



DIMENSI BUDAYA *INDIVIDUALISM-COLLECTIVISM* PADA EKSPATRIAT (TENAGA KERJA ASING) DALAM INDUSTRI PERHOTELAN DI BALI

Ni Gusti Ayu Susrami Dewi¹, Ni Made Inna Dariwardani²
Fakultas Pariwisata Universitas Udayana¹, Program Studi S-3 Pariwisata Universitas Udayana²

Email: susrami_ipw@unud.ac.id¹, dariwardani.2290711008@student.unud.ac.id²

ABSTRACT

Tourism is one sector that generates a lot of labor migration, both between countries and between regions. Bali as one of Indonesia's tourism centers, has a number of foreign nationals or expatriates who work especially in the hotel industry and generally they are at the managerial level. This study examines the extent of the implications of the individualism-collectivism cultural dimension of Hofstede (1980) on expatriates in the hotel industry and how they can adapt to these cultural differences. A comparative analysis of the Individualism-Collectivism Index (IDV) from the countries of origin of the expatriates was carried out to be compared with Indonesia's IDV values as an approach to Bali's IDV values which are presented descriptively based on a study of literature. A significant difference was found between the Bali IDV values and the IDV values of the countries of origin of the expatriates, especially western countries such as the United States, Australia and the United Kingdom which have high IDV values (more than 50) indicating that their cultural dimensions are more individualism, while Indonesia's IDV value including Bali is low as a reflection of collectivism culture. Thus, expatriates assigned to hotels in Bali who come from countries with individualistic characteristics should adapt to the characteristics of local employees in Bali who tend to be collective by implementing collectivism characteristics in their human resource management, namely group performance based.

Keywords : *Hofstede's Cultural Dimensions, Individualism – Collectivism Index, Hospitality Industry, Expatriates.*

ABSTRAK

Pariwisata adalah salah satu sektor yang menghasilkan banyak migrasi tenaga kerja, baik antar negara maupun antar daerah. Bali sebagai salah satu sentra pariwisata Indonesia, memiliki sejumlah warga negara asing atau ekspatriat yang bekerja khususnya pada industri perhotelan dan umumnya mereka ada pada level manajerial. Penelitian ini mengkaji sejauh mana implikasi dimensi budaya individualisme-kolektivisme dari Hofstede (1980) pada ekspatriat di industri perhotelan dan bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan perbedaan budaya tersebut. Dilakukan analisis komparasi *Individualism-Collectivism Index* (IDV) dari negara – negara asal para ekspatriat untuk dibandingkan dengan nilai IDV Indonesia sebagai pendekatan nilai IDV Bali yang disajikan secara deskriptif berdasarkan kajian studi literatur. Ditemukan perbedaan yang cukup mencolok antara nilai IDV Bali dengan nilai IDV negara – negara asal para

ekspatriat khususnya negara – negara barat seperti Amerika Serikat, Australia, dan Inggris yang memiliki nilai IDV yang tinggi (lebih dari 50) yang menunjukkan bahwa dimensi budaya mereka lebih kepada individualisme, sementara nilai IDV Indonesia termasuk Bali tergolong rendah sebagai cerminan budaya kolektivisme. Dengan demikian, ekspatriat yang ditugaskan pada hotel-hotel di Bali yang berasal dari negara dengan karakteristik individualistik hendaknya menyesuaikan diri dengan karakteristik karyawan lokal di Bali yang cenderung kolektif dengan mengimplementasikan karakteristik kolektivisme dalam manajemen sumber daya manusianya yaitu berbasis kinerja kelompok.

Kata Kunci : Dimensi Budaya Hofstede, Indeks Individualisme – Kolektivisme, Industri Perhotelan, Ekspatriat.

PENDAHULUAN

Globalisasi telah mendorong mobilitas tenaga kerja antar negara khususnya di sektor pariwisata sehingga memungkinkan adanya alih pengetahuan guna meningkatkan efisiensi produksi dan manajemen yang lebih efektif pada industri ini (Page & Connell, 2020). Industri perhotelan sebagai salah satu infrastruktur dasar industri pariwisata juga menjadi salah satu industri yang mengalami bauran tenaga kerja yang cukup massive, tidak hanya antar daerah juga antar negara. Data dari Badan Pusat Statistik menyebutkan bahwa pada tahun 2018 jumlah tenaga kerja asing (WNA/warga negara asing) yang bekerja pada industri perhotelan di Indonesia mencapai 1.142 orang atau 0,60 persen dari total pekerja pada industri perhotelan di Indonesia. Dari seribuan lebih tenaga kerja asing tersebut, hampir setengahnya atau 46,06 persen (526 orang) merupakan pekerja di industri perhotelan yang ada di Bali.

Fenomena warga negara asing atau ekspatriat yang bekerja pada industri perhotelan di Bali menjadi perhatian banyak pihak, salah satunya pengamat pariwisata Bali, I Made Ramia Adnyana (Alm) dalam acara 1st Annual Hotelier Summit Indonesia 2019 (balitribune.co.id, diakses tanggal 27 November 2022). Menurut beliau,

umumnya para ekspatriat tersebut menduduki posisi strategis pada hotel – hotel berbintang di Bali terutama pada level managerial. Bahkan, menurut beliau yang juga merupakan salah satu General Manager (GM) hotel berbintang di Bali, para ekspatriat dan warga dari luar Bali mendominasi sebesar 65 persen dari posisi - posisi strategis seperti General Manager (GM) pada hotel – hotel berbintang tersebut.

Penempatan para ekspatriat pada industri perhotelan nyatanya merupakan fenomena pariwisata global dan telah diterima sebagai dampak globalisasi pada industri ini. Pada level manajerial setidaknya terdapat tiga tujuan penempatan para ekspatriat tersebut khususnya dalam industri perhotelan ini yaitu: pertama, adanya kekurangan tenaga manajerial lokal yang berpengalaman; kedua sebagai sumber kontrol guna memastikan konsistensi antara kantor pusat dan anak perusahaan baik dari sisi strategi perusahaan, praktik manajerial, maupun kebijakan operasional; dan ketiga adalah melakukan transfer manajemen dan pengetahuan kepada karyawan lokal (Lee, 2015). Tentunya agar tujuan – tujuan tersebut dapat tercapai kemampuan teknis maupun non teknis seorang ekspatriat menjadi faktor kunci, termasuk mereka harus memiliki

pemahaman yang komprehensif akan budaya setempat.

Industri pariwisata termasuk industri perhotelan didalamnya, telah tumbuh dalam konteks multi-budaya sehingga ketika dihadapkan pada perbedaan budaya yang signifikan, maka harus diterjemahkan dalam gaya manajerial maupun strategi pengembangan industri yang berbeda pula (Beydilli & Kurt, 2020). Dengan demikian perbedaan budaya akan berdampak pada operasional hotel, dan menangani masalah perbedaan tersebut menjadi masalah penting yang dihadapi para ekspatriat khususnya pada level manajerial. Bagaimana pun mereka harus berinteraksi, berkompromi, bernegosiasi, dan mengelola sumber daya manusia dengan latar belakang budaya yang berbeda (Lee, 2015). Perbedaan budaya juga rentan menyebabkan kesalahpahaman dan gangguan manajemen sehingga berpotensi menghambat operasional hotel. Inkonsistensi antara nilai-nilai ekspatriat dan karyawan negara tuan rumah, menurut Ayoun dan Moreo (2008) dalam (Lee, 2015), dapat membuat keduanya merasa paranoid sekaligus hal ini menyiratkan bahwa sangat sulit bagi manajer ekspatriat untuk memimpin karyawan lokal tanpa memahami budaya tuan rumah. Namun demikian, ketika diakui dan dikelola secara efektif, perbedaan budaya dapat menginspirasi solusi kreatif.

Disamping kompetensi teknis, pemahaman akan budaya lokal juga menjadi isu penting yang harus menjadi perhatian ekspatriat dalam industri perhotelan karena akan menentukan kesuksesan mereka dalam mengemban misi perusahaan pada negara tujuan. Studi yang dilakukan oleh Smirnova et al. (2017) terhadap tenaga kerja ekspatriat pada hotel di kawasan BTDC Nusa Dua, Bali mendapatkan bahwa

masalah komunikasi dan konflik budaya merupakan salah satu faktor pemicu keluarnya (*turnover intention*) ekspatriat dari perusahaan. Tentunya perusahaan sebisa mungkin menghindari terjadinya *turnover* tersebut karena dapat merugikan perusahaan dalam konteks kehilangan tenaga profesional dan pengeluaran biaya (*cost*) tambahan bagi perusahaan untuk perekrutan maupun pelatihan bagi karyawan yang baru. Oleh karena itu, sangat penting baik bagi perusahaan maupun ekspatriat sendiri untuk memahami nilai dan gagasan yang membentuk perilaku di negara tuan rumah untuk mengurangi kegagalan (*failure*) sekaligus menghindari *turnover*.

Dalam upaya pemahaman akan budaya lokal oleh ekspatriat, nilai yang menjadi karakteristik dasar dari budaya di negara tujuan harus dipahami. Untuk mempelajari karakteristik dasar tersebut Hofstede (1980) merumuskan enam dimensi budaya yaitu mengukur jarak kekuasaan (*power distance*), individualisme versus kolektivitas, maskulinitas versus feminitas, penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), orientasi jangka panjang versus orientasi jangka pendek, dan pengikutsertaan (*indulgence*) versus pengekan (*restraint*).

Studi terkait implementasi dimensi budaya Hofstede dalam industri perhotelan khususnya menyoroti ekspatriat dalam industri ini, dilakukan antara lain oleh Beydilli & Kurt (2020) dan Lee (2015). Kedua studi tersebut mengemukakan bahwa dimensi budaya Hofstede sangat relevan digunakan guna mengkaji perbedaan budaya ekspatriat dan negara tuan rumah serta mencari solusi bagaimana perusahaan dan ekspatriat sendiri menjembatani hal tersebut. Dari hasil studi tersebut juga mengemuka bahwa dimensi budaya

individualisme versus kolektivisme menjadi salah satu bahasan menarik untuk dikaji lebih mendalam mengingat dimensi tersebut merupakan salah satu dimensi budaya dasar dari Hofstede dan relatif lebih mudah penerapannya. Penelitian ini akan mengkaji sejauh mana implikasi dimensi budaya individualisme-kolektivisme dari Hofstede pada ekspatriat atau tenaga kerja asing pada industri perhotelan dan bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan perbedaan budaya tersebut di Bali.

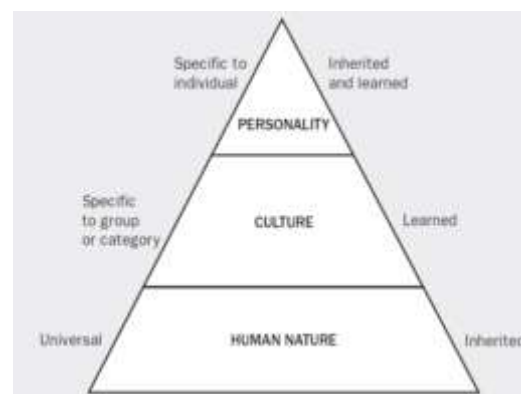
Nilai dan Budaya

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, nilai atau *value* adalah sesuatu yang menyempurnakan manusia sesuai dengan hakikatnya. Dalam sudut pandang budaya organisasi, nilai adalah konsepsi eksplisit atau implisit, khas individu atau karakteristik kelompok, yang diinginkan sehingga memengaruhi pemilihan metode, cara, dan tujuan tindakan yang tersedia (Hofstede, 1980). Dengan demikian, nilai dapat diartikan sebagai pembeda karakteristik antar individu maupun antar kelompok yang didasarkan atas suatu keyakinan mendasar. Dalam masyarakat keyakinan tersebut menjadi menjadi acuan dalam berperilaku sehingga dapat diterima secara individual maupun komunal.

Budaya merupakan hasil budi dan daya yang merupakan program kolektif dari pikiran yang membedakan para anggota satu kelompok dengan kelompok yang lainnya atau kategori orang dari satu individu dengan individu yang lainnya. Hofstede (1997) menyatakan bahwa kebudayaan adalah akumulasi dari pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarkhi, agama, pengertian tentang waktu, ruang, konsep tentang dunia dan objek material yang diperlukan oleh manusia dan

generasinya melalui individu ataupun kelompok. Lebih lanjut Hofstede juga menggambarkan budaya sebagai sebuah "mental programming" yaitu bahwa setiap orang membawa dalam dirinya sendiri pola pemikiran, perasaan, dan tindakan potensial yang dipelajari sepanjang hidup orang tersebut. Sebagian besar hal tersebut diperoleh pada masa kanak-kanak, karena pada saat itulah seseorang paling rentan untuk belajar dan berasimilasi. Segera setelah pola berpikir, merasakan, dan bertindak terbentuk pada diri sendiri yaitu didalam pikiran seseorang, maka sebelum mempelajari sesuatu yang berbeda, mereka harus melupakan pola-pola yang lama dan tentunya hal tersebut akan lebih sulit dibandingkan ketika belajar untuk pertama kali.

Gambar 1. Tiga Level Keunikan Budaya Sebagai "Mental Programming"



Sumber: Hofstede (2010)

Hofstede menggambarkan budaya dalam tiga level keunikan sebagai program mental (*mental programming*). Semua manusia terhubung oleh kodrat manusia yang sama, yang diwakili oleh tingkat global program mental seseorang. Jika dibandingkan dengan komputer, fungsi psikologis dan fisik dasar kita diatur oleh "sistem operasi" yang diwariskan dalam DNA kita. Pemrograman mental tingkat ini

mencakup kemampuan untuk merasakan emosi seperti ketakutan, kemarahan, cinta, kegembiraan, kesedihan, dan rasa malu serta kebutuhan untuk bermain dan berolahraga, berinteraksi dengan orang lain, dan mempelajari lingkungan. Namun, budaya memengaruhi apa yang dilakukan seseorang dengan emosi ini, bagaimana seseorang mengomunikasikan ketakutan, kegembiraan, pengamatan, dan sebagainya. Di sisi lain, kepribadian seseorang adalah perangkat program mental mereka yang khas, yang tidak perlu dibagi dengan orang lain. Ini didasarkan pada karakteristik yang agak diajarkan dan sebagian diwariskan melalui kumpulan gen khusus individu. Yang dipelajari mengacu pada perubahan baik oleh pengaruh pengalaman pribadi tertentu maupun pemrograman masyarakat (budaya).

Dimensi Budaya Individualism Collectivism

Hofstede (1980) mengemukakan enam dimensi nilai budaya yang pengukurannya dilakukan sesuai dengan value survey module sehingga didapat sebuah angka yang menggambarkan derajat dari setiap dimensinya. Adapun keenam dimensi budaya tersebut yaitu Hofstede (2010): pertama, *Power Distance Index (small versus large)* yang mengukur sejauh mana anggota sebuah organisasi/institusi yang tidak memiliki kekuasaan menerima bahwa terdapat ketidakadilan distribusi kekuasaan pada organisasi/institusi tersebut. Dimensi ini merefleksikan nilai dari anggota masyarakat yang kurang memiliki kekuasaan. Negara yang menunjukkan jarak kekuasaan yang tinggi memiliki atasan yang dapat mengerahkan bawahan tetap terbuka. Dalam budaya ini, bawahan enggan untuk mempertanyakan kekuatan (menggunakan kekuasaan) dan

kesenjangan antara atasan dan atau tidak setuju dengan atasan mereka. Sebaliknya, negara-negara dengan jarak kekuasaan rendah menunjukkan hubungan yang sederajat/setara antara atasan dan bawahan. Bawahan jarang takut untuk tidak setuju dengan atasan mereka.

Kedua adalah *Uncertainty Avoidance (weak versus strong)* mengukur sejauh mana masyarakat merasa terancam terhadap situasi yang tidak pasti, tidak diketahui, ambigu dan tidak terstruktur. Masyarakat dapat menerima masa depan yang tidak pasti atau berusaha untuk menghindarinya. Hakikat dari ketidakpastian ini bersifat subjektif dan dinilai dari pendapat orang lain tentang melanggar aturan organisasi dan kesediaan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Ketiga adalah *Individualism versus Collectivism*. Individualism merupakan kecenderungan dari masyarakat untuk memperhatikan diri sendiri dan orang-orang dekat (pasangan, anak, orang tua). Budaya individualistis menunjukkan kecenderungan lebih egois dan menekankan pada tujuan individu. Budaya individualistis menekankan kesuksesan pekerjaan dan prestasi atau kekayaan dan kemajuan karir. Individualis menegaskan sangat pentingnya aspek waktu pribadi dan tantangan yang berhubungan dengan pekerjaan. Collectivism merupakan tendensi dari masyarakat untuk bergabung dalam kelompok dan kemudian saling menjaga satu sama lain dengan konsekuensi pertukaran loyalitas antar anggotanya.

Keempat adalah *Masculinity versus Femininity*. Masculinity merefleksikan situasi dimana nilai-nilai dominan dalam masyarakat adalah "success, money and possessions". Masyarakat maskulin menekankan

pentingnya ketegasan dan kompetisi (pendapatan, penghargaan/pengakuan, kemajuan/promosi dan tantangan dalam lingkungan kerja). Feminity merefleksikan masyarakat yang memiliki nilai-nilai dominan peduli terhadap sesama, harmoni dan ketenangan dalam hidup. Budaya ini menganggap kualitas hidup dan hal membantu orang lain menjadi penting.

Kelima adalah *Long-Term Orientation versus Short-Term Orientation* merupakan pengembangan dari penelitian Hofstede dan Bond (1988) yang menghasilkan dimensi "Confucian Dynamism". Dimensi ini kemudian diubah namanya menjadi long-term orientation. Masyarakat dengan orientasi jangka panjang menumbuhkan nilai-nilai yang terkait dengan reward di masa depan, seperti kegigihan dan penghematan. Masyarakat dengan orientasi jangka pendek lebih menumbuhkan nilai-nilai yang terkait dengan masa lalu dan masa kini, seperti penghormatan terhadap tradisi, menyelamatkan harga diri seseorang, dan memenuhi kewajiban sosial.

Keenam adalah *Indulgence versus Restraint*. Indulgence merefleksikan masyarakat yang dalam tatanan sosialnya sangat mentoleransi pengekspresian hasrat dan perasaan, terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan waktu luang, mencari hiburan bersama teman, pembelian barang, konsumsi, dan hal-hal yang berbau seksual. Restraint merefleksikan masyarakat yang menahan kesenangan-kesenangan yang disebutkan sebelumnya pada dimensi indulgence. Masyarakat yang masuk dalam kondisi ini cenderung kurang dapat menikmati hidup.

Jika difokuskan pada dimensi budaya individualisme versus kolektivisme, dimensi ini lebih melihat kepada bagaimana interaksi antara orang

dan masyarakat. Dalam individualisme, kepentingan pribadi seseorang didahulukan, dan masyarakat memberikan lebih banyak kebebasan untuk itu. Di sisi lain, kolektivisme juga dikaitkan dengan bagaimana seseorang menjadi bagian dari suatu kelompok dan bagaimana menunjukkan kesetiaan kepada kelompok tersebut. Terkait dengan manajemen, dalam budaya individualistis, setiap individu diberi kebebasan untuk mengelola diri mereka sendiri sehingga penghargaan diberikan dalam kaitannya dengan seberapa baik kinerja seseorang. Sebaliknya, dalam masyarakat kolektivistis, kelompok bertanggung jawab atas kinerja anggotanya sehingga penghargaan diberikan berdasarkan kinerja kelompok.

Hofstede merumuskan penghitungan Indeks Individualism versus Collectivism (IDV) dengan menggunakan empat belas pertanyaan pada modul survei nilai (value survey module). Dalam kaitannya dengan pekerjaan (workplace) Hofstede (2010) melakukan penghitungan nilai IDV terhadap responden pekerja dari berbagai bidang. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan nyata nilai IDV yang didasarkan pada bidang pekerjaan namun perbedaan nyata terlihat jika didasarkan atas negara. Hal ini sedikit berbeda jika dibandingkan dengan dimensi budaya Power Distance Index (PDI) yang menunjukkan perbedaan nilai yang mencolok baik pada aspek bidang pekerjaan maupun negara. Dengan demikian, IDV lebih efektif dihitung pada karakteristik negara. Penelitian yang dilakukan oleh Astina dan Wijaya (2019) terhadap dimensi budaya Hofstede pada karyawan hotel di Bali (dibandingkan dua wilayah yaitu Ubud dan Seminyak) mengkonfirmasi bahwa IDV untuk pekerja dengan lokasi daerah/negara yang sama umumnya memiliki nilai IDV yang hampir sama.

Dalam industri perhotelan, kajian terkait dimensi individualisme versus kolektivisme salah satunya dikaitkan dengan bauran tenaga kerja asing (ekspatriat) dan tenaga kerja lokal yang tentunya menyebabkan gesekan budaya akibat perbedaan nilai IDV antar negara. Penelitian yang dilakukan oleh Lee (2015) terkait manajer dengan status ekspatriat menyimpulkan bahwa ekspatriat dapat mengelola culture shock dan mendapatkan rasa hormat dari pekerja lokal apabila mereka memiliki sikap positif secara keseluruhan terhadap budaya lokal termasuk didalamnya memahami kecenderungan budaya individualisme atau kolektivisme di negara tersebut. Pemahaman akan dimensi dasar budaya lokal tersebut, akan memudahkan ekspatriat manajer dalam mengambil keputusan misalnya terkait kinerja individu maupun kelompok juga dalam hal pemberian penghargaan baik secara individu maupun kelompok.

Tabel 1. Perbedaan Budaya Individualism-Collectivism Pada Aspek Bahasa, Kepribadian, dan Sikap/Perilaku

COLLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Use of the word "I" is avoided.	Use of the word "I" is encouraged.
Interdependent self	Independent self
On personality tests, people score more introvert.	On personality tests, people score more extravert.
Showing sadness is encouraged, and happiness discouraged.	Showing happiness is encouraged, and sadness discouraged.
Slower walking speed	Faster walking speed
Consumption patterns show dependence on others.	Consumption patterns show self-supporting lifestyles.
Social network is primary source of information.	Media is primary source of information.
A smaller share of both private and public income is spent on health care.	A larger share of both private and public income is spent on health care.
People with disabilities are a shame on the family and should be kept out of sight.	People with disabilities should participate as much as possible in normal life.

(Sumber: Hofstede, 2010)

Dimensi budaya Individualism-Collectivism memiliki ciri atau karakteristik yang berbeda satu sama lain. Pada tingkat individu perbedaan

tersebut dapat terlihat dari sisi bahasa, kepribadian, dan sikap/perilaku seperti terlihat pada tabel 1, sementara pada tabel 2 disajikan implementasinya di sekolah, tempat kerja, dan teknologi informasi (ICT)

Tabel 2. Perbedaan Budaya Individualism-Collectivism di Sekolah, Tempat kerja, dan Teknologi Informasi

COLLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Students speak up in class only when sanctioned by the group.	Students are expected to individually speak up in class.
The purpose of education is learning how to do.	The purpose of education is learning how to learn.
Diplomas provide entry to higher status groups.	Diplomas increase economic worth and/or self-respect.
Occupational mobility is lower.	Occupational mobility is higher.
Employees are members of in-groups who will pursue the in-group's interest.	Employees are "economic persons" who will pursue the employer's interest if it coincides with their self-interest.
Hiring and promotion decisions take employee's in-group into account.	Hiring and promotion decisions are supposed to be based on skills and rules only.
The employer-employee relationship is basically moral, like a family link.	The employer-employee relationship is a contract between parties in a labor market.
Management is management of groups.	Management is management of individuals.
Direct appraisal of subordinates spoils harmony.	Management training teaches the honest sharing of feelings.
In-group customers get better treatment (particularism).	Every customer should get the same treatment (universalism).
Relationship prevails over task.	Task prevails over relationship.
The internet and e-mail are less attractive and less frequently used.	The internet and e-mail hold strong appeal and are frequently used to link individuals.

Sumber: Hofstede, 2010)

METODE

Penelitian ini menggunakan metode analisis statistik deskriptif kuantitatif. Dilakukan analisis komparasi *Individualism-Collectivism Index (IDV)* dari negara – negara asal para ekspatriat untuk dibandingkan dengan nilai IDV Indonesia sebagai pendekatan nilai IDV Bali. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu data terkait nilai IDV didapat dari Hofstede (2010), sementara data – data pendukung lainnya seperti data terkait jumlah tenaga kerja asing bersumber dari Kementerian Ketenagakerjaan dan Badan Pusat Statistik (BPS).

HASIL DAN PEMBAHASAN Ekspatriat Pada Industri Perhotelan di Bali

Paradigma globalisasi telah mendorong arus pertukaran modal antar negara dan sebagai konsekuensinya pemilik modal biasanya membawa serta beberapa tenaga kerja ke negara tujuan sehingga terjadi relokasi tenaga kerja yang dikenal sebagai tenaga kerja ekspatriat. Dowling (2009) dalam Smirnova et al., (2017) menyatakan tenaga kerja asing atau ekspatriat merupakan karyawan yang bekerja dan tinggal untuk sementara waktu di negara lain dengan ruang lingkup pekerjaan yang mensyaratkan penguasaan teknologi tinggi atau ketrampilan khusus yang pada umumnya belum dapat dipenuhi oleh tenaga kerja lokal. Dalam industri pariwisata terutama industri perhotelan, ekspatriat merupakan suatu hal yang umum terlebih untuk hotel – hotel yang serstatus international chain. Umumnya, ada empat tugas yang diemban para ekspatriat tersebut dalam industri perhotelan yaitu: (1) sebagai perantara sengketa (arbitrase) yang dapat mempengaruhi pasar, produk, maupun tenaga kerja; (2) menjembatani masuknya pasar internasional; (3) mengurangi hambatan regulasi, ekonomi, maupun sosial; dan (4) melakukan transfer nilai – nilai perusahaan ke lokasi tertentu (Contractor (2000) dalam Lee (2015)).

Tabel 3. Jumlah Tenaga Kerja Industri Perhotelan Menurut Kewarganegaraan di Indonesia Tahun 2018

Kategori	WNA	WNI	Total Pekerja	Persentase WNA (%)
Laki - Laki	763	125.656	126.419	0,60
Perempuan	379	62.516	62.895	0,60
Total	1.142	188.172	189.314	0,60

(Sumber:BPS-Statistics Indonesia,2018)

Jumlah ekspatriat pada industri perhotelan di Indonesia relatif sedikit bahkan tidak sampai 1 persen dari total pekerja pariwisata di Indonesia.

Sebagian besar atau bahkan hampir setengahnya (46,06 persen) dari para expatriat dalam industri perhotelan ini berada di Bali mengingat Bali sebagai salah satu destinasi wisata utama di Indonesia dengan jumlah hotel berbintang terbesar di Indonesia. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, pada tahun 2018 terdapat 526 ekspatriat pada industri perhotelan di Bali. Jika dibandingkan dengan jumlah total pekerja pada industri perhotelan, nilainya tidak sampai setengah persen. Namun demikian yang menjadi perhatian bahwa, umumnya para ekspatriat tersebut menduduki jabatan - jabatan strategis khususnya pada level manajerial seperti Manager, Senior Manager, dan General Manager (GM).

Tabel 4. Jumlah Tenaga Kerja Industri Perhotelan Menurut Kewarganegaraan di Bali Tahun 2018

Kategori	WNA	WNI	Total Pekerja	Persentase WNA (%)
Laki - Laki	316	73.001	73.317	0,43
Perempuan	210	33.192	33.402	0,63
Total	526	106.193	106.719	0,49

(Sumber:BPS-Statistics Indonesia,2018)

Analisis Individualism-Collectivism Index

Bali sebagai salah satu destinasi wisata utama di Indonesia juga merupakan salah satu magnet yang menarik investor khususnya dalam industri perhotelan untuk membangun properti mereka di Bali. Seiring dengan masuknya investasi tersebut Bali juga menerima tenaga kerja asing atau ekspatriat yang bekerja secara professional pada industri perhotelan tersebut. Para ekspatriat tersebut umumnya menempati posisi manajemen sebagai perpanjangan tangan dari perusahaan induknya. Tentunya para

ekspatriat ini membawa karakteristik budaya tersendiri sehingga berpotensi menimbulkan konflik dengan karyawan hotel lokal.

Penelitian yang dilakukan oleh Smirnova et al. (2017) menyatakan bahwa budaya merupakan salah satu faktor penting yang secara signifikan mempengaruhi keinginan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) ekspatriat di Bali khususnya pada industri perhotelan dengan lokus penelitian pada hotel – hotel berbintang di kawasan BTDC Nusa Dua, Bali. Meskipun model penelitiannya tidak menggunakan dimensi budaya yang dikembangkan Hofstede, penelitian ini menyimpulkan bahwa perbedaan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dari ekspatriat tersebut, dengan kata lain semakin tidak sesuai budaya organisasi diterapkan maka semakin tinggi peluang *expatriat* untuk keluar dari perusahaan. Dikaitkan dengan hasil temuan tersebut, para ekspatriat yang umumnya berasal dari Negara Barat yang memiliki nilai *Individualism-Collectivism Index* (IDV) yang tinggi, cenderung tidak bisa menerima jika budaya organisasi yang telah ditetapkan tidak diterapkan karena akan mengganggu proses bisnis perusahaan sementara basis hubungan kerja yang mereka bangun lebih didasarkan pada aspek ekonomi.

Data dari Kementerian Ketenagakerjaan pada tahun 2021 menunjukkan ada sembilan negara utama yang menjadi asal para tenaga kerja asing (*ekspatriat*) di Indonesia yaitu Amerika Serikat (USA), Australia (AUS), Inggris (UK), India (IND), Jepang (JPN), Philipina (PHIL), Malaysia (MAS), China (CHN), dan Korea Selatan (KOR). Berdasarkan nilai *Individualism-Collectivism Index* atau IDV dari Hofstede (2010) pada sembilan negara tersebut terlihat semua diatas

nilai IDV Indonesia (skor 14). Nilai IDV yang mendekati 100 menunjukkan negara dengan karakteristik paling individualis sementara nilai IDV mendekati nol menunjukkan negara dengan karakteristik individu yang paling kolektif.

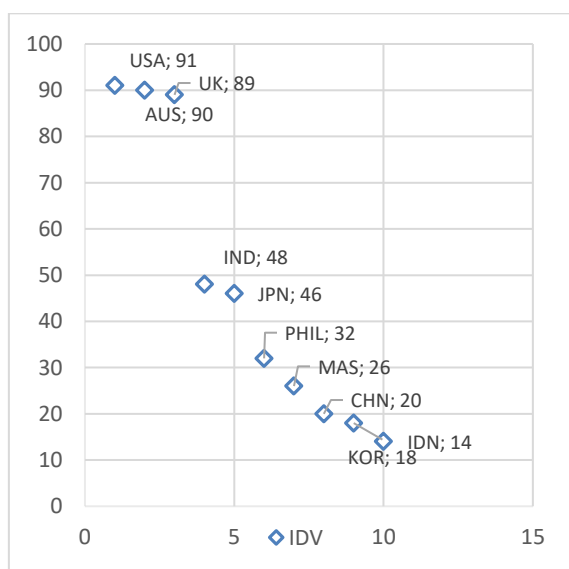
Negara – negara Barat yaitu Amerika Serikat, Australia, dan Inggris memiliki IDV yang tinggi yang menunjukkan bahwa dimensi budaya mereka lebih kepada individualisme. Pada negara – negara ini, individu cenderung memilih pekerjaan yang dapat memberikan mereka waktu pribadi, kebebasan untuk memilih cara menyelesaikan pekerjaan, dan pekerjaan yang memberikan tantangan secara pribadi sehingga membawa kepuasan pribadi atas pencapaiannya (Hofstede, 2010).

Sementara negara – negara di Asia Tenggara maupun Asia Timur cenderung berkarakteristik kolektivisme dengan nilai IDV dibawah 50. Pada negara – negara ini individu cenderung memilih pekerjaan yang menyediakan kesempatan pelatihan guna peningkatan skill maupun mengenal hal baru, pekerjaan yang memberikan kondisi fisik yang memadai seperti ventilasi yang baik, ruang kerja dengan pencahayaan yang memadai, dan pekerjaan yang menuntut individu mengerahkan semua kemampuan yang dimiliki (Hofstede, 2010).

Perbedaan nilai IDV antara Indonesia (termasuk Bali di dalamnya) menjadi indikator akan perlunya para *ekspatriat* untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya lokal di Indonesia yang cenderung bersifat kolektif. *Ekspatriat* yang berasal dari Negara – Negara Barat yang ditempatkan di Bali tentunya membutuhkan usaha lebih untuk melakukan penyesuaian terhadap karakteristik karyawan lokal yang memiliki kecenderungan budaya kolektif.

Terkait perbedaan budaya ini, Hofstade (2010) mencontohkan bahwa manajer ekspatriat dari masyarakat individualis sering terkejut dengan alasan permohonan cuti khusus yaitu alasan keluarga yang diberikan oleh karyawan dari masyarakat tuan rumah kolektivis; ekspatriat mengira mereka dibodohi, namun alasan tersebut tetap bisa diterima karena tidak mengada – ada.

Gambar 2. *Individualism-Collectivism Index (IDV) Negara - Negara Asal Ekspatriat dan Indonesia (Bali)*



(Sumber : Hofstede, 2010)

Berdasarkan nilai IDV negara asal para ekspatriat dibandingkan dengan nilai IDV Indonesia termasuk Bali di dalamnya, maka para ekspatriat yang ditugaskan di hotel di Bali dengan penekanan budaya yang kuat pada kolektivisme, terlebih bagi mereka yang menempati posisi manajerial akan menghadapi tantangan besar untuk diterima menjadi anggota dalam kelompok karyawan. Umumnya karyawan lokal akan menempatkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada anggota kelompoknya sehingga menimbulkan perilaku saling ketergantungan antar mereka termasuk akan relatif sulit menerima orang luar.

Terkait hal ini, para ekspatriat diharapkan bisa membangun kepercayaan dari kelompok karyawan lokal sehingga bisa diterima menjadi bagian dari kelompok tersebut dengan tetap mempertahankan identitas maupun keterpaduan kelompok karyawan lokal (Lee, 2015).

Di sisi lain, kecenderungan para ekspatriat yang berasal dari negara dengan karakteristik individualistik, menyebabkan membangun *teamwork* dengan basis budaya kolektivisme yang tinggi tentunya bukan perkara yang mudah. Lebih lanjut, mengingat para ekspatriat juga membawa misi perusahaan maka komitmen perusahaan harus tetap dijaga dengan basis pemerataan dalam kelompok, serta menghindari penilaian secara pribadi. Para ekspatriat diharapkan mampu membentuk sistem penilaian kinerja yang berbasis kelompok sehingga mekanisme reward dan punishment-nya pun didasarkan atas kinerja kelompok tersebut. Membentuk persaingan antar kelompok akan mendorong peningkatan kinerja mereka dengan sistem penghargaan berbasis kelompok (group reward).

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan pembahasan diatas maka dimensi budaya *Individualism-Collectivism* sangat relevan digunakan untuk mengkaji permasalahan kepariwisataan terutama terkait sumber daya manusia pada industri perhotelan dengan keterlibatan ekspatriat didalamnya. Ekspatriat yang ditugaskan pada hotel-hotel di Bali yang berasal dari negara dengan karakteristik individualistik yang tinggi (nilai IDV tinggi, diatas 50), harus menyesuaikan diri dengan karakteristik karyawan lokal di Bali yang cenderung kolektif. Ekspatriat yang umumnya memegang

posisi manajerial pada hotel diharapkan mampu mengimplementasikan karakteristik kolektivisme dalam manajemen sumber daya manusianya yaitu berbasis kinerja kelompok.

Saran

Guna kajian selanjutnya, dimensi budaya Hofstede lainnya yaitu jarak kekuasaan (*power distance*), maskulinitas versus feminitas, penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), orientasi jangka panjang versus orientasi jangka pendek, dan pengikutsertaan (*indulgence*) versus pengekan (*restraint*) dapat menjadi bahan kajian untuk melihat kaitannya dengan industri perhotelan termasuk keterlibatan ekspatriat didalamnya. Selain itu, survei lapangan dengan memanfaatkan empat belas pertanyaan pada modul survei nilai (*value survey module*) dari Hofstede juga menarik untuk dilakukan untuk mengukur nilai IDV pada industri perhotelan dengan berfokus pada ekspatriat maupun karyawan hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyogi, D., Purwanto, S. E., & Gusti Ayu Santi Patni R. (2023). Komunikasi Media Pada Era Pandemi Covid-19 Di Sekolah Tinggi Pariwisata Mataram. *BICARA: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(1), 35–43. Retrieved from <http://journal.patranka.org/index.php/bicara/article/view/19>.
- Astina dan Wijaya. (2019). Perbandingan Nilai Budaya Karyawan Culture Values Comparison of Hotel. 10(1), 64–76.
- Beydilli, E. T., & Kurt, M. (2020). Comparison of management styles of local and foreign hotel chains in

Turkey: A cultural perspective. *Tourism Management*, 79(February 2019), 104018. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104018>.

- BPS-Statistics Indonesia. (2018). Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya - Badan Pusat Statistik (BPS) Republik Indonesia. 146.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, Geert. (2010). *Culture and Organizations: Software of the Mind, International Cooperation and its Importance For Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Lee, T. J. (2015). Implications of cultural differences for expatriate managers in the global hotel industry. *Tourism Analysis*, 20(4), 425–431. <https://doi.org/10.3727/108354215X14400815080604>
- Page, S. J., & Connell, J. (2020). The future of tourism. In *Tourism*. <https://doi.org/10.4324/9781003005520-33>
- Smirnova, A., Dewi, I. G. A. M., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention Ekspatriat Pada Hotel Bintang Lima Di Nusa Dua - Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(2), 417–444.
- Widaswara, R. Y., Dewi, N. P. S., Jelantik, S. K., Suardana, I. K. P., & Harnika, N. N. (2022). Pembinaan Potensi Kearifan Lokal dalam Mewujudkan Generasi Muda Hindu Sadar Wisata. *Dharma Sevanam : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 133-141. <https://doi.org/https://doi.org/10.53977/sjpkm.v1i2.778>

<https://balitribune.co.id/content/posisi-gm-hotel-di-bali-masih-dikuasai-tenaga-asing> (diakses tanggal 27 November 2022).

<https://satudata.kemnaker.go.id/> (diakses tanggal 26 November 2022).