

Disubmit: 11 September 2019; Diterima 30 November 2019

PERBANDINGAN NILAI BUDAYA KARYAWAN HOTEL DI SEMINYAK DAN UBUD

CULTURE VALUES COMPARISON OF HOTEL EMPLOYEES IN SEMINYAK AND UBUD

Made Arya Astina dan Anak Agung Gede Wijaya
Sekolah Tinggi Pariwisata Bali Internasional
Email: arya.astinamade@gmail.com

ABSTRAK

This research is a quantitative study conducted in two tourist destinations in Bali namely Seminyak and Ubud area. Data collection techniques are carried out by distribution of polls, and literature studies. The research period will be held in August 2019 – October 2019. As for the research subject specified is a number of each of the 60 employees of the hotel in both areas. Seminyak and Ubud area were chosen as the location of the research with several considerations: 1) Seminyak and Ubud are the main tourist destinations in Bali, 2) The growth of the number of hotels in both regions is equally fast, 3) the culture owned by hotel employees In Seminyak and Ubud need to be analyzed for product development (service). The theory used in the study was the cultural value theory of Hofstede. Angket (questionnaire) used to refer to VSM (Value Survey Mudule) developed by Hofstede. Since the province of Bali relies on the tourism sector for its region's major income, the research is important because human resources are an important component of the service. This research resulted in several findings on the similarities and differences in the value of hotel employees ' culture in Seminyak and Ubud areas.

Keywords: human resources, hotel employees, cultural values

ABSTRAK

Penelitian tentang sumber daya manusia pariwisata ini berjudul Perbandingan nilai Budaya Karyawan hotel di Seminyak dan Ubud. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dilakukan di dua tujuan wisata di Bali yaitu daerah Seminyak dan Ubud. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan distribusi jajak pendapat, dan studi literatur. Periode penelitian adalah Agustus 2019 - Oktober 2019. Adapun subjek penelitian yang ditentukan adalah sejumlah masing-masing 60 karyawan hotel di kedua area. Daerah Seminyak dan Ubud dipilih sebagai lokasi penelitian dengan beberapa pertimbangan: 1) Seminyak dan Ubud adalah tujuan wisata utama di Bali, 2) Pertumbuhan jumlah hotel di kedua wilayah sama cepatnya, 3) budaya yang dimiliki oleh karyawan hotel Di Seminyak dan Ubud perlu dianalisis untuk pengembangan produk (layanan). Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori nilai budaya Hofstede. Angket (kuesioner) digunakan untuk merujuk pada VSM (Value Survey Mudule) yang dikembangkan oleh Hofstede. Karena provinsi Bali bergantung pada sektor pariwisata untuk pendapatan utama wilayahnya, penelitian ini menjadi penting karena sumber daya manusia merupakan komponen penting dari layanan ini. Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan tentang persamaan dan perbedaan nilai budaya karyawan hotel di daerah Seminyak dan Ubud.

Kata kunci: sumber daya manusia, karyawan hotel, nilai-nilai budaya

PENDAHULUAN

Sesuai Peraturan Daerah Nomor 2 tahun 2012, provinsi Bali dalam pengembangan pariwisatanya berbasiskan pariwisata budaya. Pariwisata budaya di Bali dalam pengembangannya memanfaatkan kebudayaan daerah yang dijiwai oleh agama Hindu yang merupakan bagian dari kebudayaan nasional. Pariwisata budaya yang dikembangkan di pulau Bali sangat didukung oleh keramah tamahan penduduknya dan keindahan alam dari pulau ini. Kecantikan alamnya yang susah dibandingkan dengan daerah lain dan kebudayaan yang unik yang dapat dijumpai hampir disetiap sudut pulau ini, serta didukung oleh iklim tropis yang menawarkan kehangatan sinar matahari membuat pulau ini menjadi primadona para wisatawan asing. Oleh karena itu, para wisatawan asing sering menyebut pulau Bali yang indah ini sebagai “*the last paradise in the world*”.

Industri pariwisata Bali dari tahun ke tahun terus berkembang secara positif. Jumlah sarana pendukung pariwisata di daerah ini terus berkembang. Hotel sebagai salah satu usaha pariwisata, jumlahnya terus bertambah mengikuti jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke pulau Bali. Dari data statistik dapat dilihat bahwa persentase kunjungan wisatawan mancanegara ke pulau Bali sebagai daerah tujuan wisata utama di Indonesia terus mengalami peningkatan.

Tabel 1. Persentase Peningkatan Kunjungan Wisatawan Asing ke Bali

1	Tahun	2014	2015	2016	2017	2018
2	Persentase	14.89%	6.24%	23.14%	15.62%	6.54%

Sumber: BPS Provinsi Bali, 2019

Perkembangan industri pariwisata yang cukup baik di provinsi Bali tentunya tidak terlepas dari peran besar dari para pelaku pariwisatanya. Seperti yang disampaikan oleh Evans, Campbell, & Stonehouse (2003) bahwa sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam memajukan sektor pariwisata. Pentingnya sumberdaya manusia di sektor pariwisata adalah manusia (*people*) merupakan sumber daya yang sangat penting di sebagian besar organisasi, khususnya di organisasi berbasis jasa (*service-based organization*), sumberdaya manusia berperan sebagai faktor kunci dalam mewujudkan keberhasilan kinerja.

Provinsi Bali memiliki beberapa daerah tujuan wisata yang sudah sangat dikenal oleh wisatawan asing dan domestik. Daerah Seminyak yang termasuk kedalam wilayah kabupaten Badung merupakan daerah pesisir pantai yang terletak di bagian selatan pulau Bali. Sedangkan Ubud yang merupakan bagian dari kabupaten Gianyar yang terkenal dengan sawah dan pedesaannya yang indah. Kedua daerah ini merupakan dua destinasi wisata yang sudah populer dan banyak dikunjungi oleh wisatawan. Kedua daerah ini memiliki ciri dan keunggulan masing-masing yang selalu menarik untuk dikunjungi oleh wisatawan asing maupun domestik. Perkembangan industri pariwisata di kedua daerah ini diikuti pula dengan perkembangan jumlah sarana akomodasi dan sarana penunjang pariwisata lainnya. Dari tahun ke tahun jumlah pekerja pada sektor pariwisatapun di daerah ini terus

bertambah. Mereka datang dari berbagai wilayah di Bali bahkan dari berbagai provinsi di Indonesia.

Mengingat pentingnya peran sumberdaya manusia pada sektor pariwisata, khususnya pada sub sektor perhotelan, maka penelitian ini menganalisa perbedaan budaya antara karyawan hotel di daerah Seminyak dan karyawan hotel di Ubud berdasarkan nilai skor yang dilakukan oleh Hofstede. Dasar dari penelitian ini adalah penelitian Hofstede (2010) yang berjudul *Comparing Regional Cultures Within A Country : Lessons From Brazil* yang menemukan bahwa terdapat perbedaan budaya antar negara bagian (setingkat provinsi) di negara Brazil. Jadi, apabila di negara yang beranekaragam budayanya, terdapat variasi budaya antar region yang penting untuk diperhatikan. Selama ini, Hofstede (1980) hanya menyajikan 1(satu) skor nilai budaya di Indonesia yang bersumber dari penelitiannya tahun 1980. Disebutkan bahwa Indonesia memiliki *high power distance, high collectivism, low masculinity, long term orientation* dan *low uncertainty avoidance*. Terinspirasi dari riset Hofstede et al tahun 2010 di Brazil, penelitian ini juga ingin mengetahui apakah terdapat fenomena serupa pada daerah-daerah di Indonesia, khususnya beberapa daerah di Bali. Identifikasi persamaan dan perbedaan nilai budaya dimasing-masing daerah atau destinasi wisata di Bali diharapkan akan memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan sumberdaya manusia pada sub sektor perhotelan di Bali.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Apakah persamaan dan perbedaan nilai budaya antara karyawan hotel di Seminyak dan Ubud?

Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengetahui persamaan dan perbedaan nilai budaya antara karyawan hotel di Seminyak dan Ubud

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian tentang nilai budaya dari sumberdaya manusia suatu daerah dengan teori Hofstede sudah banyak dilakukan oleh para peneliti dan hal ini terus berlanjut seiring dengan munculnya berbagai fenomena dan gagasan untuk pengembangan sumberdaya manusia pada sektor pariwisata.

Huang (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination* mengemukakan bahwa budaya telah dianggap mempengaruhi perilaku wisatawan tetapi karena sulitnya mengukur nilai-nilai budaya secara langsung pada tingkat individu, hubungan antara budaya nasional dan kepuasan pengunjung masih belum dibuktikan secara empiris. Penelitian ini menggunakan dua sampel wisatawan masuk tingkat nasional, yaitu sampel liburan wisatawan Internasional 2017 dari Tourism Research Australia 2017 dan sampel Proyek Kepuasan Wisatawan Hong Kong 2016, untuk menguji hubungan antara enam dimensi budaya Hofstede (Power Distance, Individualism/Collectivism, Masculinity/Femininity, Uncertainty Avoidance, Long Term Orientation/Short Term Normative Orientation, and Indulgence/Restraint) dan kepuasan pengunjung.

Korelasi bivariat dengan tes bootstrap menunjukkan korelasi yang konsisten antara empat dari enam dimensi budaya dan kepuasan pengunjung di kedua sampel. Sementara Individualisme dan Indulgensi ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan pengunjung, Power Distance dan Individualism / Collectivism berhubungan negatif dengan kepuasan pengunjung. Temuan ini divalidasi dengan tes lebih lanjut yang melibatkan konsep jarak budaya. Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan bukti kuat tentang hubungan antara budaya dan kepuasan pengunjung.

Penelitian sejenis dilakukan oleh Mazanec (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *Homogeneity versus heterogeneity of cultural values: An item-response theoretical approach applying Hofstede's cultural dimensions in a single nation*. Fokus penelitian ini ada tiga. Pertama, ia menguji validitas dan reliabilitas skala yang dirancang untuk mengukur lima dimensi budaya Hofstede pada tingkat individu atau psikologis di dua sampel besar ($n > 500$) dari populasi Amerika Serikat. Setelah dianggap sebagai ukuran yang tepat, skala tersebut diterapkan pada pertanyaan yang menguji homogenitas tindakan. Pertanyaan-pertanyaan mengacu pada kecepatan akulturasi yang terjadi dalam populasi imigran dan sejauh mana perbedaan geografis regional merupakan nilai budaya yang berbeda yang diukur oleh Hofstede.

Bearden (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example*, menyatakan bahwa dalam literatur budaya nasional telah diberikan pada pertanyaan penerapan sosiologis, langkah-langkah tingkat kelompok untuk fenomena psikologis, tingkat individu. Studi saat ini membahas masalah pengukuran ini dengan memeriksa ukuran nilai budaya nasional yang paling banyak digunakan: yang dikembangkan oleh Hofstede dan rekan-rekannya menggunakan Value Survey Module (VSM) dan versi yang diperbarui, VSM 94. Skor indeks tingkat negara bagian Hofstede adalah diterapkan oleh beberapa peneliti pada tingkat individu, yang tidak pernah dimaksudkan untuk digunakan pada indeks. Dengan demikian, aspek unidimensional dari indeks ini gagal untuk mewakili sifat multidimensi dari nilai-nilai budaya individu. Penelitian saat ini melibatkan dua studi besar, termasuk data yang dikumpulkan dari lebih dari 1.400 subjek di empat negara. Analisis validitas langkah-langkah VSM 94 mengungkapkan sejumlah kekurangan. Temuan kami menunjukkan ketidakcocokan menggunakan langkah-langkah yang dirancang untuk konstruksi unidimensional untuk mewakili sifat-sifat multidimensi, tingkat individu.

A. Konsep dan Kerangka Teoritis

a. Konsep Budaya

Pengertian budaya menurut Berry, Portinga, Seggall, dan Dassen (1992) adalah “*The shared way of life of a group of people*” (p.165). Definisi lainnya dari budaya yaitu “*a set of attitudes, behaviours, and symbols shared by a large of people and usually communicated from one generation to the next*” (Shirayev & Levy. 2004, p.4). Disamping kedua definisi diatas, Hofstede & Hofstede (2005; Med, 1990) juga memberikan pendapatnya mengenai budaya yaitu: “*(culture is) the collective programming of the mind which distinguishes the members of human group from another*”.

b. Konsep Nilai

Hofstede dan Hofstede (2005) berpendapat bahwa nilai adalah “*A broad tendencies to prefer certain states of affairs over others*”. Sedangkan menurut Kluckhohn (dalam Hofstede, 1980) nilai adalah “*A value is a conception explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristics of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of actions*”

Dari penjelasan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai adalah konsep keyakinan mendasar yang sudah berlangsung lama dan menetap. Keyakinan tersebut bisa menjadi acuan utama dalam menjelaskan cara berperilaku yang mempengaruhi tujuan akhir yang diinginkan dan dapat diterima baik secara personal maupun social. Nilai membedakan karakteristik antar individu maupun kelompok.

c. Teori Nilai Budaya

Penelitian ini menggunakan 6 (enam) nilai budaya sesuai dengan value survey module yang dikemukakan oleh Hofstede (2010). Adapun nilai budaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Power Distance Index (small versus large)* 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 kekuatan (menggunakan kekuasaan) dan kesenjangan antara atasan dan bawahan tetap terbuka. Dalam budaya ini, bawahan enggan untuk mempertanyakan 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.
2. *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.
3. *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.
4. *Masculinity versus Feminity. 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.

5. *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.
6. *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

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di dua daerah yaitu Seminyak dan Ubud. Periode penelitian akan dilaksanakan pada bulan Agustus 2019 – Oktober 2019. Subjek penelitian yang ditentukan adalah karyawan hotel di kedua daerah tersebut. Adapun lokasi penelitian dipilih dengan pertimbangan daerah Seminyak dan Ubud merupakan daerah wisata yang sama-sama sudah terkenal dan berkembang relative cepat. Tenaga kerja pariwisata, khususnya pada sub sektor perhotelan di kedua daerah ini jumlahnya cukup banyak. Budaya yang dimiliki karyawan hotel di Seminyak dan daerah Ubud perlu dianalisis untuk pengembangan produk (pelayanan).

Ada dua teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu kajian kepustakaan dan angket (kuesioner). Adapun penjelasan tiap-tiap teknik adalah sebagai berikut. Teknik kajian kepustakaan adalah keseluruhan usaha untuk mendapat bahan-bahan buku, literatur, teks, data melalui perpustakaan atau arsip-arsip. Teknik kepustakaan ini juga dikenal sebagai istilah library research karena dilakukan di perpustakaan atau desk research karena pada prinsipnya dilakukan di atas meja sebagai kebalikan dari riset lapangan. Bahan kepustakaan banyak berasal dari buku, teks, artikel jurnal dan sejenisnya yang diperoleh dari perpustakaan kampus, umum, dan pribadi. Ada juga materi yang diperoleh internet.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang juga digunakan adalah Kuesioner (angket). Kuesioner digunakan untuk pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara purposive yaitu informan ditentukan berdasarkan ciri-ciri dan sifat tertentu yang dipandang

mempunyai keterkaitan dan disesuaikan dengan tujuan dalam penelitian. Menurut Creswell (2015), purposive sampling berarti peneliti memilih individu dan tempat untuk diteliti karena mereka dapat secara spesifik memberi pemahaman tentang problem riset dan fenomena dalam studi tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan kuesioner yang telah dikembangkan oleh Hofstede dengan menggunakan skala likert. Terdapat 34 pertanyaan untuk mengukur Jarak kekuasaan (Power Distance), Individualisme vs. Kolektivitas, Maskulinitas vs. Feminitas, Uncertainty Avoidance, Orientasi jangka panjang vs. Orientasi jangka pendek, Pengikutsertaan (indulgence) vs Pengekangan (restraint). Teknik analisis yang digunakan dalam menghitung skor dimensi budaya menggunakan VSM (value survey module) yang dikembangkan oleh Hofstede.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Seminyak merupakan sebuah kelurahan yang berada di kecamatan Kuta, Badung, Bali. Daerah ini dikenal sebagai tempat wisata pantai. Daerah Seminyak memiliki berbagai fasilitas penunjang pariwisata seperti hotel, spa, restoran, bar, kafe. Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan hotel sebagai responden yang mewakili daerah Seminyak. Adapun hotel-hotel di Seminyak yang karyawannya dijadikan responden di daerah ini adalah (1) The Samaya Seminyak, (2) Hotel Indigo Bali, Seminyak, (3) Maca Villas and Spa.

Ubud adalah sebuah desa wisata di daerah kabupaten Gianyar, Bali. Daerah Ubud yang sudah sangat dikenal oleh wisatawan asing ini karena terletak di antara sawah dan hutan yang berjurang-jurang yang membuat pemandangan alam sangat indah. Selain itu, Ubud dikenal karena seni dan budaya yang berkembang sangat pesat dan maju. Denyut nadi kehidupan masyarakat Ubud tidak bisa dilepaskan dari kesenian. Di sini banyak pula terdapat galeri-galeri seni, serta arena pertunjukan musik dan tari yang digelar setiap malam secara bergantian di segala penjuru desa. Adapun hotel-hotel yang karyawannya dijadikan responden di daerah ini adalah (1) Alaya Resort Ubud, (2) The Udaya Resort & Spa, (3) The Eritel Resort, Ubud.

Responden dari penelitian ini adalah karyawan hotel yang diambil dari berbagai departemen pada 6 hotel yang berbeda, yaitu 3 hotel di daerah Seminyak dan 3 hotel di daerah Ubud. Adapun profil dari responden adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Profil Responden

No	Profil Responden	Seminyak	Ubud	
1	Jumlah Responden	39	45	
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	18	21
		Perempuan	21	24
3	Rentangan Usia	< 20 tahun	0	0
		20-24 tahun	10	8
		25-29 tahun	8	19
		30-34 tahun	11	7
		35-39 tahun	7	4
		40-49 tahun	3	5

Penghitungan skor nilai budaya karyawan hotel di Seminyak dan Ubud dilakukan dengan menggunakan rumus penghitungan indeks Value Survey Mudule (VSM) 2013 yang ditetapkan oleh Hofstede. Adapun rumus yang digunakan untuk menghitung indeks dari 6 (enam) dimensi budaya adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Rumus Penghitungan Indeks

No	Dimensi Budaya	Rumus Penghitungan Indeks
1	<i>Power Distance Index (PDI)</i>	$35(m07-m02) + 25(m20-m23) + 50$
2	<i>Individualism vs Collectivism (IDV)</i>	$35(m04-m01) + 35(m09-m06) + 50$
3	<i>Mascullinity vs Feminity (MAS)</i>	$35(m05-m03) + 35(m08-m10) + 50$
4	<i>Uncertainty Avoidance (UAI)</i>	$40(m18-m15) + 25(m21-m24) + 50$
5	<i>Long Term Orientation Index (LTO)</i>	$40(m13-m14) + 25(m19-m22) + 50$
6	<i>Indulgence vs Restraint (IVR)</i>	$40(m12-m11) + 25(m17-m16) + 50$

Adapun hasil dari penghitungan indeks masing-masing dimensi budaya dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4. Skala Dimensi Budaya Hofstede

No	Dimensi	Rentang Skor	Hasil
1	PDI	0 - 50	<i>Small</i>
		50 - 110	<i>Large</i>
2	IDV	5 - 50	<i>Collectivism</i>
		50 - 95	<i>Individualism</i>
3	MAS	5 - 50	<i>Feminism</i>
		50 - 95	<i>Maskuline</i>
4	UAI	5 - 60	<i>Weak</i>
		60 - 115	<i>Strong</i>
5	LTO	5 - 50	<i>Short-Term Orientation</i>
		50 - 105	<i>Long-Term Orientation</i>
6	IVR	0 - 45	<i>Restraint</i>
		45 - 100	<i>Indulgence</i>

Tabel 5. Rekapitulasi Penilaian Jawaban Karyawan di Daerah Seminyak

Daftar Pertanyaan	Skala Penilaian Jawaban					Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
Pertanyaan No. 1	21	10	6	1	1	68	1,74358974
Pertanyaan No. 2	6	14	18	1	0	92	2,35897436
Pertanyaan No. 3	10	17	10	1	1	83	2,12820513
Pertanyaan No. 4	6	17	15	1	0	89	2,28205128
Pertanyaan No. 5	17	14	6	2	0	71	1,82051282
Pertanyaan No. 6	10	15	12	1	1	85	2,17948718
Pertanyaan No. 7	9	21	8	1	0	79	2,02564103
Pertanyaan No. 8	11	14	14	0	0	81	2,07692308
Pertanyaan No. 9	9	9	18	2	1	94	2,41025641
Pertanyaan No. 10	3	17	16	3	0	97	2,48717949
Pertanyaan No. 11	9	13	10	7	0	93	2,38461538
Pertanyaan No. 12	2	13	18	4	2	108	2,76923077

Pertanyaan No. 13	3	4	21	9	2	120	3,07692308
Pertanyaan No. 14	9	14	12	4	0	89	2,28205128
Pertanyaan No. 15	0	3	23	12	0	123	3,15384615
Pertanyaan No. 16	14	22	3	0	0	67	1,71794872
Pertanyaan No. 17	5	17	14	2	1	94	2,41025641
Pertanyaan No. 18	9	22	7	1	0	78	2
Pertanyaan No. 19	22	17	0	0	0	56	1,43589744
Pertanyaan No. 20	2	16	15	4	2	105	2,69230769
Pertanyaan No. 21	4	9	3	19	4	127	3,25641026
Pertanyaan No. 22	26	13	0	0	0	52	1,33333333
Pertanyaan No. 23	8	20	7	3	1	86	2,20512821
Pertanyaan No. 24	9	22	4	3	1	82	2,1025641

Jumlah responden 39

Tabel 6. Hasil Perhitungan Indeks Dimensi Budaya Karyawan Hotel Daerah Seminyak

No	Dimensi	Perhitungan Indeks	Hasil
1	PDI	$35 (2,0 - 2,6) + 25 (2,7 - 2,2) + 50 = 50,5$	<i>Large</i>
2	IDV	$35 (2,3 - 1,7) + 35 (2,4 - 2,2) + 50 = 76,9$	<i>Individualism</i>
3	MAS	$35 (1,8 - 2,1) + 35 (2,1 - 2,5) + 50 = 24,9$	<i>Feminim</i>
4	UAI	$40 (2,0 - 3,2) + 25 (3,3 - 2,1) + 50 = 32,7$	<i>Weak</i>
5	LTO	$40 (3,1 - 2,3) + 25 (1,4 - 1,3) + 50 = 84,3$	<i>Long-Term Orientation</i>
6	IVR	$40 (2,8 - 2,4) + 25 (2,4 - 1,7) + 50 = 82,7$	<i>Indulgence</i>

Tabel 7. Rekapitulasi Penilaian Jawaban Karyawan di Daerah Ubud

Daftar Pertanyaan	Skala Penilaian Jawaban					Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
Pertanyaan No. 1	23	15	7	0	0	74	1,64444444
Pertanyaan No. 2	20	15	9	1	0	81	1,8
Pertanyaan No. 3	13	13	18	1	0	97	2,15555556
Pertanyaan No. 4	14	9	12	8	2	110	2,44444444
Pertanyaan No. 5	21	15	9	0	0	78	1,73333333
Pertanyaan No. 6	16	16	12	0	1	89	1,97777778
Pertanyaan No. 7	17	18	9	1	0	84	1,86666667
Pertanyaan No. 8	14	21	10	0	0	86	1,91111111
Pertanyaan No. 9	17	12	14	2	0	91	2,02222222
Pertanyaan No. 10	19	18	6	1	1	82	1,82222222
Pertanyaan No. 11	13	14	15	3	0	98	2,17777778

Pertanyaan No. 12	5	16	22	1	1	112	2,48888889
Pertanyaan No. 13	3	9	23	3	7	137	3,04444444
Pertanyaan No. 14	18	9	12	1	5	101	2,24444444
Pertanyaan No. 15	0	10	28	5	2	134	2,97777778
Pertanyaan No. 16	16	20	6	3	0	86	1,91111111
Pertanyaan No. 17	2	4	33	6	0	133	2,95555556
Pertanyaan No. 18	7	5	4	11	18	163	3,62222222
Pertanyaan No. 19	22	9	2	1	11	105	2,33333333
Pertanyaan No. 20	4	12	11	12	6	139	3,08888889
Pertanyaan No. 21	4	14	6	17	4	138	3,06666667
Pertanyaan No. 22	7	8	0	7	23	166	3,68888889
Pertanyaan No. 23	3	14	8	11	9	144	3,2
Pertanyaan No. 24	3	14	5	18	5	143	3,17777778

Jumlah responden 45 orang

Tabel 8. Hasil Perhitungan Indeks Dimensi Budaya Karyawan Hotel Daerah Ubud

No	Dimensi	Perhitungan Indeks	Hasil
1	PDI	$35 (1,9 - 2,6) + 25 (3,1 - 2,2) + 50 = 49,6$	<i>Small</i>
2	IDV	$35 (2,4 - 1,6) + 35 (2,0 - 1,9) + 50 = 79,5$	<i>Individualism</i>
3	MAS	$35 (1,7 - 2,2) + 35 (1,9 - 1,8) + 50 = 38,3$	<i>Feminim</i>
4	UAI	$40 (3,6 - 3,0) + 25 (3,0 - 3,2) + 50 = 73,0$	<i>Strong</i>
5	LTO	$40 (3,0 - 2,2) + 25 (2,3 - 3,6) + 50 = 48,1$	<i>Short-Term Orientation</i>
6	IVR	$40 (2,5 - 2,2) + 25 (2,9 - 1,9) + 50 = 88,5$	<i>Indulgence</i>

Berdasarkan hasil penghitungan skor nilai budaya karyawan hotel di Seminyak dan Ubud ditemukan beberapa nilai budaya dari kedua daerah ini memiliki kesamaan. Adapun persamaan nilai budaya antara karyawan hotel di daerah Seminyak dan Ubud adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Persamaan Nilai Budaya Karyawan Hotel di Seminyak dan Ubud

No	Dimensi	Daerah	Indeks	Hasil
1	IDV	Seminyak	76,9	Individualism
		Ubud	79,5	
2	MAS	Seminyak	24,9	Feminim
		Ubud	38,3	
3	IVR	Seminyak	82,7	Indulgence
		Ubud	88,5	

Berdasarkan hasil penghitungan skor nilai budaya karyawan hotel di Seminyak dan Ubud ditemukan beberapa nilai budaya dari kedua daerah ini memiliki perbedaan. Adapun perbedaan nilai budaya antara karyawan hotel di daerah Seminyak dan Ubud adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Perbedaan Nilai Budaya Karyawan Hotel di Seminyak dan Ubud

No	Dimensi	Daerah	Indeks	Hasil
1	PDI	Seminyak	50,5	<i>Large</i>
		Ubud	49,6	<i>Small</i>
2	UAI	Seminyak	32,7	<i>Weak</i>
		Ubud	73,0	<i>Strong</i>
3	LTO	Seminyak	84,3	<i>Long-Term Orientation</i>
		Ubud	48,1	<i>Short-Term Orientation</i>

KESIMPULAN

Dari hasil penghitungan skor nilai budaya dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa nilai budaya karyawan hotel di daerah Seminyak dan Ubud memiliki persamaan dan perbedaan. Adapun persamaan nilai budaya karyawan hotel di daerah Seminyak dan Ubud adalah sebagai berikut:

- a. Dimensi *Individualism vs Collectivism* pada karyawan hotel di daerah Seminyak memiliki point 76,9 sedangkan di daerah Ubud memiliki point 79,5. Hal ini menunjukkan bahwa nilai budaya karyawan pada kedua daerah ini cenderung pada individualisme. Hal ini berarti, karyawan hotel di kedua daerah ini lebih mengfokuskan dirinya untuk bersosialisasi kedalam suatu kelompok. Dan didalam grup masyarakat Individualisme, mereka lebih mementingkan terhadap dirinya dan orang-orang didalam kelompoknya, tidak mempedulikan yang berada diluar kelompok yang ada.
- b. Dimensi *Masculinity vs Femininity* pada karyawan hotel di daerah Seminyak memiliki point 24,9 sedangkan di daerah Ubud memiliki point 38,3. Hal ini menunjukkan bahwa nilai budaya karyawan pada kedua daerah ini cenderung pada *Femininity*. Hal ini berarti, karyawan hotel di kedua daerah ini memiliki nilai-nilai masyarakat yang sangat dominan yakni peduli dan menjaga hubungan dengan orang lain, manusia jauh lebih penting daripada harta benda, demikian juga hubungan baik antar manusia, baik laki-laki maupun perempuan memiliki peran yang sama.
- c. Dimensi *Indulgence vs Restraint* pada karyawan hotel di daerah Seminyak memiliki point 82,7 sedangkan di daerah Ubud memiliki point 88,5. Hal ini menunjukkan bahwa nilai budaya karyawan pada kedua daerah ini cenderung pada *Indulgence*. Hal ini berarti, karyawan di kedua daerah ini cenderung selalu pengekspresian hasrat dan perasaan, terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan waktu luang, serta gemar mencari hiburan bersama rekannya. Selain beberapa persamaan nilai budaya pada karyawan hotel di daerah Seminyak dan Ubud, beberapa perbedaan nilai budayapun ditemukan. Adapun perbedaan nilai budaya karyawan hotel di daerah Seminyak dan Ubud adalah sebagai berikut:
 - a. Dimensi *Power Distance Index* pada karyawan hotel di daerah Seminyak memiliki point 50,5 sedangkan di daerah Ubud memiliki point 49,6. Hal ini menunjukkan bahwa nilai budaya *Power Distance* untuk karyawan hotel di

Seminyak masuk ke kategori besar (*large*) sedangkan untuk karyawan hotel di Ubud masuk kategori kecil (*small*). Hal ini berarti, karyawan hotel di Seminyak memiliki budaya di mana beberapa orang dianggap lebih superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang atau faktor lainnya. Karyawan hotel di daerah ini menerima hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan paternalistik. Sementara itu budaya dengan power distance yang rendah pada karyawan hotel di Ubud, cenderung untuk melihat persamaan di antara orang dan lebih fokus kepada status yang dicapai daripada yang disandang oleh seseorang.

- b. Dimensi *Uncertainty Avoidance* pada karyawan hotel di daerah Seminyak memiliki point 32,7 sedangkan di daerah Ubud memiliki point 73,0. Hal ini menunjukkan bahwa nilai budaya *Uncertainty Avoidance* untuk karyawan hotel di Seminyak masuk ke kategori lemah (*weak*) sedangkan untuk karyawan hotel di Ubud masuk kategori strong (kuat). Hal ini berarti, Pada karyawan hotel di Ubud yang mempunyai *uncertainty avoidance* yang kuat, cenderung menjunjung tinggi konformitas dan keamanan, dan memilih menghindari risiko dan mengandalkan peraturan formal dan juga ritual. Kepercayaan hanyalah diberikan kepada keluarga dan teman yang terdekat. Akan sulit bagi seorang negotiator dari luar untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan dari mereka. Sedangkan pada karyawan hotel di Seminyak yang memiliki *uncertainty avoidance* yang rendah, mereka memiliki toleransi yang lebih tinggi untuk menghadapi ketidakpastian, mereka cenderung lebih bisa untuk menerima risiko, dapat memecahkan masalah, dimana memiliki struktur organisasi yang flat, dan memiliki toleransi terhadap ambiguitas. Mereka akan lebih mudah untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan terhadap masyarakat luar yang baru.
- c. Dimensi *Long Term Orientation* pada karyawan hotel di daerah Seminyak memiliki point 84,3 sedangkan di daerah Ubud memiliki point 48,1 Hal ini menunjukkan bahwa karyawan hotel di Seminyak cenderung memiliki budaya *Long-Term Orientation*, sedangkan untuk karyawan hotel di Ubud cenderung memiliki budaya *Short-Term Orientation*. Hal ini berarti karyawan hotel di daerah Seminyak memiliki orientasi jangka panjang atau long term orientation lebih mementingkan masa depan mereka. Mereka mendorong nilai-nilai pragmatis dan berorientasi pada penghargaan, ketekunan, tabungan dan kapasitas adaptasi terhadap lingkungan mereka. Dengan mementingkan masa depan, maka mereka akan lebih cepat untuk menerima perubahan untuk mendapatkan masa depan yang lebih baik dibandingkan masa sekarang. Sedangkan karyawan hotel di daerah Ubud memiliki dimensi orientasi jangka pendek atau short term orientation. Mereka lebih mementingkan nilai yang terkait dengan masa lalu dan sekarang, termasuk kestabilan, menghormati tradisi, dan memenuhi kewajiban-kewajiban sosial. Sulit untuk melakukan perubahan karena terlalu menghormati tradisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bearden. 2006. *Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example*. Journal of Business Research. 59 (2006) 195-203
- Berry, John W., Segall, Marshall H., 7 & Kagitcibasi, Cigdem. 1997. *Handbook of Cross Cultural Psychology: Social Behavior and Applications* (2nd Ed). USA: Allyn & Bacon.
- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- <https://bali.bps.go.id/statictable/2018/02/09/21/jumlah-wisatawan-asing-ke-bali-menurut-bulan-1982-2019.html> diakses pada tanggal (5 Juli 2019)
- Evans, N Campbell, D and Stonehouse, G. 2003. *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heineman.
- Hofstede, Geert. 2010. *Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil*. Journal of Cross-Cultural Psychology;41;336.
- Hofstede, Geert. 2010. *Culture and Organizations: Software of the Mind, International Cooperation and its Importance For Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G.J. Hofstede. 2005. *Culture and Organizations: Software of the Mind*, 2nd edition, McGraw-Hill USA.
- Huang, Songshan (Sam) & Crotts, John. 2019. *Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination*. Tourism Management. 72 (2019) 232-241
- Mead, Richard. 1990. *Cross Cultural Management Communication*. England: John Wiley & Sons Ltd.