

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Membaca Karakteristik Budaya Organisasi Indonesia, Malaysia, Singapura dan Thailand menggunakan Culture Compass

Rezkiawan Tantawi & Idham Masri Ishak

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

Email: rezkiawan@ung.ac.id

Abstract

Labor productivity is one of the leading indicators of national economic competitiveness. Despite abundant human resources, Indonesia faces challenges due to its relatively low labor productivity, which stands at only USD 14 per hour, well below that of Singapore, Thailand, and Malaysia. This study aims to analyze the role of organizational culture as a non-economic factor influencing labor productivity in Indonesia, using Hofstede's Cultural Dimensions framework and comparing Indonesia with developed countries in Southeast Asia. The analysis results show that Indonesian organizational culture remains characterized by high power distance, extreme collectivism, low achievement orientation, and short-term orientation, which in turn impacts low initiative, innovation, and individual performance. In contrast, Singapore and Malaysia combine hierarchy with meritocracy and long-term orientation, while Thailand displays an adaptive, paternalistic culture. These findings emphasize the need for organizational culture transformation in Indonesia toward participatory leadership, individual performance-based systems, and continuous investment in human resource development. The strategic implications of this study highlight the importance of reforming work culture to support the agenda of increasing competitiveness and achieving the vision of Golden Indonesia 2045.

Keywords organizational culture, human resource productivity, culture compass, Hofstede insight.

1. Pendahuluan

Produktivitas tenaga kerja merupakan indikator penting dalam menilai daya saing sumber daya manusia ekonomi suatu negara [20]. Dalam konteks Asia Tenggara, Indonesia menempati posisi ke lima se-Asia Tenggara dalam hal produktivitas tenaga kerja atau urutan ke 111 secara global. Data mencatat bahwa Indonesia memiliki produktivitas tenaga kerja sebesar \$14 per jam kerja, yang jauh tertinggal dibanding negara-negara maju di kawasan tersebut seperti Singapura (\$74), Brunei Darussalam (\$49), dan Malaysia (\$26).

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding

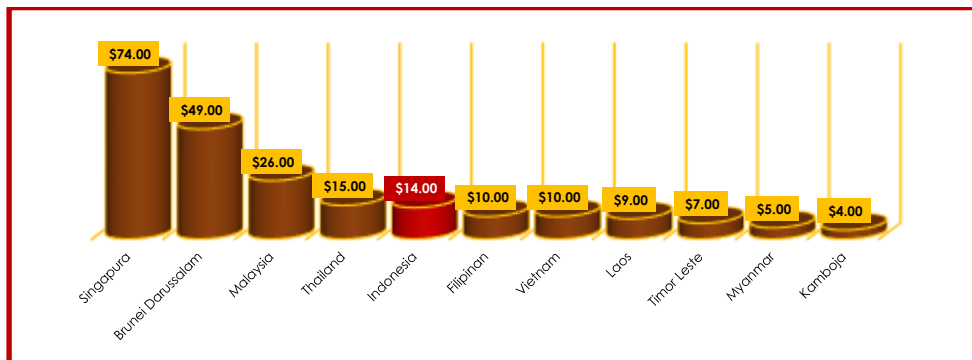


e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Gambar 1. Perbandingan Produktivitas Tenaga Kerja Negara di Asia Tenggara Per Jam Kerja, 2024



Padahal, secara jumlah penduduk dan sumber daya, Indonesia merupakan salah satu negara terbesar di kawasan Asia Tenggara [4]. Fenomena ini mengindikasikan adanya persoalan mendasar yang tidak hanya berkaitan dengan faktor teknis atau ekonomi, tetapi juga faktor budaya organisasi yang menjadi kerangka perilaku di tempat kerja [22-32].

Penelitian ini berangkat dari adanya kesenjangan produktivitas tenaga kerja antara Indonesia dan negara-negara maju di kawasan Asia Tenggara. Meskipun Indonesia memiliki sumber daya manusia yang besar, tingkat produktivitasnya masih relatif tertinggal dibandingkan dengan negara-negara lain yang menempati posisi lima besar dalam produktivitas tenaga kerja di kawasan tersebut. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya produktivitas tersebut, khususnya dalam kaitannya dengan budaya organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga berupaya memahami bagaimana pendekatan Culture Compass dapat digunakan sebagai alat analisis dalam mengkaji budaya organisasi. Pendekatan ini dipandang relevan karena memberikan kerangka untuk menilai pengaruh nilai-nilai budaya terhadap perilaku kerja dan produktivitas tenaga kerja, baik dalam konteks Indonesia maupun dalam perbandingannya dengan negara lain di Asia Tenggara.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan studi komparatif antara budaya organisasi di Indonesia dengan budaya organisasi di negara-negara yang memiliki tingkat produktivitas tenaga kerja tertinggi di Asia Tenggara dengan menggunakan aplikasi culture compass. Studi ini diharapkan dapat mengungkap perbedaan karakteristik budaya yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja dan produktivitas tenaga kerja.

2. Tinjauan Literatur

Budaya organisasi merupakan fondasi filosofis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan teori organisasi karena mencerminkan nilai, norma, dan asumsi yang membentuk perilaku anggota organisasi [25]. Dalam perspektif teori organisasi, budaya organisasi memengaruhi cara pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan pencapaian tujuan organisasi [11]. Pemahaman terhadap budaya organisasi sangat penting dalam membangun sistem kerja yang

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

produktif dan berkelanjutan [7].

Di Indonesia, budaya organisasi masih sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai kolektivisme, hierarki tinggi, dan penghindaran terhadap ketidakpastian yang tinggi [17]. Hal ini berdampak pada pola perilaku kerja yang cenderung reaktif, kurang adaptif terhadap perubahan, dan kurang inovatif [17]. Dalam konteks pembangunan nasional, kondisi ini menjadi tantangan besar dalam mendukung agenda Indonesia Emas 2045 yang menekankan daya saing dan inovasi [30].

Berbeda dengan Indonesia, beberapa negara maju di Asia Tenggara seperti Singapura telah menunjukkan kemajuan dalam pembentukan budaya organisasi yang adaptif, fleksibel, dan berorientasi hasil [30]. Di Vietnam, budaya organisasi berbasis adhocracy terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong perilaku kerja inovatif, sementara budaya hierarkis justru menurunkan motivasi kerja [30]. Perbandingan ini menunjukkan bahwa kelembaman budaya di Indonesia dapat menjadi hambatan dalam mewujudkan daya saing regional yang lebih tinggi [17].

Untuk membaca dan memahami budaya organisasi secara sistematis, pendekatan berbasis data melalui perangkat seperti Culture Compass menjadi sangat relevan [12]. Culture Compass merupakan alat analisis yang mengukur enam dimensi budaya menurut teori Hofstede, seperti jarak kekuasaan dan orientasi jangka panjang, yang memberikan wawasan strategis untuk intervensi budaya organisasi [12-11]. Dengan menggunakan perangkat ini, organisasi dapat merancang strategi manajemen yang sesuai dengan karakteristik budaya kerjanya untuk mencapai efektivitas yang lebih tinggi [7].

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memahami fenomena budaya organisasi secara mendalam serta menganalisis hubungan antara dimensi budaya dan produktivitas tenaga kerja berdasarkan perspektif teori Hofstede. Jenis penelitian ini bersifat komparatif-analitis, yaitu membandingkan budaya organisasi di Indonesia dengan negara-negara Asia Tenggara lainnya yang memiliki produktivitas tenaga kerja tinggi (seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand). Data dalam kajian ini diperoleh dari aplikasi culture compass.

4. Hasil dan Pembahasan

Model budaya nasional yang dikembangkan oleh Geert Hofstede merupakan salah satu kerangka kerja paling berpengaruh dalam memahami perbedaan budaya lintas negara, terutama dalam konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Hofstede menyusun enam dimensi budaya nasional yang merepresentasikan sistem nilai dominan yang berkembang di suatu negara, dan bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi perilaku organisasi serta praktik manajerial [11].

Power Distance (PDI). Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota masyarakat menerima ketimpangan kekuasaan dan otoritas. Skor tinggi menunjukkan struktur sosial dan organisasi yang hierarkis dan otoriter, sementara skor rendah menandakan kesetaraan dan partisipasi

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

dalam pengambilan keputusan.

Individualism vs Collectivism (IDV). Dimensi ini menilai orientasi masyarakat terhadap individu atau kelompok. Budaya individualistik menekankan kemandirian dan tanggung jawab personal, sedangkan budaya kolektivistik menekankan harmoni kelompok, loyalitas, dan keterikatan sosial.

Motivation Towards Achievement. Menggambarkan sejauh mana masyarakat berorientasi pada pencapaian, kompetisi, dan kesuksesan (maskulin) dibanding nilai-nilai kepedulian, kerja sama, dan kualitas hidup (feminin).

Uncertainty Avoidance (UAI). Dimensi ini mencerminkan sejauh mana masyarakat merasa tidak nyaman terhadap ketidakpastian dan ambiguitas. Skor tinggi menunjukkan preferensi terhadap aturan yang ketat dan kontrol, sedangkan skor rendah menunjukkan toleransi terhadap perubahan dan fleksibilitas.

Long Term Orientation vs Short Term Normative Orientation (LTO). Dimensi ini mengukur pandangan masyarakat terhadap waktu, khususnya sejauh mana mereka memprioritaskan perencanaan jangka panjang, ketekunan, dan adaptasi. Budaya dengan orientasi jangka pendek cenderung konservatif, normatif, dan fokus pada hasil instan.

Indulgence vs Restraint (IVR). Dimensi ini menilai sejauh mana masyarakat memberi kebebasan kepada anggotanya untuk memenuhi kebutuhan pribadi, menikmati hidup, dan berekspresi. Skor tinggi pada indulgence mencerminkan masyarakat yang terbuka dan optimis, sedangkan restraint menunjukkan tekanan sosial dan penekanan terhadap kesenangan pribadi.

Model Hofstede menjadi alat analisis yang sangat penting untuk memahami bagaimana budaya nasional membentuk perilaku organisasi, pola kepemimpinan, sistem insentif, serta strategi pengelolaan sumber daya manusia [5]. Dalam konteks bisnis internasional dan regional, pemahaman terhadap dimensi ini membantu perusahaan menyesuaikan kebijakan dan struktur organisasinya sesuai dengan nilai-nilai budaya yang berlaku di tiap negara.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding

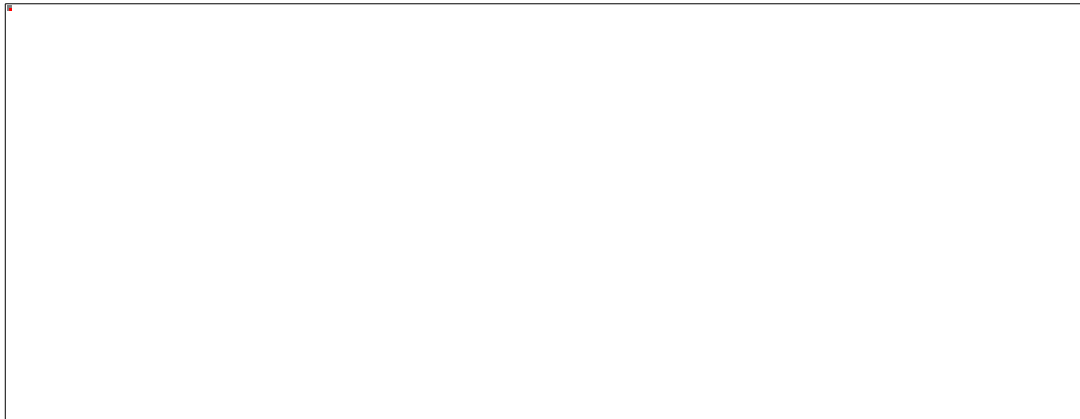


e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

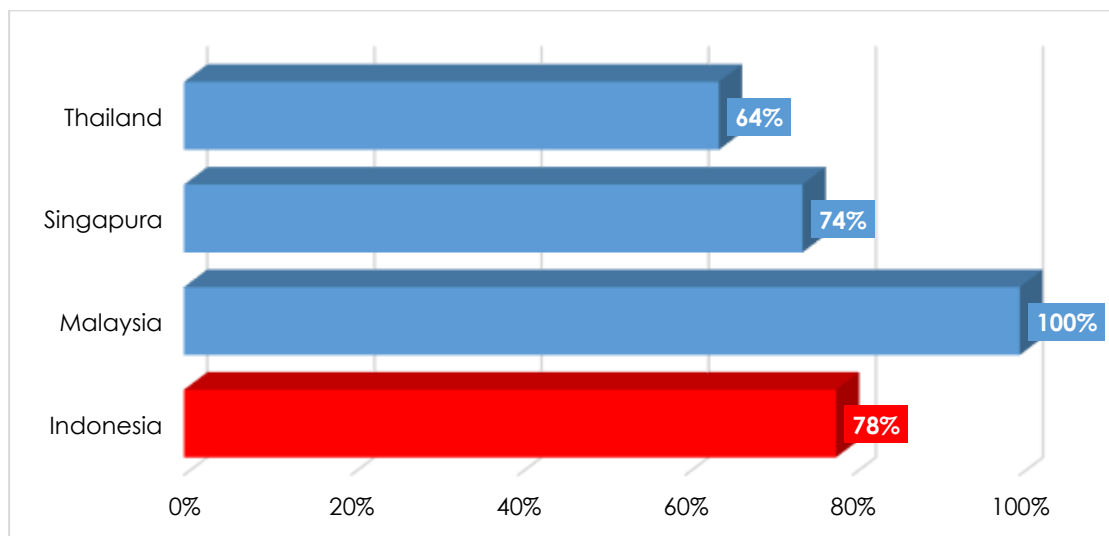
21-23 Oktober 2025

Gambar 2. Perbandingan Kondisi Budaya Organisasi Indonesia Berdasarkan Indikator Hofstede



Power of Distance

Gambar 3. Perbandingan Power of Distance



Salah satu dimensi utama dalam kerangka kerja Hofstede yang paling signifikan dalam mempengaruhi praktik manajerial adalah Power Distance Index (PDI), yang mencerminkan sejauh mana ketimpangan kekuasaan dan hierarki diterima dalam organisasi dan masyarakat. Data yang ditampilkan dalam Gambar 3 menunjukkan bahwa Malaysia mencatat skor PDI tertinggi (100), diikuti oleh Indonesia (78), Singapura (74), dan Thailand (64). Variasi skor ini memberikan gambaran penting mengenai orientasi kekuasaan dalam struktur organisasi, dan menjadi dasar untuk menyesuaikan strategi manajemen SDM di masing-masing negara.

Indonesia, dengan skor PDI 78, menunjukkan struktur organisasi yang hierarkis dan hubungan kerja yang sangat bergantung pada otoritas. Hubungan antara atasan dan bawahan cenderung

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

menyerupai relasi guru dan murid, di mana bawahan menunggu instruksi dan arahan langsung tanpa banyak keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Budaya ini menciptakan kecenderungan manajerial yang bersifat direktif dan sentralistik, di mana pemimpin dihormati karena posisinya, bukan karena pencapaian atau kompetensinya. Dalam konteks manajemen SDM, hal ini berdampak pada desain sistem pelatihan dan pengembangan yang berorientasi pada penguatan peran otoritas, serta praktik evaluasi kinerja yang menekankan kepatuhan dan loyalitas, bukan inisiatif individu atau kolaborasi tim [26]. Komunikasi pun berlangsung secara tidak langsung, dan kritik terbuka terhadap atasan dianggap tidak pantas. Oleh karena itu, penerapan kebijakan MSDM yang partisipatif dan berbasis dialog memerlukan adaptasi kontekstual yang sensitif terhadap struktur budaya ini.

Sementara itu, Malaysia mencatat skor PDI yang lebih ekstrem (100), mencerminkan penerimaan sosial yang sangat tinggi terhadap tatanan hierarkis. Hierarki tidak dipertanyakan, dan posisi kekuasaan dianggap wajar dan perlu dipertahankan. Dalam organisasi, atasan ideal adalah figur otokrat yang baik hati, dan karyawan secara pasif mengikuti arahan tanpa dorongan untuk mengemukakan pendapat. Studi oleh Kim, Lee, dan Ryu (2016) menunjukkan bahwa di lingkungan kerja Malaysia, kebijakan MSDM harus dirancang untuk menyesuaikan dengan sentralisasi kekuasaan dan ketergantungan yang tinggi terhadap figur kepemimpinan. Mekanisme umpan balik dua arah, sistem kerja fleksibel, atau struktur organisasi datar cenderung kurang efektif jika tidak didukung oleh perubahan nilai budaya yang mendasar [19].

Berbeda dari dua negara sebelumnya, Singapura menunjukkan skor PDI sebesar 74, yang juga mencerminkan struktur hierarkis, namun dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan profesional. Pengaruh Konfusianisme sangat kuat dalam membentuk nilai-nilai organisasi di Singapura, khususnya dalam hal stabilitas sosial, kewajiban timbal balik, dan kepatuhan terhadap aturan. Lima relasi dasar yang dikemukakan dalam ajaran Konfusius masih mewarnai praktik manajerial dan hubungan kerja di negara ini. Namun demikian, Singapura menggabungkan nilai-nilai tersebut dengan prinsip meritokrasi dan efisiensi modern. Studi oleh Chan dan Rowley (2021) menemukan bahwa meskipun struktur organisasi di Singapura masih bersifat hierarkis, pendekatan MSDM cenderung adaptif terhadap praktik manajemen berbasis kompetensi dan kinerja. Dengan demikian, pelatihan kepemimpinan di Singapura lebih terfokus pada penguatan profesionalisme dan komunikasi strategis, dibandingkan pada penguatan kekuasaan struktural semata [6].

Thailand mencatat skor PDI yang paling rendah di antara negara-negara dalam studi ini, yaitu 64, meskipun masih berada di atas rata-rata global. Struktur kerja di Thailand tetap menunjukkan penerimaan terhadap hierarki, namun hubungan antara atasan dan bawahan lebih bersifat paternalistik dan informal. Loyalitas dan rasa hormat dari bawahan dibalas dengan perlindungan dan perhatian dari atasan, menciptakan budaya organisasi yang lebih manusiawi dan relasional. Dalam studi oleh Nguyen et al. (2018), ditemukan bahwa pendekatan MSDM di Thailand menekankan pentingnya harmoni sosial dan penghindaran konflik, serta pelatihan interpersonal bagi manajer agar mampu memelihara hubungan kerja yang stabil dan konstruktif [21].

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



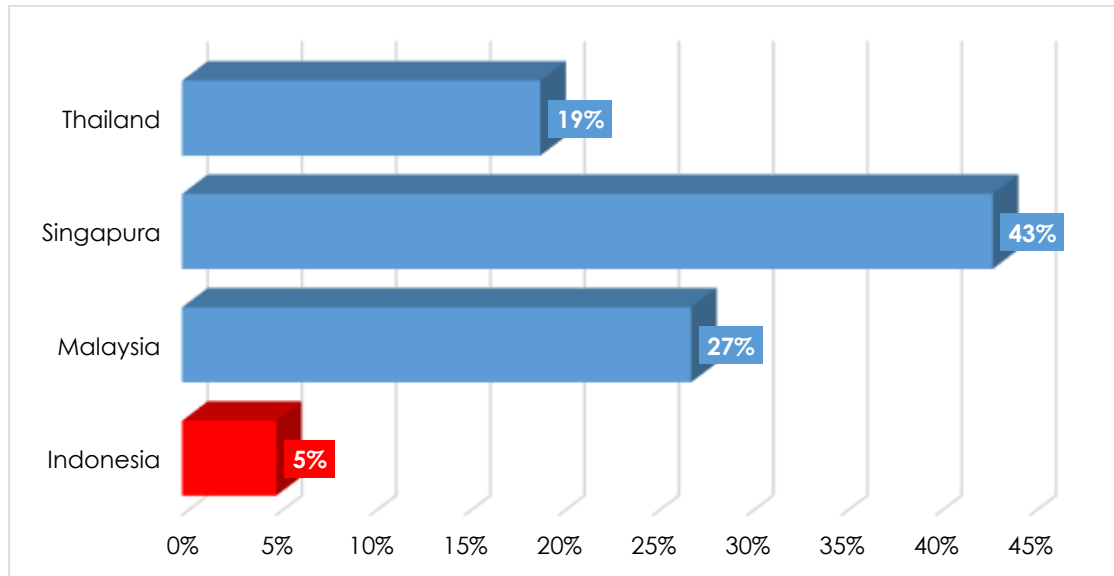
e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Individualism

Gambar 4. Perbandingan Individualism vs Collectivism



Gambar 4 menunjukkan bahwa Indonesia merupakan negara paling kolektivistik dengan skor individualisme terendah (5%), diikuti oleh Thailand (19%), Malaysia (27%), dan Singapura (43%). Perbedaan skor ini memberikan gambaran bagaimana budaya kolektivistik membentuk perilaku organisasi dan kebijakan SDM yang menekankan harmoni kelompok, kesetiaan, dan hubungan sosial jangka panjang.

Indonesia, dengan skor hanya 5, memperlihatkan salah satu bentuk masyarakat yang sangat kolektivistik di ASEAN. Dalam konteks sosial dan organisasi, hal ini tercermin dari pentingnya ikatan keluarga, komunitas, dan kelompok kerja sebagai pusat pengambilan keputusan dan identitas diri. Loyalitas terhadap kelompok menjadi nilai dominan yang memengaruhi hubungan kerja, di mana hubungan antara manajer dan karyawan sering kali menyerupai relasi orang tua dan anak. Studi oleh Gahan dan Abeysekera (2009) menunjukkan bahwa dalam budaya kolektivistik seperti Indonesia, sistem perekrutan dan promosi cenderung mempertimbangkan relasi sosial dan kesetiaan dibandingkan pencapaian individu, sehingga manajemen SDM perlu mengintegrasikan pendekatan berbasis kelompok dan relasional dalam kebijakan pengelolaan karyawan [9]. Dalam praktik, pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah atau atas dasar konsensus kelompok, bukan oleh individu semata.

Di sisi lain, nilai-nilai kolektivisme juga mengakar kuat dalam kehidupan keluarga dan masyarakat Indonesia. Keluarga besar memegang peran penting dalam membentuk keputusan hidup, termasuk dalam pernikahan dan pemilihan pekerjaan. Hal ini berdampak langsung pada pengelolaan talenta, di mana pengembangan karier dan mobilitas karyawan sering kali terikat oleh kewajiban sosial dan nilai kekeluargaan. Dalam organisasi, keberhasilan seorang manajer tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi dari kemampuannya menjaga keharmonisan dan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

solidaritas tim. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang inklusif dan suportif lebih efektif dibanding gaya yang terlalu individualistik atau kompetitif [28].

Malaysia juga menunjukkan ciri masyarakat kolektivistik dengan skor 27, meskipun tidak sekuat Indonesia. Budaya kerja di Malaysia sangat menekankan pada kelompok asal, kedekatan relasional, dan jaringan sosial yang luas. Dalam organisasi, hubungan atasan-bawahan sering dipandang dalam kerangka moral, sehingga pengambilan keputusan manajerial mencerminkan rasa tanggung jawab terhadap kesejahteraan anggota tim, bukan sekadar pencapaian target organisasi. Studi oleh Aycan (2005) menegaskan bahwa dalam lingkungan kolektivistik seperti Malaysia, pendekatan MSDM yang terlalu menekankan kompetisi antarindividu atau sistem insentif berbasis prestasi individu dapat menimbulkan ketidakharmonisan dan bahkan konflik dalam tim. Sebaliknya, program pelatihan dan pengembangan lebih efektif jika dilakukan secara kolektif dan dengan mempertimbangkan sensitivitas kelompok [3].

Singapura, dengan skor 43, relatif lebih individualistik dibanding negara Asia Tenggara lainnya dalam kajian ini. Meskipun demikian, nilai-nilai kolektivistik tetap dominan, khususnya dalam konteks etika sosial dan hubungan kerja. Pengaruh ajaran Konfusius sangat kuat dalam membentuk perilaku profesional masyarakat Singapura, di mana konsep “menjaga muka” dan harmoni sosial lebih diutamakan dibanding kejujuran langsung atau konfrontasi terbuka. Dalam dunia kerja, ini berarti bahwa manajer di Singapura dituntut untuk bersikap bijaksana, diplomatis, dan tidak menyinggung perasaan karyawan, bahkan saat memberikan umpan balik negatif. Chan dan Rowley (2021) menunjukkan bahwa meskipun Singapura menunjukkan karakteristik profesionalisme modern, organisasi di negara tersebut tetap menilai tinggi hubungan interpersonal, saling menghormati, dan kerja tim berbasis saling percaya. Dalam praktik MSDM, hal ini menuntut kebijakan komunikasi yang tidak langsung, program pelatihan yang menekankan empati dan stabilitas hubungan, serta sistem penilaian kerja yang sensitif terhadap konteks sosial [6].

Thailand, dengan skor 19, juga menunjukkan karakteristik kolektivistik yang kuat, ditandai oleh pentingnya hubungan jangka panjang, loyalitas kelompok, dan penghindaran konfrontasi. Dalam konteks bisnis dan MSDM, hal ini berarti bahwa membangun kepercayaan memerlukan waktu dan kesabaran. Seperti dijelaskan oleh Nguyen et al. (2018), perusahaan yang ingin sukses di Thailand harus memahami pentingnya menjaga keharmonisan tim, menghindari pendekatan komunikasi yang terlalu langsung, dan membangun jaringan sosial sebelum bertransaksi bisnis [21]. Dalam hubungan kerja, “loss of face” menjadi ancaman serius, sehingga pengambilan keputusan, penilaian kinerja, maupun pemberian umpan balik harus dilakukan secara hati-hati dan tidak memalukan pihak lain. MSDM di Thailand perlu mengutamakan relasi informal, menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan penuh hormat, serta menyesuaikan sistem evaluasi kinerja dengan budaya menjaga muka.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



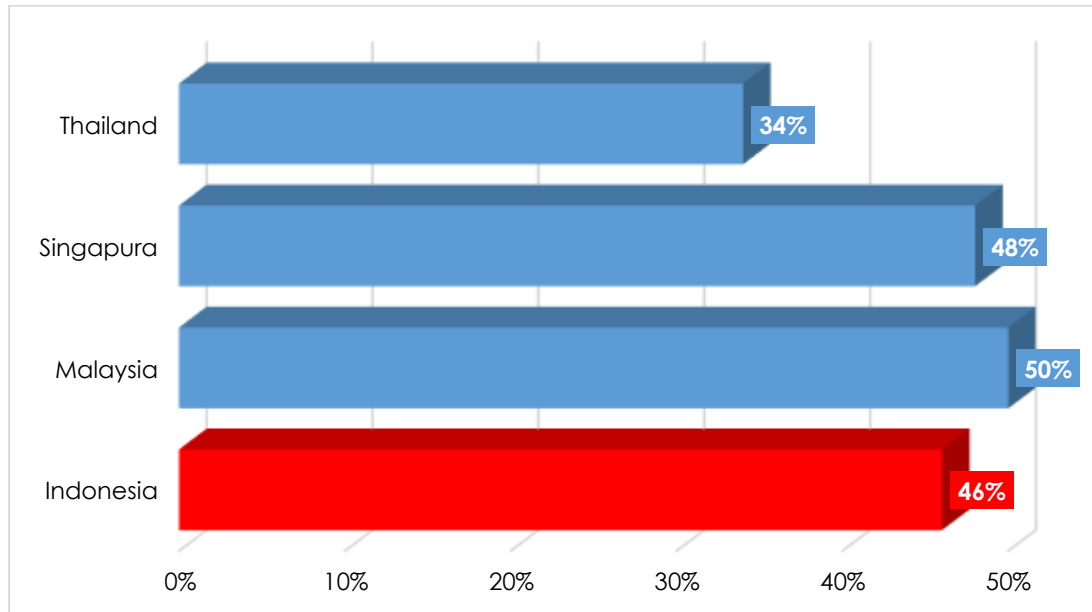
e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Motivation Towards Achievement

Gambar 5. Perbandingan Motivation Towards Achievement



Gambar 5. Perbandingan Motivation Towards Achievement

Berdasarkan Gambar 5 yang menampilkan perbandingan tingkat motivasi terhadap pencapaian dan kesuksesan di empat negara Asia Tenggara dapat disimpulkan bahwa Indonesia memiliki skor 46. Angka ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia termasuk dalam kategori dengan tingkat motivasi yang cenderung rendah dalam hal pencapaian dan kesuksesan, meskipun tidak sampai pada level rendah ekstrem seperti yang terdapat di beberapa negara di Asia Tenggara yang menganut budaya konsensus secara penuh.

Di Indonesia, motivasi terhadap pencapaian tidak semata-mata didorong oleh hasil material atau capaian objektif, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh simbol-simbol status sosial yang tampak secara lahiriah. Salah satu konsep yang sangat penting dalam konteks ini adalah “gengsi”, yang mengacu pada penampilan, citra, dan persepsi orang lain terhadap seseorang. Oleh karena itu, jabatan atau status sosial sering kali lebih diutamakan dibandingkan dengan substansi pencapaian itu sendiri. Dalam budaya seperti ini, individu cenderung menjaga penampilan luar dan kehormatan diri agar tetap terlihat sukses, meskipun hal tersebut tidak selalu sejalan dengan prestasi kerja yang sesungguhnya.

Berbeda dengan Indonesia, Malaysia dan Singapura memiliki skor yang lebih tinggi, masing-masing 50 dan 48, meskipun keduanya tetap berada dalam kategori “tengah” dalam skala motivasi terhadap pencapaian. Skor Malaysia yang tepat di titik tengah menunjukkan bahwa preferensi budaya masyarakatnya tidak terlalu condong pada sisi tegas yang sangat berorientasi pada kesuksesan maupun pada sisi konsensus yang lebih mengedepankan harmoni sosial. Malaysia mencerminkan keseimbangan antara dorongan untuk sukses dan keinginan untuk

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

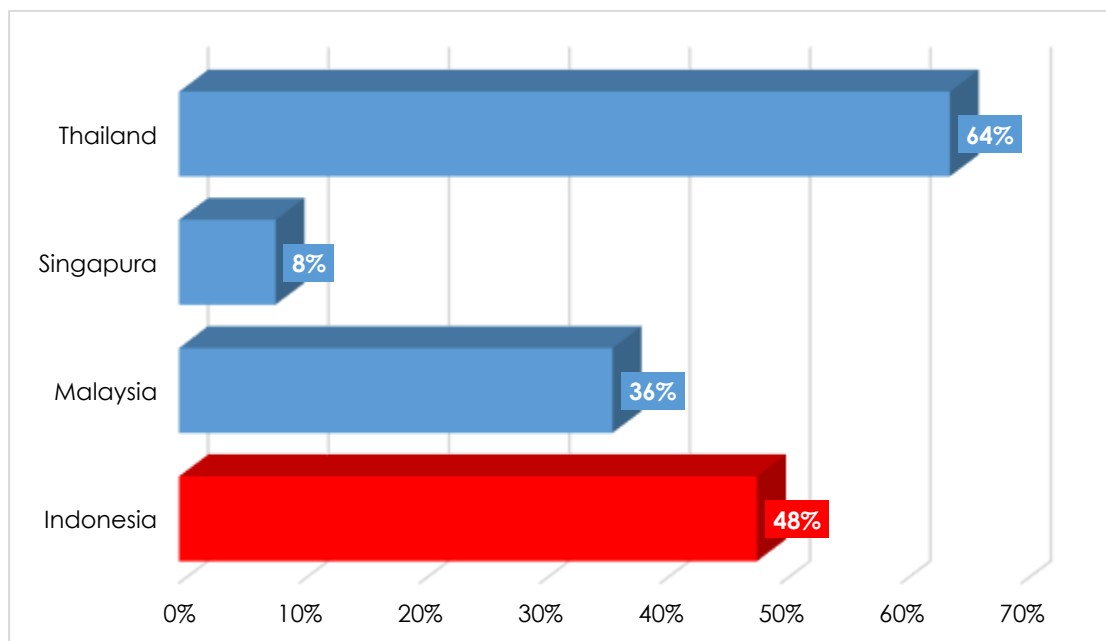
menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Sementara itu, Singapura yang mencatat skor 48 juga berada dalam posisi moderat, tetapi dengan kecenderungan ke arah budaya konsensus. Hal ini tercermin dalam berbagai nilai sosial yang menekankan pentingnya kesetaraan, pencapaian kesepakatan bersama, dan sikap empatik terhadap individu lain. Dalam budaya ini, sikap merendah dan tidak menonjolkan diri menjadi nilai yang dihargai. Perdebatan yang terlalu tegas atau menunjukkan superioritas intelektual dianggap tidak sopan, karena bisa mencederai keharmonisan diskusi dan mengganggu rasa saling menghargai. Konsep konsensus ini sejalan dengan nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh pemerintah Singapura, termasuk “dukungan komunitas” dan “penghormatan terhadap individu” [6].

Adapun Thailand, yang memperoleh skor 34, tergolong dalam masyarakat dengan motivasi terhadap pencapaian yang paling rendah di antara keempat negara. Skor ini memperkuat karakter kolektivistik yang sudah lebih dulu terlihat dalam dimensi sebelumnya. Masyarakat Thailand cenderung memprioritaskan harmoni, solidaritas, dan kualitas hidup, serta menghindari konflik dan tekanan kompetitif. Alih-alih mengejar sukses secara agresif, masyarakat Thailand lebih mengutamakan kehidupan yang seimbang dan hubungan sosial yang stabil. Dalam lingkungan kerja, keputusan cenderung diambil secara kolektif dan partisipatif. Seorang manajer yang dianggap efektif adalah mereka yang mendukung dan tidak dominan dalam kepemimpinan. Insentif utama di lingkungan kerja bukanlah imbalan finansial, tetapi fleksibilitas waktu, kenyamanan, serta pengakuan terhadap kontribusi personal secara halus.

Uncertainty Avoidance

Gambar 6. Perbandingan Uncertainty Avoidance



Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Dimensi Uncertainty Avoidance (UA) mengukur sejauh mana anggota masyarakat merasa tidak nyaman terhadap ketidakpastian dan ambiguitas. Dalam organisasi, tingkat UA memengaruhi bagaimana individu dan kelompok merespons perubahan, peraturan, konflik, dan risiko. Masyarakat Indonesia menunjukkan tingkat penghindaran ketidakpastian yang moderat-rendah. Ini berarti bahwa dalam konteks organisasi, terdapat kecenderungan untuk menerima ambiguitas, bersikap fleksibel terhadap struktur formal, dan menghindari konfrontasi langsung. Budaya Jawa, sebagai salah satu budaya dominan di Indonesia, menekankan pemisahan antara “diri dalam” dan “diri luar” yang berdampak pada perilaku organisasi yang mengutamakan kesopanan, harmoni, dan penghindaran konflik secara langsung [10].

Dalam praktik manajemen SDM, karakteristik ini tercermin dalam proses komunikasi organisasi yang tidak langsung, pentingnya peran mediator dalam menyelesaikan konflik, serta kecenderungan untuk menyesuaikan diri demi menjaga hubungan sosial. Manajer SDM perlu mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif dan penuh empati untuk memelihara keharmonisan di tempat kerja.

Malaysia memiliki tingkat UA yang lebih rendah dibandingkan Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Malaysia lebih santai terhadap aturan dan memiliki toleransi tinggi terhadap penyimpangan norma. Dalam konteks SDM, organisasi di Malaysia cenderung menekankan fleksibilitas kerja, jadwal yang tidak kaku, dan fokus pada hasil dibanding proses. Gaya kerja ini menciptakan ruang bagi manajer SDM untuk menerapkan kebijakan berbasis praktik terbaik, bukan hanya kepatuhan prosedural [18].

Fleksibilitas ini juga memungkinkan pendekatan manajemen yang berbasis pada pengalaman, pengembangan soft skills, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Manajer cenderung tidak terlalu menekankan sistem formal, tetapi lebih pada efisiensi dan relasi interpersonal.

Singapura menunjukkan skor UA yang sangat rendah, menandakan bahwa masyarakatnya sangat nyaman dengan ketidakpastian dan perubahan. Namun, uniknya, kepatuhan terhadap peraturan tetap tinggi, bukan karena kebutuhan akan struktur yang pasti, melainkan karena pengaruh dimensi Power Distance (jarak kekuasaan) yang tinggi. Dalam konteks SDM, ini menciptakan lingkungan kerja yang sangat profesional, efisien, dan terbuka terhadap inovasi [14].

Organisasi di Singapura dapat mengadopsi sistem meritokratis, evaluasi berbasis kinerja, dan kebijakan perubahan tanpa mengalami resistensi budaya yang berarti. Gaya kepemimpinan cenderung top-down, tetapi tetap dihormati karena didasari otoritas yang kuat, bukan karena keinginan menghindari ketidakpastian. Berbeda dengan tiga negara lainnya, Thailand memiliki tingkat UA yang relatif tinggi. Masyarakat Thailand lebih cenderung menolak ketidakpastian dan menunjukkan preferensi terhadap struktur, peraturan, dan kontrol yang jelas. Dalam organisasi, hal ini berdampak pada kecenderungan untuk menghindari risiko, menjaga stabilitas, dan mengikuti prosedur yang baku [31]. Dalam manajemen SDM, organisasi di Thailand cenderung lebih hirarkis dan formal. Karyawan merasa lebih nyaman jika arahan datang dari atasan, dan perubahan akan lebih diterima jika disosialisasikan secara sistematis.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

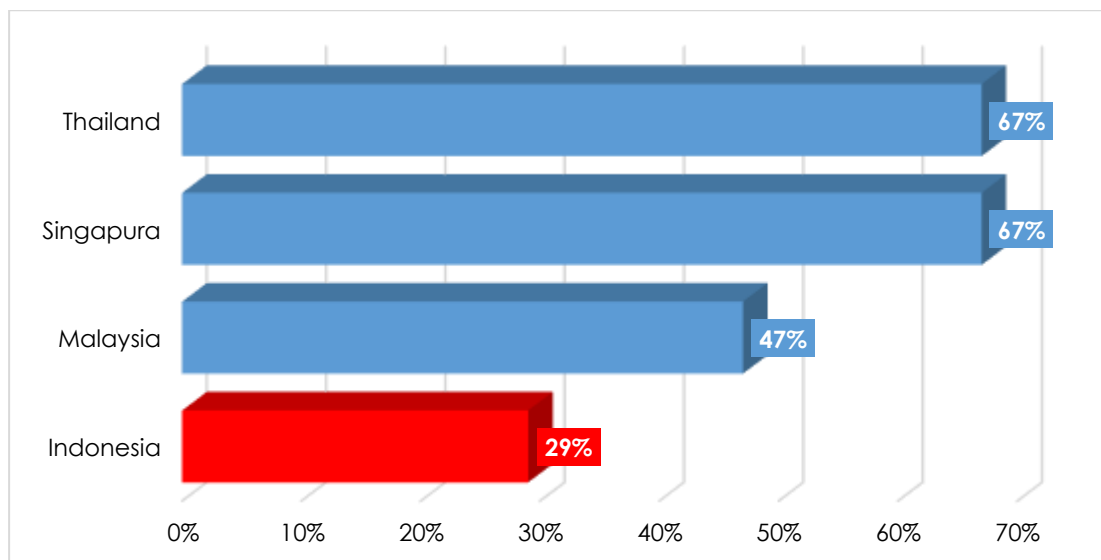
Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Oleh karena itu, manajer SDM harus mampu menyeimbangkan antara inovasi dan struktur formal agar tidak menimbulkan ketidaknyamanan budaya.

Long Term Orientation

Gambar 7. Perbandingan Long Term Orientation



Long Term Orientation (LTO) dalam budaya organisasi menunjukkan sejauh mana masyarakat berfokus pada masa depan (orientasi jangka panjang) dibandingkan dengan masa kini atau masa lalu (orientasi jangka pendek). Nilai ini sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan manajerial, perencanaan strategis SDM, serta pengembangan karier dan investasi sumber daya manusia dalam organisasi.

Skor LTO Indonesia yang rendah (29) menunjukkan bahwa budaya organisasi di Indonesia lebih bersifat normatif, berorientasi jangka pendek, dan menghargai tradisi serta hasil cepat [5]. Dalam konteks manajemen SDM, hal ini mengarah pada pengambilan keputusan yang cenderung reaktif, fokus pada pencapaian jangka pendek, serta kurangnya investasi jangka panjang dalam pengembangan karyawan seperti program pelatihan berkelanjutan atau manajemen talenta strategis.

Kecenderungan ini juga memengaruhi rendahnya kesabaran terhadap proses pembelajaran berjenjang dan preferensi terhadap hasil yang langsung terlihat. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja di Indonesia sering kali berbasis hasil jangka pendek, bukan pertumbuhan jangka panjang atau inovasi berkelanjutan [24].

Dengan skor 47, Malaysia berada di titik tengah antara orientasi jangka pendek dan jangka panjang. Budaya organisasinya mencerminkan penghargaan terhadap tradisi, namun juga menunjukkan keterbukaan terhadap investasi jangka panjang dan inovasi jika dianggap membawa manfaat praktis [1]. Dalam manajemen SDM, ini berarti bahwa meskipun terdapat struktur hierarkis dan penekanan pada hubungan personal, ada pula ruang untuk pengembangan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

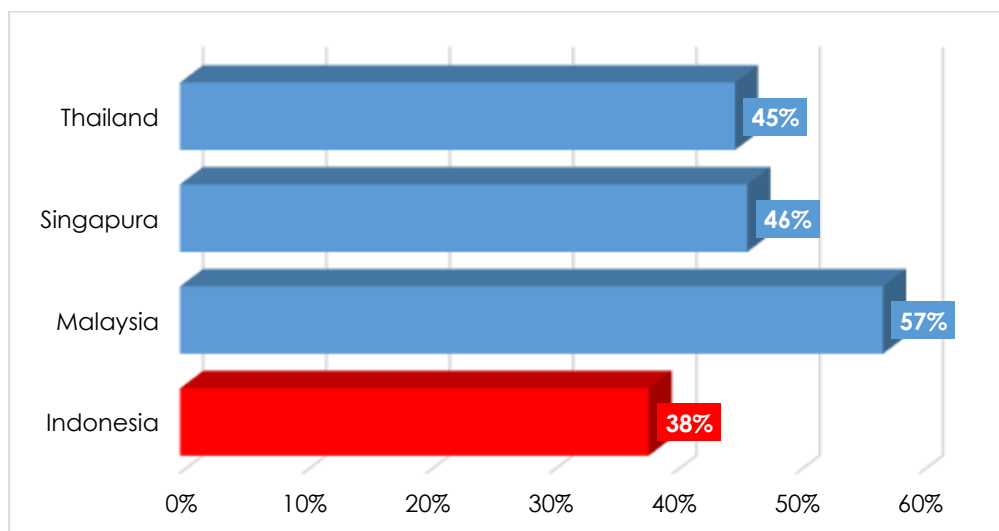
sistem karier dan peningkatan kompetensi jangka panjang, terutama dalam organisasi multinasional.

Perencanaan SDM di Malaysia cenderung menggabungkan stabilitas nilai-nilai lokal dengan kebutuhan adaptasi global, memungkinkan perusahaan menerapkan strategi pelatihan, pengembangan karyawan, dan evaluasi kinerja secara berimbang. Singapura, dengan skor LTO sebesar 67, menunjukkan budaya organisasi yang sangat pragmatis dan berorientasi masa depan. Masyarakatnya menghargai ketekunan, perencanaan jangka panjang, efisiensi sumber daya, serta memiliki toleransi tinggi terhadap proses yang memerlukan waktu untuk menghasilkan hasil [13]. Dalam praktik SDM, organisasi di Singapura sangat fokus pada pengembangan berkelanjutan, pengelolaan bakat, dan sistem meritokratis.

Program pengembangan kepemimpinan, pelatihan berbasis kompetensi, dan sistem insentif jangka panjang merupakan bagian dari strategi SDM di Singapura. Pendekatan ini juga mencerminkan ajaran Konfusianisme yang menekankan pada pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan karakter, yang sangat relevan dalam dunia kerja modern. Sama seperti Singapura, Thailand juga memiliki skor tinggi dalam LTO (67), yang menunjukkan masyarakat pragmatis yang mampu menyesuaikan tradisi dengan perubahan zaman. Dalam organisasi, hal ini tercermin dalam kebijakan SDM yang responsif terhadap dinamika eksternal dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan [16]. Budaya kerja di Thailand mendukung tabungan, investasi jangka panjang, serta loyalitas terhadap organisasi yang memungkinkan stabilitas hubungan industrial. Dalam praktiknya, organisasi di Thailand cenderung mengadopsi pelatihan jangka panjang, penilaian kinerja berbasis potensi, serta sistem karier yang terstruktur secara progresif. Manajer SDM dituntut untuk mampu merancang strategi adaptif yang tetap selaras dengan nilai-nilai budaya lokal.

Indulgence

Gambar 8. Perbandingan Indulgence



Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Dimensi Indulgence vs Restraint dalam kerangka Hofstede berperan penting dalam memahami sejauh mana suatu budaya memberikan kebebasan kepada individu untuk memenuhi keinginan dan kesenangan pribadi [11]. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap dimensi ini dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang selaras dengan nilai-nilai budaya karyawan, seperti kebijakan work-life balance, sistem penghargaan, dan desain program kesejahteraan karyawan [27].

Dengan skor 38, Indonesia termasuk dalam kategori budaya Restraint, yang mencerminkan masyarakat yang cenderung menekan kepuasan diri dan lebih terikat oleh norma sosial yang ketat. Dalam praktik MSDM, hal ini dapat berimplikasi pada pendekatan yang lebih konservatif dalam pengelolaan kesejahteraan karyawan, keterbatasan dalam kebebasan berekspresi di tempat kerja, serta resistensi terhadap kebijakan fleksibilitas kerja [23].

Budaya restraint juga dikaitkan dengan tingkat stres kerja yang lebih tinggi akibat tekanan sosial untuk patuh dan produktif, sehingga organisasi di Indonesia perlu mengadopsi pendekatan manajerial yang lebih empatik dan memperhatikan kesehatan mental karyawan [35]. Malaysia menunjukkan skor tinggi (57), mengindikasikan budaya Indulgence, yang secara positif berkorelasi dengan sikap terbuka terhadap inisiatif pengembangan diri, kerja yang fleksibel, dan keseimbangan hidup-kerja. Dalam konteks organisasi, hal ini menciptakan peluang untuk menerapkan praktik-praktik MSDM yang lebih inovatif, seperti program employee wellness, reward system berbasis kebutuhan personal, dan penggunaan teknologi untuk mendukung fleksibilitas kerja [33].

Organisasi yang beroperasi di Malaysia atau mempekerjakan tenaga kerja Malaysia akan lebih efektif jika mengadopsi gaya kepemimpinan yang partisipatif dan memberi ruang untuk eksplorasi ide, reward intrinsik, dan pengakuan atas kontribusi personal [36]. Skor menengah Singapura (46) dan Thailand (45) menunjukkan tidak adanya kecenderungan yang dominan terhadap Indulgence maupun Restraint, yang menandakan fleksibilitas budaya. Dalam praktik MSDM, hal ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan kebijakan yang adaptif dan kontekstual, tergantung pada struktur organisasi, sektor industri, dan nilai-nilai organisasi [2].

Indonesia vs Malaysia. Perbandingan antara Indonesia dan Malaysia memperlihatkan kemiripan struktur budaya organisasi yang sangat hierarkis dan kolektivistik, namun dengan penerimaan yang lebih ekstrem terhadap kekuasaan di Malaysia. Implikasi dari hal ini dalam pengelolaan SDM di Indonesia adalah urgensi transformasi dari loyalitas pasif menuju keterlibatan aktif dalam organisasi. Jika Malaysia dapat mempertahankan produktivitas kerja lebih tinggi dalam budaya otoritarian, maka Indonesia seharusnya bisa lebih adaptif mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang berorientasi partisipasi [26]. Dalam aspek individualisme, kolektivisme Indonesia yang sangat tinggi cenderung menghambat penerapan sistem manajemen berbasis kinerja. Di Malaysia, nilai kolektif juga tinggi, namun lebih terbuka terhadap profesionalisme dan mobilitas sosial dalam organisasi (Chawla & Guda, 2021). Indonesia perlu menyadari bahwa relasi kekeluargaan yang menjadi basis kultur kerja harus dibingkai ulang agar tidak menjadi hambatan dalam pengembangan talenta berbasis kompetensi. Dari sisi motivasi berprestasi, kedua negara sama-sama berada di

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

level sedang, namun Malaysia menunjukkan kecenderungan mengadopsi sistem penghargaan berbasis pencapaian individu dalam konteks tim. Indonesia justru masih membingkai pencapaian dalam bentuk simbolik seperti jabatan atau status sosial, bukan hasil kerja nyata. Hal ini menimbulkan disinsentif terhadap produktivitas individual [36]. Uniknya, Malaysia memiliki toleransi terhadap ketidakpastian yang lebih besar dibanding Indonesia. Meskipun secara normatif masyarakat Indonesia tidak menolak ambiguitas, dalam praktiknya sistem organisasi masih kaku dan penuh regulasi. Sementara di Malaysia, organisasi lebih fleksibel dalam pengambilan keputusan berbasis situasional [18]. Hal ini menandakan bahwa kelemahan produktivitas Indonesia bukan karena ketidaktahuan, tetapi akibat tidak digunakannya potensi budaya fleksibel secara produktif. Dalam hal orientasi jangka panjang, Malaysia memiliki pendekatan keseimbangan antara konservatisme dan adaptasi. Ini memungkinkan program pelatihan jangka panjang berjalan berdampingan dengan penghargaan terhadap nilai-nilai lokal. Sebaliknya, di Indonesia, pelatihan SDM masih bersifat reaktif, sesaat, dan tidak memiliki arah strategis yang berkelanjutan [23]. Terakhir, budaya restraint di Indonesia membatasi pengembangan kebijakan kesejahteraan kerja. Malaysia, dengan skor indulgence yang lebih tinggi, telah memanfaatkan kebebasan individu dalam bentuk program keseimbangan hidup dan kerja yang mendukung retensi karyawan dan menurunkan burnout [33]. Dengan demikian, jika Indonesia ingin memperbaiki produktivitas, reformasi budaya kerja harus menyentuh dimensi kesejahteraan psikologis karyawan.

Indonesia vs Singapura. Ketimpangan produktivitas antara Indonesia dan Singapura tidak hanya disebabkan oleh faktor teknologi dan ekonomi, tetapi lebih dalam lagi karena struktur nilai dan praktik manajemen yang sangat kontras. Meskipun keduanya memiliki skor Power Distance yang tinggi, Singapura berhasil mengimbangi struktur hierarkis dengan prinsip meritokrasi. Hal ini menciptakan kepercayaan pada sistem kepemimpinan dan memungkinkan pemanfaatan penuh atas kompetensi individu dalam organisasi [6]. Pada sisi individualisme, Singapura memadukan nilai kolektivisme Asia dengan sistem kerja individual berbasis KPI. Hal ini tidak terjadi di Indonesia, di mana kolektivisme yang ekstrem menurunkan tekanan terhadap pencapaian personal dan membuat sistem reward sulit bersifat objektif [28]. Implikasi bagi SDM adalah perlunya pembentukan ulang sistem evaluasi berbasis kontribusi individu dalam bingkai tim. Meskipun skor motivasi pencapaian kedua negara relatif setara, Singapura mengembangkan budaya konsensus yang tidak melemahkan efisiensi. Sebaliknya, di Indonesia, konsensus sering digunakan untuk menghindari konflik, bukan memperkuat kolaborasi produktif. Dalam kerangka manajemen, hal ini berarti bahwa organisasi di Indonesia harus mengubah cara memahami musyawarah: dari proses formal menuju alat pemecahan masalah berbasis data dan hasil [35]. Dalam menghadapi ketidakpastian, Singapura jauh lebih toleran dan responsif. Budaya ini tercermin dalam sistem manajemen yang terbuka terhadap eksperimen dan inovasi. Di Indonesia, ketidaktahuan bukan menjadi masalah, tetapi keengganan mencoba hal baru karena takut melanggar norma menjadi penghambat produktivitas [27]. Perbedaan paling mencolok adalah pada orientasi jangka panjang. Singapura secara konsisten menempatkan pelatihan, pengembangan karier, dan sistem rotasi jabatan dalam kerangka waktu strategis. Indonesia justru menekankan hasil jangka pendek dan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

mengabaikan investasi jangka panjang terhadap talenta [5]. Dalam jangka panjang, ini menghasilkan stagnasi dalam kualitas SDM. Skor Indulgence Singapura yang lebih tinggi dibanding Indonesia memungkinkan penerapan kebijakan MSDM yang fleksibel dan menekankan pada kualitas hidup kerja. Hal ini menciptakan budaya kerja yang sehat, mendukung daya tahan, dan memperkecil turn-over karyawan [33]. Indonesia perlu menyesuaikan kebijakan MSDM yang tidak sekadar menuntut loyalitas, tapi juga menawarkan nilai tambah bagi karyawan secara psikologis.

Indonesia vs Thailand. Thailand memiliki profil budaya organisasi yang secara umum lebih adaptif dalam mendukung pembangunan produktivitas jangka panjang. Meskipun kedua negara bersifat kolektivistik dan hierarkis, Thailand menunjukkan pendekatan paternalistik yang memberi ruang pada empati dan perhatian personal, sedangkan Indonesia masih didominasi oleh struktur formal yang kaku [21]. Dalam MSDM, ini berarti bahwa Thailand memiliki sistem kepemimpinan yang lebih relasional dan suportif, yang lebih kondusif untuk mendorong produktivitas dalam jangka panjang. Dalam hal motivasi terhadap prestasi, skor Indonesia sedikit lebih tinggi, tetapi Thailand lebih konsisten dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan sosial. Budaya kerja Indonesia masih terjebak pada pencapaian simbolik, sedangkan Thailand lebih berfokus pada pencapaian kolektif yang nyaman secara sosial. Perbedaan ini menyebabkan Indonesia sulit menciptakan budaya kerja berorientasi hasil yang sehat. Tingkat penghindaran ketidakpastian di Thailand lebih tinggi dibanding Indonesia, namun hal ini justru direspons dengan penataan sistem yang jelas, prosedural, dan terstandar. Sebaliknya, di Indonesia, ambiguitas seringkali dijustifikasi untuk menghindari tanggung jawab, bukan untuk menciptakan ruang fleksibilitas [10]. Ini berdampak pada lemahnya sistem kontrol dan pengukuran kinerja di organisasi Indonesia. Dalam dimensi orientasi jangka panjang, Thailand sudah mulai menginternalisasi sistem pengembangan kompetensi berbasis karier dan investasi SDM berjenjang. Di Indonesia, pelatihan masih dilakukan untuk memenuhi kewajiban administratif, bukan sebagai bagian dari strategi pertumbuhan. Dalam jangka panjang, hal ini menimbulkan krisis kepemimpinan dan stagnasi produktivitas [16]. Skor Indulgence di Thailand sedikit lebih tinggi, menciptakan keseimbangan dalam ruang ekspresi diri dan tanggung jawab kerja. Indonesia, dengan skor rendah, membatasi karyawan untuk mengekspresikan kebutuhan personal, yang seringkali menyebabkan alienasi di tempat kerja. Thailand justru menunjukkan bahwa relasi kerja yang sehat berbasis saling menghormati menjadi sumber motivasi intrinsik yang lebih berkelanjutan [36].

5. Kesimpulan

Penelitian ini mengungkap bahwa rendahnya produktivitas tenaga kerja Indonesia dibandingkan negara-negara Asia Tenggara lainnya seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand bukan hanya disebabkan oleh keterbatasan teknis atau ekonomi, tetapi lebih dalam lagi oleh pola budaya organisasi yang melekat dan kurang adaptif terhadap tuntutan kerja modern. Berdasarkan analisis enam dimensi Hofstede, ditemukan bahwa budaya hierarkis, kolektivistik, orientasi jangka pendek, dan penghindaran terhadap ekspresi individu masih mendominasi sistem kerja di Indonesia. Nilai-nilai ini berdampak negatif terhadap pengembangan SDM, terutama dalam aspek kepemimpinan partisipatif, sistem penilaian berbasis kinerja, inovasi

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

organisasi, dan keseimbangan hidup-kerja. Perbandingan dengan Malaysia menunjukkan bahwa kendati kedua negara memiliki struktur budaya serupa, Malaysia lebih fleksibel dalam memanfaatkan potensi kolektivisme dan hierarki untuk efisiensi. Dibandingkan dengan Singapura, Indonesia tertinggal jauh dalam penerapan meritokrasi, sistem pelatihan berkelanjutan, dan orientasi strategis dalam pengembangan SDM. Sementara Thailand menunjukkan bahwa relasi paternalistik dan orientasi jangka panjang dapat dikombinasikan dengan produktivitas jika didukung dengan sistem yang empatik dan prosedural. Secara keseluruhan, budaya organisasi Indonesia masih mereproduksi pola kerja yang tidak mendorong inisiatif individu, memperlambat inovasi, dan melemahkan strategi pengembangan talenta. Tanpa transformasi budaya yang menyasar dimensi-dimensi tersebut secara strategis, maka visi Indonesia Emas 2045 dalam aspek daya saing SDM akan sulit tercapai.

Referensi

- Abdullah, A., & Low, A. (2001). Understanding the Malaysian workforce: Guidelines for managers. *Malaysian Management Review*, 36(2), 1–14. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393905>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Cultural intelligence: Evolution, conceptualization, and measurement. *Academy of Management Review*, 40(2), 379–405. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0105>
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083–1119. <https://doi.org/10.1080/09585190500143956>
- Bangun, W. (2017). Labor productivity and competitiveness: A study: The comparison of Indonesian with ASEAN. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(6), 289–294.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2015). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48, 30–47. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.73>
- Chan, C. A., & Rowley, C. (2021). Human resource management and national cultural values: A comparison of Singapore and Western practices. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/13602381.2020.1807304>
- Chatman, J. A. (2024). Measuring culture for strategic success. *Journal of Business and Psychology*, 39(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/26941058241301620>
- Chawla, S., & Guda, S. (2021). National culture and HRM practices: A study of Southeast Asian countries. *Journal of Human Resource Management*, 9(2), 25–34. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20210902.11>
- Gahan, P., & Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture, and self-construal.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

International Journal of Human Resource Management, 20(1), 126–147.
<https://doi.org/10.1080/09585190802528524>

Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. M. (2011). On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, 31, 137–166. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.004>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hofstede, G. (2023). Hofstede's cultural dimensions theory. *Verywell Mind*. <https://www.verywellmind.com/hofstedes-cultural-dimensions-8583990>

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231129>

Huang, X., & Van de Vliert, E. (2004). Job-related power distance and procedural justice across 26 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(2), 139–155. <https://doi.org/10.1177/0022022103260382>

International Labour Organization. (2025, January 20). Indonesian workforce productivity lags behind southeast Asian peers. *Asia Pacific Solidarity Network*. <https://www.asia-pacific-solidarity.net/news/2025-01-20/indonesian-workforce-productivity-lags-behind-southeast-asian-peers.html>

Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & de Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897–914. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.840023>

Khan, M. I., Salendu, A., Azzahra, F., & Hussain, S. (2025). The impact of organizational culture on innovative work behavior: Mediating role of perceived organizational support in Indonesian small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Organizational Psychology*, 15(2), 45–60.

Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision*, 13(1), 1–9. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>

Kim, H., Lee, S., & Ryu, J. (2016). Cultural values and human resource management policies: A comparative analysis of Korean and Malaysian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1490–1514. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072106>

Mohd Arshad, M. N., & Ab Malik, Z. (2015). Quality of human capital and labor productivity: A case of Malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 23(1), 1–20.

Nguyen, P. T., Bryant, S. E., Rose, J., Tseng, C. C., & Kapasuwan, S. (2018). Cultural values, leadership style, and HRM practices: An empirical study in Thailand. *International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 681–705.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180310>

Olakunle, T. (2021). The impact of organizational culture on employee productivity. *Journal of Management Administration Provision*, 1(3), 39–44. <https://doi.org/10.55885/jmap.v1i3.231>

Putranto, N. A. R., & Emur, A. P. (2020). Understanding work culture in Indonesia: Implications for change management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1195–1211. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0270>

Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Yu, K. C. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 8–26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400330>

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

Shavkat, M., Qurbanova, M., & Isroilova, M. (2022). The impact of national culture on human resource management practices: Evidence from Hofstede's dimensions. *Heliyon*, 8(6), e09653. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09653>

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315773515>

Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>

Thomas, D. C., et al. (2010). Cultural intelligence: Domain and assessment. *Journal of World Business*, 45(1), 21–30. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.05.003>

Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>

Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426–478. <https://doi.org/10.1177/0149206307300818>

Uddin, M., Luva, R., & Hossain, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business Management*, 8(2), 63–77. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p63>

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Human Resource Management Review*, 22(3), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.12.001>

Yantu, I., Tantawi, R., Lahamade, S., & Uwen, L. V. (2022). Using the Hofstede's organizational culture framework to measure the feasibility of tourist sites: Tourist satisfaction analysis.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

International Journal of Innovative Science, Research and Technology, 7(5), 476–484.

Zhang, Y., & Zhang, X. (2022). Cultural values and workplace stress: A cross-cultural perspective. *Journal of Business Research*, 144, 627–636.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.029>

Zhou, J., & George, J. M. (2020). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 28–44.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.08.001>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)