



# Membongkar Bias Metodologis Hofstede Lewat Pengalaman Nyata Pekerja Migran Industri FnB di Tengah Perbedaan Budaya Indonesia dan Madinah

Deni Setyawan<sup>1</sup>, Mayla Naurah Azarine<sup>2</sup>, Nur Laily Nasywa Rachmania<sup>3</sup>, Ghaziyah Nailatul Faizah<sup>4</sup>, Meysi Nurvitasari Rahardjo<sup>5</sup>, Hafid Kholidi Hadi<sup>6</sup>, Fresha Kharisma<sup>7</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Negeri Surabaya  
 E-mail: [24081494144@mhs.unesa.ac.id](mailto:24081494144@mhs.unesa.ac.id)

---

## Article Info

### Article history:

Received May 26, 2026  
 Revised May 27, 2026  
 Accepted May 28, 2026

---

### Keywords:

*Phenomenology, Expatriate Experience, Cross Cultural Management, Hofstede, Food and Beverage Industry*

---

## ABSTRACT

*Cross-cultural research has long been dominated by quantitative approaches that rely on Hofstede's cultural dimensions; however, these methods often overlook the subjective experiences of individuals working directly amidst cultural differences. This study aims to explore the lived experience of an Indonesian expatriate working in the Food and Beverage (F&B) industry in Indonesia and Madinah, as well as to critique the methodological biases of cultural research that relies solely on survey data. The research method employs a phenomenological qualitative approach using in-depth interviews with a single expatriate informant, 'Y'. The findings reveal that the dimensions of Power Distance and Uncertainty Avoidance, as directly experienced by the expatriate, possess a more complex nuance than that depicted by Hofstede's scores. Key findings include: (1) the culture of respect for superiors in Madinah is more formal and rigid, unlike Indonesia, which is more informal; (2) Indonesian employees are actually more willing to make independent decisions when their superiors are absent, whereas in Madinah, decision-making is centralized under superiors; (3) superiors in Madinah are more responsive and readily available, creating a sense of security even though the hierarchy feels more rigid; (4) procedural errors (SOPs) face similar scrutiny in both countries, but cultural context influences how they are resolved. This study concludes that a phenomenological approach can reveal contradictions and complexities that are not captured by quantitative surveys. The implication for cross-cultural management is the need for scenario-based training, rather than simply presenting scores on cultural dimensions.*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*




---

## Article Info

---

## ABSTRACT

---

**Article history:**

Received May 26, 2026

Revised May 27, 2026

Accepted May 28, 2026

---

**Kata Kunci:**

Fenomenologi, Pengalaman  
Ekspatriat, Manajemen  
Antarbudaya, Hofstede,  
Industri Makanan dan  
Minuman

Penelitian lintas budaya selama ini didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang mengandalkan dimensi budaya Hofstede, namun metode ini kerap mengabaikan pengalaman subjektif individu yang bekerja langsung di tengah perbedaan budaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman hidup (lived experience) seorang ekspatriat Indonesia yang bekerja di industri Food and Beverage (FnB) di Indonesia dan Madinah, serta mengkritisi bias metodologis penelitian budaya yang hanya mengandalkan data survei. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dengan teknik wawancara mendalam (in-depth interview) terhadap satu narasumber ekspatriat 'Y'. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi Power Distance dan Uncertainty Avoidance yang dialami secara langsung oleh ekspatriat memiliki nuansa yang lebih kompleks daripada yang digambarkan oleh skor Hofstede. Temuan utama meliputi: (1) budaya hormat kepada atasan di Madinah lebih formal dan kaku, berbeda dengan Indonesia yang lebih akrab; (2) karyawan Indonesia justru lebih berani mengambil keputusan mandiri saat atasan tidak ada, sementara di Madinah keputusan terpusat pada atasan; (3) atasan di Madinah lebih responsif dan standby, menciptakan rasa aman meskipun hierarki terasa lebih kaku; (4) kesalahan prosedural (SOP) mendapat tegangan serupa di kedua negara, namun konteks budaya mempengaruhi cara penyelesaiannya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pendekatan fenomenologis mampu mengungkap kontradiksi dan kompleksitas yang tidak tertangkap oleh survei kuantitatif. Implikasi bagi manajemen lintas budaya adalah perlunya pelatihan berbasis skenario, bukan sekadar penyampaian skor dimensi budaya.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



---

**Corresponding Author:**

Deni Setyawan

Universitas Negeri Surabaya

E-mail: [24081494144@mhs.unesa.ac.id](mailto:24081494144@mhs.unesa.ac.id)

---

## PENDAHULUAN

Migrasi internasional semakin lumrah terjadi seiring dengan mudahnya akses antarnegara di abad ke-21 ini. Banyak individu dari berbagai negara, termasuk Indonesia, yang meninggalkan tanah kelahirannya untuk mencapai kesejahteraan ekonomi di negara lain. Di antara berbagai destinasi, Kerajaan Arab Saudi menonjol sebagai salah satu negara tujuan utama tenaga kerja Indonesia. Dengan perekonomian yang kuat dan sumber daya alam yang melimpah, Arab Saudi menawarkan tingkat upah yang fantastis, sekaligus memberikan harapan perbaikan ekonomi bagi keluarga di kampung halaman.

Fenomena ini bukanlah hal baru. Sejarah mencatat, sejak era 1970-an hingga sekarang, Arab Saudi telah menjadi magnet bagi tenaga kerja Indonesia, yang semula didominasi oleh sektor domestik seperti asisten rumah tangga, perawat pribadi, sopir, dan pekerjaan terampil lainnya. Namun, seiring waktu, terjadi pergeseran yang menarik: kini semakin banyak

ekspatriat Indonesia yang bekerja di industri makanan dan minuman (F&B) di Arab Saudi. Pergeseran ini terjadi meskipun hubungan ketenagakerjaan kedua negara sempat terganggu, pada 2015 ketika pemerintah Indonesia menerapkan moratorium pengiriman pekerja migran ke Arab Saudi menyusul banyaknya kasus pelanggaran hak asasi, eksploitasi, serta permasalahan hukum yang dialami para PMI.

Dari sinilah muncul kebutuhan untuk memahami pengalaman kerja ekspatriat F&B Indonesia, khususnya di kota Madinah, yang memiliki kekhasan budaya dan keagamaan. Akan tetapi, ketika kita menengok kerangka teoritis yang tersedia, studi manajemen lintas budaya (*cross cultural management*) selama beberapa dekade didominasi oleh pendekatan Hofstede yang mengukur dimensi budaya melalui survei kuantitatif berskala besar (Hofstede, 2001). Kekuatan pendekatan ini terletak pada kemampuannya membandingkan nilai-nilai budaya antarnegara secara statistik. Namun, kritik utama terhadap Hofstede adalah bahwa ia mereduksi budaya menjadi angka, mengabaikan variasi individual, konteks situasional, serta *lived experience* para pekerja yang sesungguhnya hidup di tengah perbedaan budaya tersebut (McSweeney, 2002; Baskerville, 2003).

Kritik ini menjadi semakin relevan ketika kita berbicara tentang industri F&B, yang merupakan sektor sangat sensitif terhadap perbedaan budaya karena melibatkan interaksi insentif antara karyawan, atasan, dan pelanggan dari berbagai latar belakang. Bagi seorang ekspatriat Indonesia yang bekerja di Madinah, Arab Saudi, tantangan budaya tidak hanya bersifat teoretis tetapi sangat nyata: perbedaan bahasa, cara hormat kepada atasan, pola pengambilan keputusan saat krisis, hingga adaptasi terhadap budaya konsumen lokal. Padahal, selama ini penelitian lintas budaya cenderung mengabaikan konteks spesifik seperti Madinah dan lebih fokus pada ekspatriat Barat di perusahaan multinasional sekuler. Akibatnya terbentuklah kesenjangan penelitian (*research gap*) tentang bagaimana ekspatriat dari negara Muslim seperti Indonesia mengalami dimensi budaya seperti *power distance* dan *uncertainty avoidance* dalam keseharian kerja mereka di lingkungan Muslim konservatif.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini tidak bertujuan untuk menggeneralisasi, melainkan memperkaya pemahaman kita tentang kompleksitas pengalaman budaya di tingkat individu. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengeksplorasi pengalaman hidup (*lived experience*) seorang ekspatriat F&B yang bekerja di Indonesia dan Madinah; (2) membandingkan dimensi Power Distance dan Uncertainty Avoidance berdasarkan pengalaman subjektif narasumber; serta (3) mengkritisi bias pendekatan kuantitatif Hofstede dengan menawarkan pendekatan fenomenologis sebagai sumber data yang sah dalam penelitian lintas budaya. Lokasi pengalaman kerja narasumber meliputi Indonesia (sebagai baseline budaya asal) dan Madinah, Arab Saudi (sebagai budaya tuan rumah). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pembekalan calon ekspatriat sekaligus kritik metodologis terhadap arus utama studi lintas budaya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini diawali dengan melakukan studi literatur dan studi pendahuluan. Studi literatur dilakukan untuk memahami teori manajemen lintas budaya serta kritik terhadap kerangka Hofstede, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penelitian terkait ekspatriat dari negara Muslim di lingkungan kerja Muslim konservatif. Secara paralel, studi pendahuluan dilakukan melalui komunikasi awal dengan calon narasumber untuk memastikan kesesuaian kriteria dan ketersediaan waktu wawancara. Temuan dari kedua kegiatan ini kemudian digunakan untuk mengidentifikasi masalah penelitian, yaitu memfokuskan analisis pada

dimensi *Power Distance* (PDI) dan *Uncertainty Avoidance* (UAI) karena dinilai paling relevan dengan dinamika kerja di sektor F&B. Setelah identifikasi masalah selesai, penelitian memasuki tahap desain penelitian. Pada tahap ini, dirumuskan tujuan penelitian dan pertanyaan wawancara, serta dipilih pendekatan fenomenologis sebagai payung utama karena sesuai untuk menangkap pengalaman subjektif (*lived experience*) narasumber. Desain juga menetapkan kriteria narasumber tunggal (ekspatriat Indonesia berinisial Y) yang memiliki pengalaman kerja di Indonesia dan Madinah, berperan sebagai karyawan operasional, dan bersedia diwawancarai secara jujur. Pemilihan narasumber tunggal didasarkan pada logika studi kasus kualitatif yang mengutamakan kedalaman.



Gambar 1. *Tahapan Riset*

Selanjutnya, tahap pengumpulan data dilaksanakan pada April–Mei 2026. Peneliti melakukan wawancara mendalam secara daring (Zoom/Google Meet) selama 45 menit, kemudian dilanjutkan dengan satu sesi *member checking* untuk konfirmasi interpretasi awal. Data primer yang diperoleh berupa rekaman suara yang ditranskripsikan verbatim serta catatan lapangan tentang ekspresi dan penekanan narasumber. Data sekunder juga dikumpulkan, seperti sertifikat pelatihan dari LPK dan artikel berita tentang ketenagakerjaan WNI di Arab Saudi. Setelah data terkumpul, tahap analisis data dilakukan dengan metode *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) yang berlangsung dalam tiga langkah berurutan: (1) *reading and re-reading* transkrip untuk memahami keseluruhan pengalaman tanpa menarik kesimpulan dini, (2) *initial noting* dengan mencatat kata kunci, kontradiksi, dan metafora, serta (3) *developing emergent themes* yaitu mengelompokkan catatan menjadi tema abstrak yang kemudian dibandingkan dengan dimensi PDI dan UAI serta tema baru yang muncul. Seluruh proses analisis dikerjakan secara manual oleh peneliti. Untuk menjaga keabsahan data, digunakan dua strategi: *member checking* (narasumber mengonfirmasi ringkasan interpretasi) dan *rich description* (menyajikan kutipan langsung narasumber secara ekstensif di bagian hasil). Tahap kesimpulan menjadi bagian akhir penelitian, yang bertujuan memberikan refleksi kritis tentang bagaimana pengalaman subjektif ekspatriat dapat melengkapi atau mengkritisi kerangka Hofstede yang kuantitatif, sekaligus menyusun saran bagi penelitian lanjutan dengan lebih banyak narasumber dari latar budaya beragam.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil dan Konteks Narasumber

Berdasarkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan, penulis dapat menguraikan tentang pengalaman kerja informan yang bekerja di Indonesia dan Madinah, khususnya dalam memahami perbedaan budaya kerja, jarak kekuasaan (*power distance*), serta ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Informan dalam penelitian ini adalah seorang perempuan berinisial Y, yang memulai kariernya sebagai barista di Indonesia, kemudian mengambil kursus bahasa dan keahlian di LPK untuk dapat bekerja di luar negeri. Motivasi utamanya adalah "*banyak peluang pekerjaan ada di dunia itu,*" terutama di industri makanan dan minuman. Di Madinah, Y bekerja di sebuah restoran dengan atasan dan rekan kerja lokal Arab. Menurut pengakuannya, perbedaan paling mendasar yang dirasakan bukan pada tugas pekerjaan, melainkan pada budaya dan cuaca.

*"Untuk pekerjaan saya rasa sama aja."* (Wawancara dengan Y, 2026)

Penulis melihat bahwa meskipun secara teknis pekerjaan serupa, konteks sosial dan budaya tempat bekerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengalaman kerja informan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Hofstede yang menyatakan bahwa dimensi budaya seperti *power distance* dan *uncertainty avoidance* dapat membentuk pola interaksi dan perilaku di tempat kerja.

### Power Distance: Antara Hormat Formal dan Kedekatan Akrab Cara Menghormati Atasan

Berdasarkan wawancara, ditemukan perbedaan signifikan dalam cara karyawan menghormati atasan:

"Iya, karena kebanyakan karyawan lokal disini menghormati atasannya dengan cara yang lebih formal dan sepengalaman saya atasan di Madinah lebih tegas pembawaannya dibandingkan dengan atasan yang saya temui di Indonesia. Sangat berbeda dengan di Indonesia yang dimana kebanyakan karyawan menghormati atasan tapi dengan kesan lebih akrab." (Wawancara dengan Y, 2026).

Temuan ini menarik karena menunjukkan bahwa *power distance* bukan hanya soal "seberapa besar jarak kekuasaan", tetapi juga *kualitas* jarak tersebut. Di Indonesia, jarak terasa lebih hangat dan akrab; di Madinah, jarak terasa lebih kaku dan formal. Skor Hofstede untuk Indonesia (PDI=78) dan Arab Saudi (PDI=95) memang menunjukkan Madinah lebih tinggi, tetapi skor tersebut tidak menangkap nuansa *akrab vs formal*.

### Kepatuhan terhadap Instruksi

Kontradiksi menarik muncul ketika informan diminta membandingkan reaksi karyawan terhadap instruksi atasan. Menurut Y, karyawan di Indonesia cenderung lebih inisiatif dan langsung menjalankan apa yang diinstruksikan. Sementara itu, di Madinah, karyawan cenderung lebih kaku dan banyak alasan, bahkan beberapa karyawan berani menolak atau mengabaikan instruksi tambahan dari atasan.

*"Kalau di Indonesia, karyawan lebih inisiatif dan langsung menjalankan apa yang diinstruksikan oleh atasan. Sedangkan karyawan di Madinah cenderung kaku dan banyak alasan, bahkan beberapa karyawan berani menolak atau mengabaikan jika diberikan instruksi"*

tambahan.” (Wawancara dengan Y, 2026).

Secara teoretis, jika mengacu pada Hofstede yang menyatakan Arab Saudi memiliki PDI lebih tinggi ( $95 > 78$ ), seharusnya kepatuhan di Madinah lebih tinggi, bukan lebih rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa PDI makro tidak serta-merta memprediksi perilaku kepatuhan mikro. Faktor lain seperti kondisi kerja, tingkat pengawasan, atau rasa memiliki terhadap pekerjaan mungkin lebih dominan dalam menjelaskan perbedaan tersebut.

### **Pengambilan Keputusan Saat Krisis**

Perbedaan paling mencolok ditemukan dalam hal siapa yang mengambil keputusan ketika terjadi masalah mendadak di tempat kerja. Y menjelaskan bahwa di Madinah, atasan lebih memegang kendali atas segala keputusan yang terjadi di perusahaan. Sebaliknya, di Indonesia, karena atasan tidak banyak bekerja langsung di lapangan, karyawan dituntut untuk bisa mengambil keputusan sendiri jika terdapat kendala mendadak dan atasan sedang tidak ada di tempat.

*"Jika di Madinah atasan lebih memegang keputusan apapun yang terjadi di perusahaan, sedangkan di Indonesia karena atasan tidak banyak kerja langsung di lapangan jadi kita sebagai karyawan harus bisa mengambil keputusan sendiri jika terdapat kendala mendadak dan atasan sedang tidak ada di tempat."* (Wawancara dengan Y, 2026).

Penulis melihat adanya ironi budaya dalam temuan ini. Di Indonesia yang memiliki skor PDI lebih rendah (78), karyawan justru lebih mandiri dalam mengambil keputusan karena atasan jarang ada. Di Madinah yang memiliki skor PDI lebih tinggi (95), keputusan terpusat pada atasan yang justru selalu standby. Implikasinya, sentralisasi keputusan bukan semata-mata karena “budaya”, tetapi juga karena kehadiran fisik atasan di lokasi kerja.

### **Uncertainty Avoidance: SOP, Teguran, dan Respons Atasan Kepatuhan terhadap Standar Operasional**

Menariknya, dalam hal kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP), Y menyatakan tidak ada perbedaan tingkat keketatan antara Indonesia dan Madinah.

*"Harus sesuai SOP, tidak boleh menyesuaikan atas kemauan sendiri saat bekerja di Indonesia. Tidak ada perbedaan ketika bekerja di Madinah"* (Wawancara dengan Y, 2026).

Temuan ini menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman (FnB) global mungkin telah menstandarkan prosedur operasionalnya lintas negara. Perbedaan budaya tidak serta-merta mengubah SOP, karena standar ini lebih ditentukan oleh tuntutan kualitas dan keamanan produk daripada nilai-nilai budaya lokal.

### **Pengalaman Teguran**

Selain itu, Y pernah mendapat teguran karena lupa memberi label expired pada bahan baku, dan kejadian itu terjadi di Madinah. Namun, respons atasan tergolong manusiawi dan tidak berlebihan. Berikut pengakuannya.



"Mungkin karena baru pertama kali melakukan kesalahan pada saat itu jadi saya hanya diberi peringatan dan dihimbau agar lebih teliti lagi." (Wawancara dengan Y, 2026).

Penulis menilai bahwa temuan ini menepis stereotip yang menyatakan atasan di Timur Tengah selalu keras dan tidak memberi toleransi. Justru, teguran diberikan secara proporsional dan edukatif, yang menunjukkan adanya kearifan lokal dalam pendampingan karyawan asing.

### Rasa Aman karena Atasan Standby

Salah satu temuan paling kontra-intuitif dalam penelitian ini adalah bahwa Y justru merasa lebih aman bekerja di Madinah dibandingkan di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh kehadiran atasan yang hampir selalu standby.

"Saya merasa lebih aman di Madinah karena disini lebih terstruktur dan lebih diawasi oleh atasan. Jadi jika terjadi kendala atau ada sesuatu diluar prediksi yang terjadi atasan lebih siap dan cepat merespond karena atasan hampir selalu standby sedangkan di Indonesia atasan tidak selalu standby di lokasi." (Wawancara dengan Y, 2026).

Dalam kerangka Hofstede, Arab Saudi memiliki skor Uncertainty Avoidance Index (UAI) yang tinggi (80), dibandingkan Indonesia (48). Skor UAI yang tinggi biasanya dikaitkan dengan kebutuhan akan aturan yang ketat dan kecemasan yang tinggi. Namun, informan dalam penelitian ini justru mengartikan pengawasan yang ketat sebagai rasa aman, bukan sebagai tekanan. Penulis melihat adanya reversal of interpretation yang penting: apa yang dianggap "kaku" oleh satu orang bisa dianggap "terstruktur dan melindungi" oleh orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi budaya tidak dapat dilepaskan dari konteks individu dan pengalaman subjektif.

### Kritik terhadap Pendekatan Kuantitatif Hofstede

Berdasarkan temuan di atas, setidaknya ada empat kelemahan pendekatan kuantitatif yang teridentifikasi:

Dimensi Hofstede	Skor Indonesia	Skor Arab Saudi	Temuan Kualitatif yang Tidak Tertangkap
Power Distance (PDI)	78	95	Di Indonesia hormat lebih <i>akrab</i> ; di Madinah lebih <i>formal</i> . Karyawan Indonesia lebih mandiri (karena atasan tidak ada); di Madinah keputusan terpusat (karena atasan standby).
Uncertainty Avoidance (UAI)	48	80	SOP sama ketatnya di kedua negara. Teguran di Madinah justru manusiawi. Pengawasan ketat di Madinah dirasakan sebagai <i>rasa aman</i> , bukan tekanan.

Kritik utama yang dapat diajukan:

- 1 Reduksionisme: Angka tidak bisa menangkap kualitas hubungan (*akrab* vs *formal*).
- 2 Kontradiksi empiris: PDI tinggi (Madinah) tidak selalu berarti kepatuhan tinggi.
- 3 Abaikan konteks struktural: Sentralisasi keputusan di Madinah terjadi karena atasan *hadir*

*secara fisik*, bukan karena "budaya".

4 Interpretasi yang bias Barat: UAI tinggi dianggap negatif (kaku, cemas), tetapi narasumber justru merasakannya positif (terstruktur, aman).

### Implikasi bagi Manajemen Lintas Budaya

5 Pelatihan berbasis skenario, bukan angka: Daripada menyampaikan "skor PDI Arab Saudi 95", perusahaan sebaiknya melatih ekspatriat dengan skenario konkret: "Jika atasan memberi instruksi tambahan di luar jobdesc, apa yang harus dilakukan?"

6 Jangan generalisasi "karyawan Arab": Narasumber sendiri membedakan antara *budaya kerja formal* dan *sikap atasan yang tegas namun responsif*.

7 Faktor struktural penting: Kehadiran atasan (standby vs tidak) lebih memprediksi pola pengambilan keputusan daripada skor budaya makro.

8 Bahasa sebagai variabel intervening: Narasumber mengaku kurang berani menyampaikan pendapat di Madinah karena keterbatasan bahasa, bukan karena atasan tidak terbuka. "Saya merasa berani menyampaikan pendapat saya kepada atasan ketika bekerja di Indonesia dibanding di Madinah hanya karena keterbatasan bahasa bukan karena perbedaan sifat atasan dalam menerima pendapat." (Wawancara dengan Y, 2026).

### KESIMPULAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pendekatan fenomenologis mampu mengungkap kerumitan pengalaman budaya yang tidak dapat ditangkap melalui survei kuantitatif seperti kerangka Hofstede semata. Pengalaman nyata ekspatriat memperlihatkan adanya kesenjangan antara skor dimensi budaya dengan perilaku yang terjadi di lapangan secara langsung. Terkait dimensi *power distance*, ditemukan bahwa meskipun Madinah memiliki skor PDI lebih tinggi, hubungan antara atasan dan bawahan di sana bersifat lebih formal dan kaku, namun tingkat kepatuhan terhadap instruksi tambahan justru lebih rendah dibandingkan Indonesia. Sentralisasi pengambilan keputusan di Madinah juga lebih disebabkan oleh kehadiran fisik atasan di lokasi kerja, bukan murni karena faktor budaya. Sementara itu, dalam hal *uncertainty avoidance*, tingkat kepatuhan terhadap SOP di kedua negara terbilang sama ketatnya, yang mengindikasikan bahwa standarisasi operasional industri FnB bersifat global. Temuan yang menarik adalah bahwa pengawasan ketat di Madinah justru dimaknai oleh informan sebagai rasa aman dan keteraturan, bukan sebagai tekanan. Penanganan terhadap kesalahan prosedural pun dilakukan secara proporsional dan manusiawi. Dengan demikian, penelitian lintas budaya tidak seharusnya hanya bertumpu pada data kuantitatif, karena pengalaman subjektif para pelakunya merupakan sumber data yang sah dan kaya dalam memahami realitas kerja di tengah perbedaan budaya. Secara praktis, perusahaan perlu merancang pelatihan lintas budaya yang berbasis pada skenario nyata dan mempertimbangkan faktor-faktor struktural, seperti pola kehadiran atasan, alih-alih sekadar menyampaikan angka-angka dimensi budaya kepada para ekspatriat.

### DAFTAR PUSTAKA

- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.



- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith—a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage Publications.