

PERHITUNGAN NILAI BUDAYA DENGAN MENGUNAKAN VALUE SURVEY MODULE 2008: SEBUAH TELAAH KRITIS

Mirwan Surya Perdhana

Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang

mirwan.perdhana@undip.ac.id

Abstrak

Value Survey Module (VSM) 08 merupakan sebuah instrumen untuk mengukur dan membandingkan dimensi nilai-nilai budaya nasional. Tujuan dari studi ini adalah untuk menelaah secara kritis formula perhitungan dimensi-dimensi VSM tersebut. Hasil studi ini menunjukkan bahwa terdapat inkonsistensi antara hasil perhitungan formula dengan definisi dimensi indulgence versus restraint dan monumentalism versus self effacement yang telah ditetapkan oleh penyusun instrumen VSM 08. Temuan tersebut dapat dijadikan pertimbangan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dalam mengaplikasikan VSM 08 dalam riset lintas budaya.

Kata Kunci:

Budaya Nasional, Value Survey Module, Indulgence, Monumentalism.

PENDAHULUAN

Tujuan dari studi ini adalah untuk menelaah perhitungan formula dalam instrumen Value Survey Module (VSM) 08. VSM 08 merupakan instrumen yang dapat digunakan untuk menghitung dan membandingkan skor budaya nasional atau regional. Nilai-nilai budaya yang dapat dihitung dengan menggunakan VSM 08 antara lain *power distance*, *individualism versus collectivism*, *masculinity versus femininity*, *uncertainty avoidance*, *long term versus short term orientation*, *indulgence versus restraint* serta *monumentalism versus self effacement* (Hofstede, Hofstede, Minkov dan Vinken, 2008).

Dalam 3 dekade terakhir, VSM telah mengalami beberapa kali revisi (Hofstede 1980, Hofstede & Bond, 1988, Hofstede, 1994, Hofstede et al., 2008). Reliabilitas dan validitas dari instrumen tersebut pun telah dibuktikan dengan hasil baik (Hofstede et al., 2008). Meskipun demikian, penambahan dua dimensi baru pada VSM 08 serta perubahan item pertanyaan untuk masing-masing dimensi perlu dikaji lebih lanjut dan dibuktikan perhitungannya. Minimnya penggunaan VSM 08 di Indonesia menjadikan instrumen ini relatif kurang dikenal dan jarang diaplikasikan. Padahal, VSM 08 relatif mudah digunakan dan diaplikasikan oleh peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Studi ini akan memaparkan telaah kritis serta simulasi perhitungan formula dalam Value survey Module 2008. Sejarah perkembangan VSM, dimensi-dimensi, serta reliabilitas dan validitas juga akan dipaparkan dan didiskusikan.

DIMENSI-DIMENSI BUDAYA NASIONAL MENURUT HOFSTEDE

Hofstede memperkenalkan 7 dimensi budaya yang digunakan untuk mengukur dan membandingkan budaya nasional suatu masyarakat (negara dengan masyarakat

(negara) lain. Dimensi-dimensi tersebut adalah *power distance*, *individualism versus collectivism*, *masculinity versus femininity*, *uncertainty avoidance*, *long term versus short term orientation*, *indulgence versus restraint* serta *monumentalism versus self effacement* (Hofstede et al., 2008).

Power distance 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 serta nilai dari anggota masyarakat yang memiliki kekuasaan (Hofstede, 2001). Dimensi ini dapat dibedakan menjadi dua titik kontinum, yaitu *power distance* rendah dan *power distance* tinggi (Hofstede, Hofstede dan Minkov, 2010). Dalam masyarakat dengan *power distance* rendah, jarak emosional antara atasan dan bawahan relatif kecil: bawahan dapat dengan mudah mendekati dan mendebat atasannya. Di sisi lain, *power distance* yang tinggi tidak memungkinkan atasan mendekati dan mendebat atasannya – jarak emosional antara keduanya relatif besar.

Dimensi kedua, **individualism**, merupakan kecenderungan dari masyarakat untuk memperhatikan diri sendiri dan orang-orang dekat (pasangan, anak, orang tua). Ujung kontinum dari dimensi ini, **collectivism**, merupakan tendensi dari masyarakat untuk bergabung dalam kelompok dan kemudian saling menjaga satu sama lain dengan konsekuensi pertukaran loyalitas antar anggotanya (Hofstede, 2001). Dalam masyarakat individualis, hubungan antara pemberi kerja dengan pekerja biasanya merupakan hubungan kontraktual semata, sedangkan dalam masyarakat kolektivistis, hubungan antar pemberi kerja dengan pekerja cenderung tumbuh dari dasar moralitas dan ditandai dengan hubungan kerja yang

menyerupai keluarga.

Dimensi ketiga dari VSM 08 adalah **masculinity**, yang merefleksikan situasi dimana nilai-nilai dominan dalam masyarakat adalah “*success, money and possessions*”. Ujung kontinum lain dari dimensi ini adalah **femininity**, yang merefleksikan masyarakat yang memiliki nilai-nilai dominan peduli terhadap sesama, harmoni dan ketenangan dalam hidup (Hofstede, 2001). Menurut Hofstede et al. (2010), masyarakat maskulin lebih menekankan pada pendapatan, pengakuan, kemajuan serta tantangan. Di sisi lain, masyarakat feminin lebih berfokus pada harmoni: memiliki hubungan yang baik dengan atasan, kerjasama, pekerjaan yang dapat diandalkan, serta tinggal di lingkungan yang nyaman.

Dimensi **uncertainty avoidance** mengukur sejauh mana masyarakat merasa terancam terhadap situasi yang tidak pasti, tidak diketahui, ambigu dan tidak terstruktur (Hofstede et al., 2008). Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian tinggi cenderung merasa terancam apabila menghadapi situasi yang tidak pasti, dan akan membentuk institusi untuk menghindari ketidakpastian ini (Hofstede, 2001).

Dimensi **long term 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 (Hofstede, 2001).

Dimensi baru dalam VSM 08 adalah dimensi **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. Ujung kontinum dari dimensi ini adalah **restraint**, yang merefleksikan masyarakat yang menahan kesenangan-kesenangan yang disebutkan sebelumnya. Masyarakat yang masuk dalam kategori ini cenderung kurang dapat menikmati hidup (Hofstede et al., 2008).

Dimensi baru kedua dalam VSM 08 adalah **monumentalism versus self-effacement**. **Monumentalism** merefleksikan masyarakat yang secara metaforis “seperti monumen” – tinggi menjulang (menunjukkan kebanggaan) dan tidak tergoyahkan. Ujung kontinum dari dimensi ini adalah **self-effacement**, menunjukkan masyarakat yang menghargai kerendahan hati dan fleksibilitas (Hofstede et al., 2008).

VALUE SURVEY MODULE DAN PERKEMBANGANNYA

Value Survey Module merupakan instrumen pengukur dimensi-dimensi budaya nasional yang diperkenalkan pertama kali oleh Geert Hofstede, seorang peneliti dari Belanda. Hofstede merupakan peneliti pertama yang berhasil menjelaskan bagaimana hubungan budaya terhadap perilaku organisasi (Perdhana, 2014). Riset Hofstede terkait dengan budaya nasional bermula di tahun 1960an, ketika Hofstede bekerja sebagai konsultan di IBM. Selepas bekerja di IBM, Hofstede menulis buku “*Culture Consequences*” di tahun 1980 yang merupakan pengembangan hasil analisa dari risetnya di IBM (Berry, Poortinga, Segal, & Dasen, 1992, p.330). Terbitnya “*Culture*

Consequences” cukup fenomenal, karena membuktikan bahwa budaya ternyata dapat diukur dengan menggunakan pendekatan kuantitatif (Perdhana, 2014:77). Penelitian Hofstede ini membuatnya menjadi peneliti yang dianggap sebagai *pioneer* dalam bidang manajemen lintas budaya.

Dibandingkan dengan berbagai instrumen pengukuran budaya lain, seperti instrumen dari Trompenaars (1993), Kluckhohn dan Strodtbeck (1961), Edward T. Hall (1990), Shalom H. Schwartz (1992) dan instrumen dari GLOBE Project (2006a, 2006b); instrumen budaya Hofstede adalah satu-satunya instrumen yang telah melalui proses revisi berulang kali. Setelah diperkenalkannya VSM 1980 yang dapat digunakan untuk mengukur 4 dimensi budaya nasional, Hofstede memperkenalkan VSM 82 di tahun 1982. VSM 82 memuat lebih banyak pertanyaan dan lebih lengkap dibandingkan VSM 80, dan banyak dipakai dalam riset lintas budaya hingga diperkenalkannya VSM 94 (Hofstede, 1994).

Terdapat penambahan dimensi budaya Hofstede di VSM 94. Dimensi budaya yang baru, *long term vs short term orientation*, diangkat dari penelitian Hofstede dan Bond (1988) terkait budaya konfusianisme masyarakat Tiongkok. Penambahan dimensi budaya baru ini bertahan hingga tahun 2008, dimana Hofstede memperkerfalkan VSM 08 yang memuat 2 tambahan dimensi budaya baru, yaitu “*indulgence versus restraint*” dan “*monumentalism versus self-efficacy*”. Hingga saat ini, VSM 08 merupakan versi VSM dengan dimensi budaya terlengkap namun paling sederhana dan mudah digunakan dibandingkan dengan versi-versi VSM sebelumnya. Sebagai perbandingan, jumlah pertanyaan dari instrumen GLOBE Project Form Alpha adalah 214 pertanyaan (GLOBE Project, 2006a) dan Form Beta 217 pertanyaan (GLOBE Project, 2006b), Schwartz Value Survey dengan 56 pertanyaan

(Schwartz, 1992) dan instrumen Trompenaars memiliki 79 pertanyaan (Trompenaars, 1993).

Terkait dengan kemudahan penggunaan VSM 08, instrumen ini terdiri dari 34 pertanyaan, dimana 28 pertanyaan digunakan untuk mengukur 7 nilai budaya dan sisanya merupakan pertanyaan-pertanyaan terkait dengan identitas responden. VSM 08 menggunakan 5-point *Likert-type scale* yang akan menghasilkan skor budaya antara 0-100. Kerangka kerja budaya Hofstede dianggap sebagai “*the most extensive examination of cross-national values in a managerial context*” (Nakata & Sivakumar, 1996, p. 62), dan hal ini menjadikan VSM sebagai pilihan utama para peneliti yang ingin melakukan penelitian lintas budaya.

Dalam penerapannya, VSM 08 telah diterjemahkan ke dalam berbagai bahasa. Akan tetapi, penerjemahan VSM ke dalam bahasa lain haruslah mempertimbangkan kaidah-kaidah *back translation* yang dikemukakan oleh Brislin (1970). VSM 08 versi Bahasa Indonesia telah diterjemahkan dengan memperhatikan kaidah-kaidah *back translation* (Perdhana, 2014), dan dapat diunduh dari situs Geert Hofstede.

Mengingat VSM 08 merupakan instrumen yang relatif baru pengembangannya, Hofstede et al., (2008:10) mengemukakan bahwa reliabilitas dan validitas dari instrumen ini mengacu pada hasil perhitungan reliabilitas dari versi-versi VSM sebelumnya, atau dengan istilah lain, “*taken for granted*”. VSM 08 merupakan pengembangan dari versi-versi VSM sebelumnya, yang telah berulang kali digunakan dan direplikasi untuk penelitian-penelitian lintas budaya. Versi asli VSM sendiri (VSM 80) merupakan sebuah hasil riset yang melibatkan 160.000 responden dari 50 negara di dunia. Skor reliabilitas dari keempat dimensi budaya dalam versi asli VSM (Hofstede, 1980) memiliki reliabilitas lebih dari .700. Dimensi power

distance memiliki Alpha=.842, Individualism dengan Alpha=.770, Masculinity dengan Alpha=.760 dan Uncertainty Avoidance memiliki Alpha=.715 (Hofstede et al. 2008, p. 11).

Aspek paling penting dalam penggunaan VSM dalam riset lintas budaya adalah criteria sampel yang digunakan. Karena VSM digunakan untuk mengukur perbedaan nilai budaya, maka criteria dari sampel yang digunakan haruslah terdiri dari 2 kelompok (budaya) atau lebih. Kriteria dari kelompok-kelompok sampel juga harus dibuat semirip mungkin. Sebagai contoh, apabila kelompok I berasal dari budaya tertentu yang memiliki jabatan manajerial tingkat menengah, maka kelompok II dan seterusnya haruslah juga memiliki criteria serupa – merupakan manajer tingkat menengah. Lebih jauh, Hofstede (2002, p. 172) telah memperingatkan para peneliti yang akan menggunakan instrumen VSM dengan penekanan sebagai berikut:

“... comparisons of countries or regions should inasmuch as possible be based on samples of respondents who are matched on all criteria other than nationality or region. So, respondents from one country to another should be chosen from the same gender, age, education level, occupation, manager/non-manager status, employer etcetera—they should be matched on any criterion other than nationality that can be expected to affect the answers (Hofstede, 2002, p. 172)”

Secara keseluruhan, VSM 08 merupakan instrumen yang sangat layak untuk digunakan mengukur dan membandingkan skor budaya. Para peneliti yang menggunakan instrumen ini hanya cukup untuk menghitung hasilnya dengan mengikuti skor perhitungan VSM 08 yang telah diberikan oleh Hofstede et al. (2008). Cara perhitungan instrumen-instrumen dalam VSM 08 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.
Skor Perhitungan VSM 08

Dimension	Formula
Power Distance (PDI)	$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd)$
Individualism vs. Collectivism (IDV)	$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$
Masculinity vs. Femininity (MAS)	$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$
Uncertainty Avoidance (UAI)	$UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C(ua)$
Long-term vs. Short-term Orientation (LTO)	$LTO = 40(m18 - m15) + 25(m28 - m25) + C(ls)$
Indulgence vs. Restraint (IVR)	$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m19 - m17) + C(ir)$
Monumentalism vs. Self-effacement (MON)	$MON = 35(m14 - m13) + 25(m22 - m21) + C(mo)$

Sumber: diadaptasi dari Hofstede et al. (2008)

Dalam formula perhitungan yang ditampilkan di atas, **m** merupakan skor rata-rata dari tiap pertanyaan di VSM 08, sebagai contoh, m07 adalah skor rata-rata dari pertanyaan 7, dan seterusnya. Angka 35, 25 dan 40 yang terletak di luar tanda kurung

merepresentasikan faktor pembobot dari persamaan yang ditampilkan. Konstanta ditulis dengan symbol **C(pd)**, **C(ic)**, **C(mf)**, **C(ua)**, **C(ls)**, **C(ir)**, **C(mo)**, dan dapat berupa konstanta positif atau negatif. Skor hasil perhitungan normal akan berkisar dari angka 0 sampai 100, dan

peneliti dapat memilih konstanta variabel antara 0-100 agar skor akhir perhitungan dapat berada dalam kisaran tersebut.

PERMASALAHAN FORMULA PERHITUNGAN DARI DIMENSI-DIMENSI BARU DI VSM 08

Perhitungan formula untuk 5 dimensi awal dalam VSM 08 relatif tidak bermasalah (Perdhana, 2014). Hal ini dikarenakan dimensi-dimensi tersebut merupakan turunan dari versi-versi VSM sebelumnya, sehingga reliabilitas, validitas serta formula perhitungannya sudah teruji (Khan, 2007:181). Namun demikian, untuk kedua dimensi budaya baru yaitu *indulgence versus restraint* dan *monumentalism versus self-effacement*, simulasi perhitungan dengan menggunakan formula di VSM 08 menunjukkan hasil yang

tidak konsisten dengan definisi kedua dimensi menurut Hofstede et al. (2008).

Skor indeks dalam kedua dimensi tersebut menurut Hofstede et al. (2008) akan berkisar dari 0 (*high indulgence*) ke 100 (*high restraint*) dan dari 0 (*high monumentalism*) ke 100 (*high self-effacement*). Akan tetapi, penelitian ini menemukan bukti bahwa skor tersebut haruslah berkisar dari 0 (*high resraint*) ke 100 (*high indulgence*) dan bukan sebaliknya. Penelitian ini menampilkan sebuah scenario dimana responden akan mendapatkan skor maksimum dan minimum untuk dimensi *indulgence versus restraint*. Pertanyaan-pertanyaan dalam VSM 08 yang berkaitan dengan dimensi ini telah dipilah dan ditampilkan sesuai dengan dimensi asalnya, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2.
Simulasi Perhitungan Skor Dimensi *Indulgence versus Restraint*

Pertanyaan	Indikator	Merefleksikan	Kondisi untuk Skor Maksimum Indulgence		Kondisi untuk Skor Maksimum Resraint	
m11	Memiliki waktu luang untuk bersenang senang	Indulgence	1	Sangat penting	5	Tidak penting
m12	Tidak memiliki keinginan yang muluk-muluk	Restraint	5	Tidak penting	1	Sangat penting
m17	Apakah Anda pribadi yang bahagia	Indulgence	1	Selalu	5	Tidak pernah
m19	Apakah orang lain atau situasi tertentu pernah mengahangi Anda dalam melakukan hal yang Anda inginkan?	Restraint	5	Tidak, tidak pernah	1	Ya, selalu
Formula			$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m19 - m17) + C(ir)$			
Skenario perhitungan dengan nilai konstan nol (0)			300		-300	
Definisi (Hofstede et al., 2008)			"Indulgence stands for a society which allows relatively free gratification of some desires and feelings, especially those that have to do with leisure, merrymaking with friends, spending, consumption and sex."		"Restraint, stands for a society which controls such gratification, and where people feel less able to enjoy their lives."	

Untuk mencapai nilai maksimum *high indulgence*, skor untuk pertanyaan m12 haruslah maksimum (5), mengindikasikan bahwa memiliki hasrat yang tidak muluk-muluk itu tidak penting. Hal ini berarti bahwa masyarakat *indulgence* biasanya memiliki banyak keinginan atau hasrat. Skor untuk pertanyaan m11 haruslah minimum (1), mengindikasikan bahwa memiliki waktu luang untuk bersenang-senang sangatlah penting. Skor untuk pertanyaan m19 juga harus maksimum (5), mengindikasikan bahwa responden tidak pernah merasa terbelenggu dengan situasi atau orang lain ketika mereka ingin melakukan hal yang mereka inginkan. Kemudian, skor untuk pertanyaan m17 haruslah minimum (1), mengindikasikan bahwa responden merupakan individu yang selalu gembira. Skenario tersebut akan memenuhi deskripsi dari masyarakat *indulgence* – tatanan sosial yang

membbolehkan pemenuhan hasrat dan perasaan secara bebas, terutama yang berkaitan dengan mencari kesenangan bersama teman-teman, waktu luang, belanja, konsumsi dan hal-hal seksual (Hofstede et al., 2008). Jika skenario formula akan dijadikan *high restraint*, maka skor dari tiap-tiap indikator di atas dapat di-*reverse*.

Masalah serupa juga terjadi pada perhitungan formula untuk *monumentalism versus self-effacement*. Dalam penelitian ini, peneliti percaya bahwa seharusnya skor untuk dimensi ini haruslah berkisar dari *high self-effacement* (0) ke *high monumentalism* (100), bukan sebaliknya seperti yang dikemukakan oleh Hofstede et al. (2008). Skenario serupa juga diterapkan untuk pembuktian argumen peneliti dalam dimensi ini, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.
Simulasi Perhitungan Skor Dimensi *Monumentalism versus Self-Effacement*

Pertanyaan	Indikator	Merefleksikan	Kondisi untuk Skor Maksimum <i>Monumentalism</i>		Kondisi untuk Skor Maksimum <i>Self-Effacement</i>	
m13	Murah hati kepada orang lain.	Monumentalism	1	Sangat penting	5	Tidak penting
m14	Kesederhanaan : rendah hati, cenderung menyembunyikan kelebihan yang Anda miliki daripada menunjukkannya terang-terangan kepada orang lain.	Self-Effacement	5	Tidak penting	1	Sangat penting
m21	Seberapa pentingkah agama dalam kehidupan Anda?	Monumentalism	1	Sangat penting	5	Tidak penting
m22	Seberapa bangga Anda menjadi menjadi Warga Negara dari negara Anda?	Monumentalism	5	Sangat bangga	1	Tidak bangga sama sekali
Formula			MON = 35(m14 – m13) + 25(m22 – m21) + C(mo)			
Skenario perhitungan dengan nilai konstan nol (0)			240		240	
Definisi (Hofstede et al., 2008)			"Monumentalism stands for a society which rewards people who are, metaphorically speaking, like monuments: proud and unchangeable."		"Self-Effacement, stands for a society which rewards humility and flexibility"	

Guna mencapai skor *monumentalism* maksimal, responden haruslah menganggap kemurahan hati (m13) sebagai sangat penting (skor 1). Hal ini karena masyarakat monumentalis menempatkan pencapaian status sosial sebagai sesuatu yang sangat penting, dan percaya bahwa bermurah hati kepada orang lain akan meningkatkan status mereka di masyarakat (Minkov, 2011). Masyarakat monumentalis ingin terlihat "besar", tidak "kecil", sehingga, mereka menganggap kesederhanaan sebagai hal yang kurang penting (skor 5). Karena agama merupakan faktor penentu masyarakat monumentalis, skor pertanyaan m21 haruslah merefleksikan pandangan responden bahwa agama merupakan faktor yang sangat penting dalam hidup mereka (skor 1). Kemudian, responden haruslah memiliki rasa nasionalisme dan kebanggaan yang tinggi terhadap negaranya, yang direfleksikan dengan skor 5.

KESIMPULAN

Sangatlah menarik bahwa hingga saat ini kesalahan perhitungan di VSM 08 tidak pernah disadari oleh peneliti-peneliti lain.

Bahkan, Hofstede dan Minkov (2013) baru-baru ini juga telah mengeluarkan VSM 2013 yang memuat ubahan kecil dari VSM 08. Dimensi monumentalisme dalam VSM 2013 diputuskan untuk ditiadakan karena erat berhubungan dengan dimensi *short-term orientation* (Hofstede dan Minkov, 2013). Uniknyanya, formula perhitungan dimensi *indulgence versus restraint* masih tetap sama seperti formula dalam VSM 08, berkisar dari *high indulgence* ke *high restraint*.

Hofstede dan Minkov (2013) sepertinya tidak menyadari bahwa terdapat kesalahan perhitungan seperti yang telah ditampilkan dalam penelitian ini, atau, mereka mengasumsikan bahwa setian pengguna VSM adalah individu yang memiliki pemahaman menyeluruh terhadap perkembangan dari masing-masing indikator (sejak VSM 80) dan memiliki kesadaran yang cukup tinggi dalam menghitung formula dimensi ini. Apapun alasannya, permasalahan terkait dengan formula perhitungan VSM seperti yang telah dijelaskan dalam penelitian ini haruslah menjadi peringatan bagi setiap pengguna VSM di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, JW, Poortinga, YH, Segal, MH & Dasen, PR. 1992, *Cross-cultural Psychology*, Cambridge University Press, USA.
- Brislin, RW. 1970, 'Back-Translation for Cross-Cultural Research', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 1, no. 3, pp. 185-216.
- GLOBE Project. 2006a, *Research Survey Form Alpha*. Retrieved 25 September 2013, from http://www.hangeslab.umd.edu/index_files/GLOBE_Phase_2_Alpha_Questionnaire.pdf.
- GLOBE Project. 2006b, *Research Survey Form Beta*. Retrieved 25 September 2013, from http://www.hangeslab.umd.edu/index_files/GLOBE_Phase_2_Beta_Questionnaire.pdf.
- Hall, ET & Hall, MR. 1990, *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*, Intercultural Press. Inc., Yarmouth ME.
- Hofstede, G. 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Behavior*, SAGE Publication, New York.
- Hofstede, G. 1994, *Value Survey Module 1994 Manual*. Retrieved 10 October 2013 from <http://www.geerthofstede.com/media/229/manualvsm08.doc>.
- Hofstede, G. 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. 2002, The Pitfalls of Cross-National Survey Research: A Reply to the Article by Spector et al. on the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994. *Applied Psychology*, vol. 51, no. 1, pp. 170-173.
- Hofstede, G & Bond, MH. 1988, 'The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth', *Organizational Dynamics*, vol. 16, no. 4, pp. 4-21.
- Hofstede, G, Hofstede, GJ & Minkov, M. 2010, *Cultures and organizations: Software for the mind*, 3rd edn, McGraw-Hill.
- Hofstede, G, Hofstede, GJ, Minkov, M & Vinken, H. 2008, *Value Survey Module 2008 Manual*. Retrieved 16 January 2013 from <http://www.geerthofstede.com/media/229/manualvsm08.doc>.
- Hofstede, G., & Minkov, M. 2013, *Value Survey Module 2013 Manual*. Retrieved 16 January 2014, from <http://www.geerthofstede.com/media/2186/Manual%20VSM%20%202013%202013%2008%2025.docx>.
- Khan, F.S. 2007. *Understanding the Impact of Work-Related National Cultural Values and Religiosity on Work-Related Safety Perceptions and Behavior*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Wisconsin, Madison.

- Kluckhohn, CL & Strodtbeck, FL. 1961, *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson and Company, Evanston, Illinois.
- Minkov, M. 2011, *Cultural Differences in a Globalizing World*, Emerald.
- Nakata, C & Sivakumar, K. 1996, 'National Culture and New Product Development: An Integrative Review', *Journal of Marketing*, vol. 60, no. 1, pp. 61-72.
- Perdhana, M.S. 2014, *Cultural Values and Leadership Styles of Managers in Indonesia: Javanese and Chinese Indonesians*. Unpublished Doctoral Dissertation, Deakin University, Melbourne, VIC.
- Schwartz, SH. 1992, 'Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries', in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, ed. M Zanna, Academic Press, New York, pp. 1-65.
- Trompenaars, F. 1993, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, London.