the global realities of operating in the international business environment. Obviously, cross-cultural management issues are important when dealing with the cultural aspects of foreign operations. Fig. Mennunjukkan ada tumpang tindih yang tak

terhindarkan antara ketiga pendekatan ketika seseorang mencoba memberikan pandangan yang akurat tentang realitas global yang beroperasi dalam lingkungan bisnis internasional. Jelas, masalah manajemen lintas budaya penting ketika berhadapan dengan aspek budaya operasi asing.

Human resource managers working in a domestic environment generally administer programs for a single national group of employees who are covered by a uniform compensation policy and taxed by one national government. Because HR managers working in an international environment face the problem of designing and administering programs for more than one national group of employees who may work together. Manajer sumber daya manusia yang bekerja di lingkungan domestic umumnya mengelola program untuk satu kelompok pekerja nasional yang dilindungi oleh kebijakan kompensasi yang seragam dan dikenakan pajak oleh satu pemerintah nasional. Di sisi lain, manajer HR internasional bekerja di lingkungan internasional, menghadapi masalah berkaitan merancang dan mengelola program untuk lebih dari satu kelompok nasional para karyawannya untuk dapat bekerja sama seoptimal mungkin.

Complex equity issues arise when employees of various nationalities work together, and the resolution of these issues remains one of the major challenges in the IHRM field masalah ekuitas/kewajaran yang kompleks muncul ketika karyawan dari berbagai negara bekerja sama, dan penyelesaian masalah ini tetap menjadi salah satu tantangan utama di bidang IHRM. *A greater degree of involvement in employees' personal lives* keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi karyawan diperlukan untuk *selection* seleksi, *training/pelatihan*, dan *effective management/manajemen* yang efektif untuk karyawan. Kebutuhan Departemen SDM secara profesional memastikan bahwa karyawan ekspatriat memahami pengaturan perumahan, layanan kesehatan, dan semua aspek dari paket kompensasi yang disediakan untuk penugasan (biaya, tunjangan hidup, premi, pajak dan sebagainya). Banyak MNE memiliki 'Layanan SDM Internasional' bagian yang mengkoordinasikan administrasi program di atas dan menyediakan layanan untuk menangani

perbankan, investasi, sewa rumah saat penugasan, mengoordinasikan kunjungan rumah dan pemulangan pada masa akhir penugasan.

I. Dimensi Budaya Hofstede's & Kontribusinya

The Hofstede Dimensions

In 1980, the Dutch management researcher Geert Hofstede first published the results of his study of more than 100,000 employees of the multinational IBM in 40 countries (Hofstede, 1980, 1983, 1984, 1991, 1997, 2001). Hofstede was attempting to locate value dimensions across which cultures vary. His dimensions have been used frequently to describe cultures.

Semua aspek budaya saling terkait. Mengubah satu bagian adalah mengubah keseluruhan. Berbahaya jika mencoba mengotak-atik konsep yang kompleks seperti halnya budaya, sambil mencoba mempertahankan kesannya secara keseluruhan. Budaya adalah sistem kompleks dari bagian yang saling terkait yang harus ada dipahami secara holistik. Ada banyak definisi budaya, tetapi istilah ini biasanya digunakan untuk menggambarkan proses pembentukan yang terjadi dari waktu ke waktu. Proses ini menghasilkan stabilitas relatif, yang mencerminkan struktur pengetahuan bersama yang melemahkan (mis. mengurangi) variabilitas dalam nilai, norma perilaku dan pola perilaku (M. Erez and P. C. Earley, 1993). Karakteristik penting budaya adalah proses yang begitu halus sehingga seseorang tidak selalu sadar akan hubungannya untuk nilai, sikap dan perilaku. Seseorang biasanya harus dihadapkan dengan yang berbeda budaya untuk sepenuhnya menghargai efek ini. Siapapun yang bepergian ke luar negeri, baik sebagai turis atau pada bisnis, mengalami situasi yang menunjukkan perbedaan budaya dalam bahasa, makanan, pakaian,

kebersihan dan sikap terhadap waktu. Sementara para pelancong dapat menganggap perbedaan ini sebagai novel/cerita, bahkan, menyenangkan bagi orang-orang yang dituntut untuk tinggal dan bekerja di negara baru. Perbedaan semacam itu terbukti sulit. Mereka mungkin mengalami fenomena culture shock yang dialami oleh orang-orang yang bergerak lintas-budaya. Lingkungan baru membutuhkan banyak penyesuaian dalam waktu yang relatif singkat, menantang kerangka acuan seseorang sedemikian rupa sehingga khususnya dalam hal kebangsaan, menjadi bahan pertanyaan. Orang-orang, pada dasarnya, mengalami reaksi syok pengalaman budaya baru yang menyebabkan disorientasi psikologis karena salah paham atau tidak mengenali isyarat penting. Kejutan budaya dapat menyebabkan perasaan negatif tentang negara tuan rumah dan rakyatnya dan kerinduan untuk kembali ke rumah.

Ciri umum manajemen lintas budaya adalah ada perbedaan antara praktik manajemen di berbagai negara dan di lingkungan masing-masing. Perspektif ini menolak pendekatan yang mengasumsikan transferabilitas universal dari pengetahuan manajemen yaitu universalistik, pendekatan manajemen yang bebas budaya. Kritik umumnya terjadi pada sifat dan penggunaan konstruksi 'budaya', istilah kolektif atau hal yang tidak memadai untuk menjelaskan variasi dalam praktek manajemen antara negara yang berbeda. *'Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups . . . including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of Traditional [. . .] ideas and especially their attached values,* budaya terdiri dari cara-cara berpikir, merasakan, dan bereaksi yang

berpola, diperoleh dan ditransmisikan terutama oleh simbol-simbol, yang merupakan pencapaian khas kelompok manusia. . . termasuk perwujudannya dalam artefak; inti penting dari kebudayaan terdiri dari [. . .] Ide dan terutama nilai-nilai yang melekat padanya (Kluckhohn and Kroeber).

Untuk menciptakan peluang kolaborasi, para pemimpin global harus belajar tidak hanya adat istiadat, kesopanan, dan protokol dari rekan-rekan bisnis mereka dari negara berbeda, tetapi mereka juga harus memahami karakter nasional, filosofi manajemen, dan pola pikir orang-orang. Dr. Geert Hofstede, konsultan penelitian Eropa, telah membantu mengidentifikasi dimensi-dimensi penting dari karakter bangsa. Dia sangat percaya bahwa "*budaya penting*" dan telah mengidentifikasi empat dimensi nasional budaya, yaitu

1. **Power distance**—indicates “the extent to which a society accepts that power in institutions and organizations is distributed unequally.” Jarak kekuasaan, menunjukkan “sejauh mana penerimaan masyarakat bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak merata.
2. **Uncertainty avoidance**—indicates “the extent to which a society feels threatened by uncertain or ambiguous situations.” Penghindaran ketidakpastian, menunjukkan “sejauh mana suatu masyarakat merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti atau ambigu. ”
3. **Individualisme** — mengacu pada "kerangka sosial yang dirajut secara longgar dalam sebuah masyarakat di mana orang seharusnya menjaga diri mereka sendiri dan hanya keluarga dekat mereka." Kolektivisme, sebaliknya, terjadi ketika ada “kerangka sosial yang ketat di mana orang

membedakan antara kelompok dalam dan kelompok luar; mereka mengharapkan kelompok mereka (kerabat, klan, organisasi) untuk menjaga mereka, dan sebagai gantinya mereka berhutang kesetiaan mutlak padanya."

4. **Masculinity**—with its opposite pole, femininity, expresses "the extent to which the dominant values in society are assertiveness, money and material things, not caring for others, quality of life, and people."

Maskulinitas dengan kutub yang berlawanan, feminitas, mengekspresikan "sejauh mana nilai-nilai dominan dalam masyarakat adalah ketegasan, uang dan materi, tidak peduli pada orang lain, kualitas hidup, dan orang-orang."

A significant dimension related to leadership in Hofstede's original study of 40 countries is the power distance dimension. Amerika Serikat menempati peringkat kelima belas dalam jarak kekuasaan, kesembilan penghindaran ketidakpastian (keduanya di bawah rata-rata), keempat puluh pada individualisme (negara paling individualis dalam sampel), dan dua puluh delapan tentang maskulinitas (di atas rata-rata). Bahkan saat ini, industri di Perancis dan manajer yang menjalankannya adalah campuran dari model lama dan baru yang dalam beberapa hal, adalah sebuah negara kerajaan dengan banyak tradisi paternalistik. Ada juga sisa-sisa warisan feodal yang mengakar kuat di Perancis, yang bisa menjelaskan sangat konservatif dan otokratis sifat metodologi bisnis mereka. Hofstede telah menunjukkan hal itu di berbagai Negara dengan skor jarak kekuasaan yang lebih rendah daripada Amerika Serikat, seperti Swedia dan Jerman, ada penerimaan yang cukup besar atas

gaya kepemimpinan dan model manajemen lebih partisipatif. Konsekuensi dari kesimpulan Hofstede signifikan. Kepemimpinan, pengambilan keputusan, kerja tim, organisasi, motivasi, dan faktanya semua yang dilakukan manajer dipelajari. Fungsi manajemen dipelajari, dan didasarkan pada asumsi tentang tempat seseorang di dunia (global).

Husted (2005) studied the ESI elements related to Hofstede's dimensions. He concluded that countries with low levels of power distance, high levels of individualism, and low levels of masculinity have higher social and institutional capacity: "These egalitarian, individualist, and feminine values appear to constitute 'green' or 'sustainable' values" (p. 363). For example, Costa Rica is low in power distance and also quite low on masculinity. Even though it is quite collectivistic and relatively poor, it has invested considerable resources in its social and institutional capacity for sustainability. Husted (2005) mempelajari elemen ESI yang berkaitan dengan dimensi Hofstede. Dia menyimpulkan bahwa negara-negara dengan tingkat jarak kekuasaan yang rendah, tingkat individualisme yang tinggi, dan tingkat maskulinitas yang rendah memiliki kapasitas sosial dan kelembagaan yang lebih tinggi: "Nilai-nilai egaliter, individualis, dan feminin ini tampaknya membentuk nilai-nilai 'hijau' atau 'berkelanjutan'" (hlm. 363). Misalnya, Kosta Rika memiliki jarak kekuasaan yang rendah dan juga maskulinitas yang cukup rendah. Meskipun cukup kolektifis dan relatif miskin, ia telah menginvestasikan banyak sumber daya dalam kapasitas sosial dan kelembagaannya untuk keberlanjutan.

Through cross-cultural experiences, we become more broad-minded and tolerant of cultural "uniqueness." When this is coupled with some formal study

of the concept of culture, we not only gain new insights for improving our human relations, but we become aware of the impact of our native culture.

Cultural understanding may minimize the impact of culture shock and maximize intercultural experiences, as well as increase professional development and organizational effectiveness. Melalui pengalaman lintas

budaya, kita menjadi lebih berpikiran luas dan toleran terhadap "keunikan" budaya. Saat ini ditambah dengan beberapa studi formal konsep budaya,

diperoleh, tidak hanya mendapatkan wawasan baru untuk meningkatkan hubungan antar manusia, tetapi juga menjadi sadar akan dampaknya budaya.

Pemahaman terhadap budaya dapat meminimalkan dampak dari shock culture dan memaksimalkan pengalaman antar budaya, serta meningkatkan

pengembangan profesional dan efektivitas organisasi. *Cultural sensitivity should teach us that culture and behavior are relative and that we should be*

more tentative, and less absolute, in human interaction kepekaan budaya harus mengajarkan kita bahwa budaya dan perilaku itu relatif dan bahwa kita harus

lebih tentatif, dan tidak terlalu absolut ketika berinteraksi.

II. Dimensi Budaya Trompenaars & Hampden-Turner

The Trompenaars and Hampden-Turner Dimensions

Another attempt to identify cultural dimensions, upaya lain untuk mengidentifikasi dimensi budaya telah dicoba oleh Alfonsus (Fons) Trompenaars dan Charles Hampden-Turner. Fons Trompenaars bekerja dengan Shell di sembilan negara, termasuk 7 tahun sebagai Direktur Sumber Daya Manusia. Mengambil contoh Geert Hofstede, Trompenaars bekerja dengan Charles Hampden-Turner untuk meneliti nilai-nilai 46.000 manajer di 40 negara. Dari mereka penelitian mereka menyimpulkan bahwa orang-orang dari budaya yang berbeda berbeda satu sama

lain dalam tujuh dimensi (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Beberapa dari orientasi *nilai/values* hampir sama identik dengan dimensi Hofstede. Mereka mengklasifikasikan budaya menjadi tujuh dimensi, yaitu;

- ✓ **Universalism versus particularism** (rules versus relationships):
 - *In universalistic cultures people place importance on laws, rules, values, and obligations. To treat people fairly, one follows the accepted rules. Universalist cultures include the United States, Canada, the United Kingdom, the Netherlands, Germany, Scandinavia, New Zealand, Australia, and Switzerland.* Memperlakukan orang dengan adil. Seseorang mengikuti aturan yang diterima. Budaya universalis termasuk US, Kanada, Inggris, Belanda, Jerman, Skandinavia, Selandia Baru, Australia, dan Swiss. Dalam budaya universalistik orang mementingkan hukum, aturan, nilai, dan kewajiban. Untuk memperlakukan orang dengan adil, seseorang mengikuti aturan yang berlaku. Budaya universalis antara lain Amerika Serikat, Kanada, Inggris Raya, Belanda, Jerman, Skandinavia, Selandia Baru, Australia, dan Swiss. Memperlakukan orang dengan adil. Seseorang mengikuti aturan yang diterima. Budaya universal termasuk AS, Kanada, Inggris, Belanda, Jerman, Skandinavia, Selandia Baru, Australia, dan Swiss
 - *In particularist cultures people follow the dictates of each circumstance and relationship. Particularistic cultures include Russia, countries in Latin America, and China.* Dalam budaya partikularis orang mengikuti perintah dari setiap keadaan dan hubungan. Budaya khusus termasuk Rusia, negara-negara di Amerika Latin, dan Cina.
- ✓ **Individualism versus communitarianism** (the individual versus the group)
 - *In individualistic cultures people believe they take care of themselves and make decisions for themselves. Freedom and personal achievement are values. Individualistic cultures include the United States, Canada, the United Kingdom, Scandinavia, New Zealand, Australia, and Switzerland.* Dalam budaya individualistis orang percaya bahwa mereka menjaga diri mereka sendiri dan membuat keputusan untuk diri

mereka sendiri. Kebebasan dan pencapaian pribadi adalah nilai. budaya individualistik termasuk Amerika Serikat, Kanada, Inggris, Skandinavia, Selandia Baru, Australia, dan Swiss

- *Communitarianistic cultures believe the group comes before the individual as the group is more important than the individual. The group provides safety and security for individuals. Communitarianistic cultures include Japan and countries in Latin America and Africa.* Budaya komunitarianisme percaya bahwa kelompok didahulukan daripada individu karena kelompok lebih penting daripada individu. Grup memberikan keselamatan dan keamanan bagi individu. Budaya komunitarianisme termasuk Jepang dan negara-negara di Amerika Latin dan Afrika.

✓ **Specific versus diffuse**

- *In specific cultures people keep their personal lives separate from their work lives. Additionally, there is the belief that relationships at work don't have a major impact on work and that people can work together without having a good relationship with each other. Specific cultures include the United States, the United Kingdom, Switzerland, Germany, Scandinavia, and the Netherlands.* Dalam budaya *Specific*/tertentu orang memisahkan kehidupan pribadinya dari kehidupan kerja mereka. Selain itu, ada keyakinan bahwa hubungan di tempat kerja tidak berdampak besar pada pekerjaan dan bahwa orang dapat bekerja sama tanpa memiliki hubungan yang baik satu sama lain. Budaya tertentu termasuk Amerika Serikat, Inggris Raya, Swiss, Jerman, Skandinavia, dan Belanda.
- *In diffuse cultures people see work and personal lives overlapping. Business people socialize with colleagues and clients. Diffuse cultures include Argentina, Spain, Russia, India, and China.* Dalam budaya yang tersebar, orang melihat pekerjaan dan kehidupan pribadi saling tumpang tindih. Pelaku bisnis bersosialisasi dengan kolega dan klien. Budaya yang tersebar meliputi Argentina, Spanyol, Rusia, India, dan Cina.

✓ **Neutral versus emotional**

- *In neutral cultures people take great care to control their emotions. Reason is valued over feelings. Neutral cultures include the United Kingdom, Sweden, the Netherlands, Finland, and Germany.* Dalam budaya netral orang sangat berhati-hati untuk mengendalikan emosi mereka. Nalar lebih dihargai daripada perasaan. Budaya netral termasuk Inggris, Swedia, Belanda, Finlandia, dan Jerman
- *In emotional cultures spontaneous emotional expressions are accepted and welcomed. Emotional cultures include Poland, Italy, France, Spain, and countries in Latin America.* Dalam budaya emosional, ekspresi emosional diterima dan disambut. Budaya emosional meliputi Polandia, Italia, Prancis, Spanyol, dan negara-negara di Amerika Latin

✓ **Achievement versus ascription**

- *In achievement-oriented cultures people believe you are what you do. An individual is judged accordingly. Performance is valued over identity. Achievement-oriented cultures include the United States, Canada, Australia, and Scandinavia.* Dalam budaya yang berorientasi pada prestasi, orang percaya bahwa Anda adalah apa yang Anda lakukan. Seorang individu dinilai sesuai. Kinerja lebih dihargai daripada identitas. Budaya yang berorientasi pada prestasi meliputi Amerika Serikat, Kanada, Australia, dan Skandinavia
- *In ascription-oriented cultures title, position, and power influence how others view you. Your value is determined by who you are. Ascription-oriented cultures include France, Italy, Japan, and Saudi Arabia.* Dalam budaya yang berorientasi pada anggapan, gelar, posisi, dan kekuasaan memengaruhi cara orang lain memandang Anda. Nilai Anda ditentukan oleh siapa Anda. Budaya yang berorientasi pada anggapan termasuk Prancis, Italia, Jepang, dan Arab Saudi

✓ **Sequential time versus synchronous time**

- *In sequential time cultures people place a value on planning and staying on schedule. Punctuality and meeting deadlines are valued. Events should happen in the planned order. Sequential time cultures*

include Germany, the United Kingdom, and the United States. Dalam budaya waktu berurutan orang menempatkan nilai pada perencanaan dan tetap pada jadwal. Ketepatan waktu dan tenggat waktu pertemuan sangat dihargai. Peristiwa harus terjadi dalam urutan yang direncanakan. Budaya waktu sekuensial termasuk Jerman, Inggris, dan Amerika Serikat

- *In synchronous time cultures people work on multiple projects at once. Commitments and plans are viewed as flexible. Synchronous time cultures include Japan, Argentina, and Mexico.* Dalam budaya waktu sinkron orang mengerjakan banyak proyek sekaligus. Komitmen dan rencana dipandang fleksibel. Budaya waktu sinkron meliputi Jepang, Argentina, dan Meksiko

✓ **Internal direction versus outer direction**

- *This dimension is also known as having an internal or external locus of control. In internally directed cultures people believe they can control their environment and nature in order to achieve their goals. Internally directed cultures include Israel, the United States, Australia, New Zealand, and the United Kingdom.* Dimensi ini juga disebut memiliki locus of control internal atau eksternal. Dalam budaya yang diarahkan secara internal, orang percaya bahwa mereka dapat mengontrol lingkungan dan alam untuk mencapai tujuan mereka. Budaya yang diarahkan secara internal termasuk Israel, Amerika Serikat, Australia, Selandia Baru, dan Inggris
- *In outer-directed cultures people believe they are highly influenced by their environment and must work with the environment to achieve their goals. People in outer-directed cultures tend to avoid conflict with others. Outer-directed cultures include China, Russia, and Saudi Arabia.* Dalam budaya yang diarahkan ke luar orang percaya bahwa mereka sangat dipengaruhi oleh lingkungan mereka dan harus bekerja dengan lingkungan untuk mencapai tujuan mereka. Orang-orang dalam budaya yang diarahkan ke luar cenderung menghindari konflik dengan orang lain. Budaya luar termasuk Cina, Rusia, dan Arab Saudi

Cultural Patterns

Its economy is the largest and most technologically powerful in the world. Since World War II, the United States has remained the world's most powerful nation-state. Nilai-nilai budaya A.S., yang telah dipelajari, tentang yang kompeten, dan perilaku yang diinginkan dari budaya itu. Jenis pembelajaran ini disebut pengetahuan emik, atau pengetahuan tentang budaya belajar dari dalam. Pengetahuan emik merupakan aturan yang diketahui dari dalam budaya dan karena itu jarang diatur atau didiskusikan secara sadar (Stewart, 1982), dan jika Anda bukan dari A.S. budaya, informasi teoritis dan normatif yang telah Anda pelajari tentang Amerika Serikat disebut pengetahuan etik. Namun, saat ini, Amerika Serikat adalah salah satu negara dengan budaya paling beragam di dunia. Hampir setiap wilayah dunia telah mempengaruhi budaya Amerika Serikat. Amerika Serikat tidak memiliki bahasa resmi atau agama nasional resmi. Gaya pakaian berbeda-beda menurut wilayah dan iklim, pekerjaan, dan status sosial. Makanan populer juga bervariasi menurut wilayah, warisan, dan status sosial. Tetapi apakah ada nilai-nilai yang dimiliki oleh setiap orang?

Hofstede mengidentifikasi empat dimensi yang dia beri label individualisme, maskulinitas, jarak kekuasaan, dan penghindaran ketidakpastian. Dimensi individualisme-kolektivisme menggambarkan hubungan antara individu dan kelompok. Dimensi maskulinitas-feminitas menggambarkan bagaimana suatu budaya nilai-nilai dominan adalah asertif atau asertif. Jarak kekuasaan mengacu pada distribusi pengaruh dalam budaya. Dan penghindaran ketidakpastian mencerminkan toleransi budaya terhadap ambiguitas dan penerimaan resiko.

Hofstede's longitudinal study showed that national wealth and individualism were related studi longitudinal Hofstede menunjukkan bahwa kekayaan nasional dan individualisme berhubungan. Sekitar 1990, istilah *Shin Jin Rui* (secara harfiah "manusia baru") diterapkan pada pemuda berusia 25 tahun dan lebih muda, yang digambarkan oleh orang Jepang yang lebih tua sebagai "egois, egois, dan tidak menghormati orang yang lebih tua dan tradisi." Studi Hofstede menunjukkan bahwa orang Jepang berorientasi pada kelompok, hierarki, dan resmi. Ada alasan

yang menunjukkan bahwa setidaknya orang Jepang yang lebih muda lebih memilih egaliter yang moderat distribusi kekuasaan dan merasa cukup independen dari pemikiran dan tindakan kolektif.

Tampaknya dimensi Trompenaar dan Hampden-Turner dari komunitarianisme-individualisme hampir identik dengan kolektivisme-individualisme Hofstede. Anggapan value pencapaian orientasi mereka tampaknya agak terkait dengan dimensi jarak kekuasaan Hofstede; dimensi Hofstede lebih luas karena mencakup bagaimana status diberikan tetapi juga bagaimana budaya menerima jarak kekuasaan *how the culture accepts power distance*. Dimensi universalisme-partikularisme mereka, yang menggambarkan preferensi terhadap aturan, bisa tumpang tindih dengan dimensi penghindaran ketidakpastian Hofstede dan dimensi kolektivisme-individualisme. Dimensi Trompenaars dan Hampden-Turner lainnya tidak memiliki hubungan yang jelas dengan Hofstede.

All readings referring from:

- Fred E. Jandt. (2018). *An Introduction to Intercultural Communication*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California 91320
- Jandt, 2004. *Intercultural Communication: A Global Reader*.
- Geert Hofstede, "Business Cultures"