

Fuad Mas'ud

MILIK PERPUSTAKAAN
EKSTENSI FE UNDIP

Abstract

Up to now American management has dominated management thought around the world. Management scholars, consultants and practicing managers preach and teach American management without rethinking and questioning cultural values underlying American management concepts and theories. This article discusses the influences of some cultural values on management theories and practices. Besides, it is expected that the students of management are aware of cultural values differences behind the management thought and practices.

Abstrak

Sampai saat ini Manajemen Amerika telah mendominasi pemikiran manajemen seluruh dunia. Para pakar manajemen, konsultan dan manajer mengkhotbahkan dan mengajarkan Teori Manajemen Amerika tanpa pernah memikirkan lagi dan mempertanyakan nilai-nilai budaya yang terkandung dalam teori dan konsep manajemen. Artikel ini membahas pengaruh nilai-nilai budaya terhadap praktek dan teori manajemen. Di samping itu, diharapkan para praktisi dan akademisi manajemen menyadari adanya perbedaan nilai budaya di balik teori dan praktek manajemen.

Sampai saat ini (abad XXI), dominasi Amerika sangat kuat dalam berbagai aspek kehidupan seperti ekonomi, teknologi, politik dan bahkan hiburan khususnya film, serta aspek-aspek lain. Demikian pula dalam pendidikan khususnya pendidikan manajemen atau bisnis, sehingga wajarlah bila muncul kepercayaan bahwa apa yang baik di Amerika akan baik juga di tempat lain, dan praktek manajemen bisnis yang efektif di Amerika akan dapat efektif pula di tempat lain. Pandangan ini sangat mungkin di sebabkan oleh begitu luasnya penyebaran informasi, perkembangan ilmu dan praktek manajemen bisnis Amerika melalui buku, majalah, dan jurnal-jurnal ilmiah. Setiap tahun puluhan buku di bidang manajemen bisnis diterbitkan, dan ribuan artikel majalah dan jurnal dibaca oleh para praktisi bisnis dan diajarkan oleh para dosen dan konsultan kepada para mahasiswa dan praktisi bisnis, baik itu manajer, direktur, maupun karyawan biasa.

Setiap sekolah bisnis yang dinilai berkualitas tinggi mesti berlangganan jurnal seperti: *Harvard Business Review* (HBR), *Academy Management Journal* (AMJ), *Academy Managemen Review* (AMR), *California Management Review* (CMR), untuk menyebut sedikit contoh jurnal di bidang manajemen yang dijadikan standar internasional. Di samping itu, masih ada jurnal-jurnal di bidang manajemen fungsional; manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan akuntansi, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasi,

dan lain-lain; seperti *Journal of marketing*, *Journal of marketing Research*, *Journal of Advertising*, *Journal of Finance*, *American Accounting Review*, *Accounting Horizons*, *Human Resources Management*, *Human Resources Planning*, *Journal of Operation Management*, *Management Information System*, dan lain-lain yang jumlahnya ratusan judul. Bahkan mungkin perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan bisnis (manajemen) dapat dinilai berdasarkan pada apakah program pendidikan tersebut menyediakan bahan bacaan dari jurnal-jurnal tersebut atau tidak. Bila program pendidikan bisnis tidak menyediakan jurnal-jurnal tersebut, maka pantas untuk dipertanyakan “kualitas”nya. Oleh karena begitu banyak penyebaran perkembangan Teori Manajemen Amerika (meliputi teori motivasi, kepemimpinan, komunikasi, organisasi), maka tidak mengherankan bila dominasinya begitu kuat.

Selintas Perkembangan Pandangan Keuniversalan Teori Manajemen Amerika

Bila ditelusuri lebih dalam, gagasan keuniversalan teori manajemen Amerika sebenarnya sudah lama diperdebatkan oleh para ahli. Namun kebanyakan pakar manajemen Amerika berpendapat bahwa manajemen Amerika adalah universal. Hal iniantara lain berasal dari buku *Principles of Scientific Management*, karya F.W. Taylor (1911), kepopuleran buku tersebut mendorong para praktisi dan para ahli manajemen “memasarkan” gagasan dari buku tersebut. Kemudian banyak buku manajemen ditulis (terutama pakar manajemen dari Amerika) seperti Davis R.C. (*The Fundamentals of Top Management*, 1951), Terry, G.R. (*Principles of Management*, 1953), Koontz, H & O'Donnell, C. (*Principles of Management*, 1955, *Global Management*, 2001), maupun buku-buku semacam itu yang diterbitkan pada akhir-akhir ini yang ditulis oleh para pakar manajemen berkebangsaan Amerika. Buku-buku tersebut dengan edisi-edisi yang terus diperbaiki dan diajarkan hampir di sekolah-sekolah bisnis di seluruh dunia.

Sedangkan tulisan yang lebih bernuansa ilmiah yang mendukung gagasan keuniversalan teori manajemen antara lain ditulis oleh Harold Koonzt (1963). Koonzt mengajukan pendapat bahwa harus dibedakan antara manajemen sebagai ilmu (*science*) dan seni, praktek (art). Bila perbedaan telah dibuat antara management philosophy (*science* yang mengandung konsep, prinsip, dan teori) dan management art (practice) yang merupakan aplikasi dari management science, maka dengan jelas dapat diketahui bahwa aplikasi management science tersebut akan berbeda-beda dari satu tempat ke tempat lain. Suatu penyesuaian perlu dilakukan untuk mempraktekkan teknik-teknik manajemen. Akan tetapi pada dasarnya management science (concept, principles dan theory) adalah universal dan dapat ditransfer ke mana saja.

Selain itu banyak hasil riset diterbitkan yang mendukung gagasan tentang keuniversalan management Amerika pada tahun 1950-an. Dan 1960-an. Misalnya yang sangat terkenal adalah karya Clark Kerr, Frederick H. Rabison, John T. Dunlop and

Charles A. Myers (1963). Pada intinya berdasarkan riset yang telah mereka lakukan selama bertahun-tahun di beberapa puluh negara, termasuk negara bukan barat, perkembangan industrialisasi negara-negara di dunia mengarah pada adanya satu kesamaan. Masyarakat industri akan menjadi semakin mempunyai karakteristik yang relatif sama antara masyarakat satu sama dengan yang lain. Mereka manamakan dengan logika industrialisasi (*the logic of industrialism*). Adapun yang dimaksud logika industrialisasi adalah sebagai berikut:

Dalam masyarakat industri akan banyak menggunakan teknologi, banyak investasi untuk pabrik, maupun mesin-mesin yang membutuhkan dana yang besar.

Dalam masyarakat industri membutuhkan tenaga kerja yang terampil (*skilled*). Karena IPTEK berkembang terus, maka diperlukan ketrampilan baru dan pekerjaan baru akan mengganti pekerjaan yang lama. Dan ini menuntut sistem pendidikan agar secara fungsional berorientasi pada perkembangan industri.

Industrialisasi berkaitan dengan organisasi besar. Dalam masyarakat industri akan berkembang organisasi-organisasi yang besar dalam masyarakat.

Dalam masyarakat industri akan berkembang "konsensus" yang menghubungkan antara individu dan kelompok dan menjadi besar bersama. Misalnya tenaga kerja dituntut bekerja keras, disiplin dan bersaing.

Keempat pakar ekonom (bisnis) tersebut berpendapat bahwa karena semua masyarakat modern harus mengikuti logika industrialisasi, perbedaan praktek manajemen dari negara satu ke negara lain dapat dijelaskan berdasarkan tingkat perkembangan (kemajuan) ekonominya. Dengan demikian, teknologi dan industrialisasi akan mendorong dan cenderung menciptakan budaya yang universal dalam praktek manajemen bisnis. Oleh karena itu, manajer yang beroperasi di negara yang tingkat kemajuan ekonominya stingkat (sama) akan mempunyai cara berfikir dan berperilaku yang sama (Clack Kerr, *et al.*, 1963).

Dalam masyarakat industri banyak berkembang perusahaan (bisnis) dan organisasi. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan manajemen agar dapat mengelola perusahaan dengan baik (efektif dan efisien). Dengan demikian, akan semakin banyak orang belajar ilmu manajemen baik lewat sekolah formal maupun nonformal (kursus-kursus yang diselenggarakan oleh para konsultan manajemen). Para manajer akan mempraktekkan ilmu manajemen yang telah mereka pelajari untuk mengelola perusahaan (organisasi).

Faktor-faktor Pendorong Pandangan Keuniversalan Teori Manajemen Amerika.

Paling tidak ada tiga kepercayaan yang mendasari mitos keuniversalan manajemen. Pertama bahwa dengan semakin berkembangnya IPTEK, persaingan bisnis, meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat, semakin mudah dan luasnya penyebaran informasi, maka karakteristik masyarakat menjadi semakin sama (homogen). Globalisasi mengarah (menuju) ke standarisasi. Sepertinya memang banyak bukti yang dapat

mendukung kepercayaan ini. Dewasa ini semakin banyak orang di Indonesia menggunakan komputer, telepon, mobil, dan teknologi lainnya. Tingkat pendidikan tenaga kerja juga semakin tinggi dibandingkan dengan dua puluh tahun yang lalu. Semakin banyak macam hiburan, makanan, minuman, pakaian yang dikonsumsi oleh masyarakat. Gaya hidup orang kaya di Indonesia (hampir) sama dengan gaya hidup orang Amerika, Australia, atau Eropa. Kedua, sekolah-sekolah bisnis menghasilkan para pimpinan organisasi (*manager*, direktur, dan sejenisnya) dan ahli-ahli manajemen (dosen, konsultan, *trainer* dan semacamnya). Mereka mempelajari ilmu (teori-teori) manajemendi sekolah-sekolah bisnis di negara-negara barat, atau paling tidak mereka mesti membaca artikel di jurnal, buku, majalah, paper dan lain-lain yang dipublikasikan oleh sekolah-sekolah bisnis terkenal di negara barat. Praktek manajemen McDonald, meluas ke seluruh dunia. Maka praktek manajemen yang bersifat lokal dan kedaerahan yang menyimpang dari prinsip-prinsip manajemen modern harus ditinggalkan. Pandangan ini disebut Universalis (*convergence*).

Argumentasi Ketidak-universalan Teori Manajemen Amerika.

Sejumlah pakar manajemen sejak tahun 1960-an, berbeda pendapat mengenai keuniversalan teori manajemen, khususnya teori manajemen Amerika, namun agaknya kelompok yang berpendapat teori manajemen universal yang lebih kuat dan lebih dominan. Akan tetapi perkembangan teori manajemen berlangsung terus, berbagai riset dilakukan di berbagai negara, demikian pula perdebatan mengenai keuniversalan teori manajemen, khususnya manajemen Amerika. Namun demikian, sejak diterbitkannya buku: *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, karya Geert Hofstede (1980), dan beberapa artikel yang ditulis olehnya di berbagai jurnal dan majalah, maka sepertinya gagasan bahwa teori manajemen tidak universal mendapatkan pendukung yang amat kuat. Buku ini berasal dari riset yang dilakukan di 50 negara, dengan responden sebanyak 116.000 karyawan managerial. Selanjutnya riset tersebut diperluas meliputi 60 negara yang mencakup baik negara barat maupun negara timur, dengan responden 160.000 karyawan managerial.

Buku tersebut mempunyai pengaruh yang luar biasa luas. Selain itu, muncul pula banyak tulisan (artikel) diberbagai majalah dan jurnal yang mendukung gagasan tersebut. Mikael Sondergaard (1994) melaporkan hasil risetnya bahwa selama tahun 1980 – 1993, buku Geert Hofstede tersebut telah dikaji ulang dalam jurnal-jurnal ilmiah internasional sebanyak 36 kali. Di samping itu telah dikutip dan disebut (*citation and quotation*) dalam artikel jurnal-jurnal ilmiah internasional sebanyak 1036 kali, dan kerangka kerja atau konsep yang dikembangkan Hofstede dalam buku tersebut telah direplikasi sebanyak 61 kali.

Untuk memahami perbedaan antar bangsa, Hofstede menggunakan kerangka berfikir yang dinamakan dengan dimensi budaya nasional. Budaya nasional didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan dan asumsi yang dipelajari sejak masa anak-anak, dan terus menerus diajarkan dan dilestarikan sehingga membedakan antara satu kelompok dengan kelompok

lain (Beck and Moore 1995, Hofstede, 1991). Menurut Hofstede (1980, 1991), ada empat dimensi budaya nasional sebagai berikut:

Power distance (jarak kekuasaan), yaitu sejauh mana orang percaya bahwa kekuasaan dan status didistribusikan secara tidak merata dan menerima kekuasaan yang tidak merata itu sebagai sesuatu yang tepat untuk mengorganisasikan sistem sosial.

Uncertainty avoidance (penghindaran ketidakpastian) yaitu sejauh mana orang merasa terancam dengan keadaan yang tidak tentu (tidak pasti) atau tidak diketahui.

Masculinity dan Femininity

Masculinity adalah situasi dimana nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat menekankan (lebih) mementingkan uang, harta benda atau materi.

Femininity adalah situasi dimana nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat lebih menekankan pada pentingnya hubungan antar orang, kepedulian pada orang lain dan ketentraman hidup.

Individualism dan Collectivism

Individualism adalah situasi dimana orang-orang dalam masyarakat cenderung memperhatikan dirinya sendiri dan keluarga dekatnya saja.

Collectivism adalah situasi dimana orang-orang dalam masyarakat cenderung merasa mempunyai ikatan yang kuat dengan satu kelompok yang membedakan dengan kelompok lainnya. Orang dalam suatu kelompok cenderung memperdulikan dan melindungi anggotanya, dan mengharapkan kesetiaan anggota terhadap kelompok.

Secara ringkas (Tabel 1), keempat dimensi budaya nasional tersebut mengandung nilai-nilai tertentu. Artinya budaya nasional suatu bangsa akan mempengaruhi pandangan, sikap dan kemudian perilaku manusia.

Tabel 1. Ringkasan Dimensi Budaya dan Nilai yang Dikandungnya.

<p><i>Masculinity</i></p> <p>Keuntungan finansial Pertumbuhan Prestasi dan produktivitas</p>	<p><i>Femininity</i></p> <p>Kerjasama Empati (perhatian perasaan) Ketentraman dan kesejahteraan sosial</p>
<p><i>Individualism</i></p> <p>Waktu pribadi Kebebasan di tempat kerja Tantangan Tanggung Jawab individual</p>	<p><i>Collectivism</i></p> <p>Kebersamaan Lingkungan kerja yang membantu Pengarahan tujuan Tanggung jawab kolektif</p>
<p><i>High power distance</i></p> <p>Memberi dan menerima perintah Pengambilan keputusan top-down (dari atas ke bawah) Hirarkhi yang kaku</p>	<p><i>Low power distance</i></p> <p>Hubungan yang egalitarian Pengambilan keputusan secara konsultatif Manajemen partisipatif Hirarkhi fleksibel</p>
<p><i>High uncertainty avoidance</i></p> <p>Banyak aturan dan peraturan formal Prosedur dan struktur organisasi ditetapkan secara jelas Tinggi kebutuhan terhadap perencanaan jangka panjang</p>	<p><i>Low uncertainty avoidance</i></p> <p>Sangat sedikit aturan dan peraturan formal Prosedur dan struktur organisasi yang fleksibel Rendah kebutuhan terhadap perencanaan jangka panjang</p>

Sumber: Hofstede, G. (1993). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". *Journal of International Business Studies*. Fall.

Sedangkan berdasarkan hasil riset dua orang pakar Manajemen Internasional, ada perbedaan nilai yang diprioritaskan antar budaya nasional (negara) yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku. Berikut disajikan 15 prioritas nilai dari tiga negara yaitu Amerika Serikat, Jepang dan Arab.

Tabel 2. Prioritas 15 Nilai dalam budaya nasional antara USA, Jepang dan Arab.

USA	Jepang	Arab
1. Kebebasan	1. Rasa memiliki	1. Keamanan keluarga
2. Kemandirian	2. Keselarasan kelompok	2. Keselarasan keluarga
3. Pengendalian diri	3. Kelompok	3. Bimbingan orang tua
4. Kesamaan	4. Senioritas (umur)	4. Umur
5. Individualisme	5. Kesepakan kelompok	5. Otoritas
6. Persaingan	6. Kerja sama	6. Kompromi
7. Efisiensi	7. Kualitas	7. Pengabdian
8. Waktu	8. Kesabaran	8. Kesabaran
9. Langsung	9. Tak langsung	9. Tak langsung
10. Keterbukaan	10. Tengah-tengah	10. Keramahtamahan
11. Agrevasitas	11. Interpersonal	11. Persahabatan
12. Informalitas	12. Hirarkhi	12. Formal (resmi)
13. Terarah ke masa depan	13. Kelanjutan	13. Masa lampau dan masa kini
14. Ambil resiko	14. Konservatif	14. Keyakinan agama
15. Kreativitas	15. Informasi	15. Tradisi

Sumber: Farid Elashmawi dan Philip R. Harris. (1993). *Multicultural Management*. Hal. 63.

Budaya nasional merupakan pedoman dasar bagi karyawan untuk memahami pekerjaan, dan pendekatan untuk melaksanakan pekerjaan serta harapan karyawan untuk diperlakukan. Budaya nasional memiliki arti bahwa suatu cara bertindak tertentu lebih disukai karena dianggap cocok dengan nilai-nilai budaya, daripada yang lain. Bila praktek manajemen tidak sesuai dengan budaya nasional yang telah dipercaya dan anut, karyawan akan merasa tidak enak, tidak puas, tidak berkomitmen dan tidak menyukai. Karyawan akan merasa tidak suka atau terganggu bila diminta oleh manajemen untuk bertindak yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budayanya.

Menurut Hofstede (1980, 1991), karena tingkat individualisme orang Amerika serikat tinggi, maka penekanan pada prestasi dan tanggung jawab individu karyawan dalam perusahaan adalah dianggap baik, karena sesuai dengan nilai budayanya. Sedangkan di Cina, karena tingkat kolektifitasnya tinggi, maka prestasi dan tanggung jawab kelompok dianggap baik, karena hal ini sesuai dengan nilai budaya di Cina. Perusahaan-perusahaan yang berlokasi di negara yang termasuk *high power distance* (jarak kekuasaan tinggi) seperti di negara-negara Asia Timur, cenderung lebih menggunakan sistem sentralisasi dan sedikit partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Atasan (manajer) yang mendorong atau meminta partisipasi bawahan akan cenderung dinilai kurang cakap (*incompetent*) dan kurang percaya diri. Sebaliknya, partisipasi dan keterlibatan karyawan akan cenderung tinggi di perusahaan-perusahaan yang ada di negara-negara dengan *low power distance* seperti Amerika, Jerman, Australia dan Belanda.

Dalam organisasi, *uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian) diwujudkan dalam kejelasan rencana, prosedur, kebijakan dan sistem. Berpedoman pada kejelasan prosedur, rencana dan sistem akan membantu karyawan mengurangi ketidakpastian dan ketidaknyamanan dalam menghadapi situasi yang tidak diketahui. Perusahaan-perusahaan Perancis biasanya lebih hirarkhis dan lebih banyak peraturan yang eksplisit daripada perusahaan-perusahaan Amerika. Apa yang dapat berjalan dengan baik di Perancis, negara dengan *high uncertainty avoidance*, tidak dapat berjalan dengan baik di Amerika, negara dengan *low uncertainty avoidance*. Peraturan sebagai mekanisme kontrol dan integrasi lebih manjur (efektif) di Perancis daripada di Amerika. Tabel 3 berikut merupakan ringkasan nilai keempat dimensi budaya dari hasil riset yang dilakukan oleh Hofstede (1980).

Tabel 3. Ringkasan Nilai Empat Dimensi Budaya

Negara	Power	Uncertainty	Individualism	Masculinity
Australia	36	51	90	61
Cina	80	60	20	50
Perancis	68	86	71	43
Jerman	35	65	67	66
Indonesia	78	48	14	46
Jepang	54	92	46	95
Belanda	38	53	80	14
Filipina	94	44	32	64
Amerika Serikat	40	46	91	62
Turki	66	85	37	45

Sumber Geert Hofstede (1993). "Cultural Constriants in Management Theoris". *Academy of Management Executive*. Vol. 7. No. 91.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada praktek manajemen yang lebih baik antara satu daripada yang lain berkaitan dengan prestasi yang dihasilkan. Alih-alih, ketepatan (kesesuaian) antara praktek manajemen dengan karakteristik budaya nasional akan menghasilkan prestasi yang lebih baik. (Denison, 1990, Kotter and Heskett, 1992, Denison and Mishra, 1995).

Pengaruh Kepercayaan dan Nilai-nilai Budaya terhadap Cara Berpikir

Tulisan mengenai pengaruh kepercayaan dan nilai terhadap sikap dan perilaku sangat amat banyak. Sebagai contoh klasik yang terkenal adalah karya Max Weber (1958), *Protestan ethic and the spirit of capitalism*. Demikian pula dengan temuan hasil riset Rosser. (1993). Rosser menyatakan bahwa keyakinan (kepercayaan) mempengaruhi pemikiran ekonomi dan tindakan, dan masih banyak lagi tulisan semacam itu. Kepercayaan

dan nilai-nilai tersebut sering juga disebut dengan nilai budaya. Di samping itu, paradigma peneliti (pakar) juga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya di mana dia berada.

Hofstede (1996) melaporkan hasil risetnya menyatakan antara lain bahwa karena bagi orang Perancis, *power* (kekuasaan) adalah sangat penting, maka analisis organisasi maupun ilmu sosial selalu dimulai berdasarkan konsep *power* (kekuasaan). Sedangkan bagi orang Amerika, karena *power* (kekuasaan) dianggap kurang penting, maka mereka pada awalnya tidak menggunakan paradigma *power*, tetapi menggunakan paradigma pasar (*market*). Sedangkan bagi orang Belanda paradigma yang digunakan pertama kali adalah konsensus, dan bagi orang Jerman paradigma efisiensi yang dianggap penting.

Berdasarkan riset yang telah dilakukan selama bertahun-tahun, S. A Siddiq (1989), menyatakan bahwa dengan menggunakan paradigma *Marxist* (bertentangan kelas) maupun kapitalis (logika industrialisasi) amat sukar untuk memahami hubungan industrial di negara-negara dunia ketiga. Bahkan untuk memahami dan mengkaji suatu bidang studi saja, misalnya bidang studi hubungan industrial, para ahli (pakar) di bidang studi tersebut, dengan menggunakan paradigma yang berbeda maka pemahaman dan kesimpulannya pun berbeda pula (Adam, R. J, 1983).

Dengan semakin banyaknya dan meningkatnya operasi bisnis lintas negara dan budaya, maka sebagian ahli manajemen mulai mempertanyakan juga keuniversalan teori yang dikembangkan oleh para ahli manajemen (organisasi) dari Amerika, maupun teori dan praktek manajemen lainnya. Dalam dunia akademik muncullah jurnal-jurnal yang membahas masalah-masalah seperti *Management International Review*, *International Studies of Management and Organization*, *Journal of International Business Studies*, *International Journal of Management*, dan masih banyak lagi yang lain. Melalui publikasi hasil-hasil riset pada jurnal-jurnal tersebut dapatlah dipahami bahwa teori dan praktek manajemen bisnis (organisasi) sangat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain budaya nasional maupun paradigma yang mendasarinya.

KESIMPULAN

Manajemen merupakan produk pemikiran manusia yang berlandaskan pada paradigma tertentu. Teori manajemen dibangun berdasarkan paradigma tertentu. Paradigma (cara pandang, cara berfikir ini) dilandasi oleh kepercayaan, nilai-nilai dan kepentingan tertentu yang dianut oleh ilmuwan. Budaya nasional maupun pengalaman seseorang akan mempengaruhi paradigmanya. Perbedaan paradigma akan menghasilkan teori yang berbeda. Maka tidak ada teori manajemen yang universal, baik itu dari Amerika maupun dari tempat lain. Drucker (1977), menyatakan bahwa manajemen merupakan fungsi sosial yang tertanam dalam tradisi, nilai-nilai, kebiasaan, dan kepercayaan. Dengan demikian, walaupun manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang teroganisasi, sehingga dapat diterapkan di mana-mana, namun manajemen tetap merupakan kebudayaan. Manajemen bukan ilmu yang bebas nilai. Oleh karena itu, seharusnya teori manajemen Amerika tidak diimpor begitu saja ke negara lain terutama negara-negara dunia ketiga, termasuk Indonesia. Hal ini disebabkan, negara Indonesia memiliki nilai sosial budaya, ekonomi, hukum dan politik yang sangat berbeda dengan Amerika. Namun sayangnya, karena dominasi Amerika Serikat di segala bidang begitu kuat, maka banyak sekolah manajemen mengajarkan teori manajemen Amerika apa adanya, dan banyak perusahaan mencoba menerapkan teori dan konsep manajemen Amerika dengan tanpa atau hanya sedikit modifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Roy J. (1983). "Competing Paradigm in Industrial Relations". *Industrial Relations*. Vol. 38. No. 3.
- Beck, B.F. & Iary F. Moore. (1985). "Linking the host culture to organizational variables". In P. J. Forst et al. *Organizational Culture*. Beverly Hill. Calif. Sage.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiely.
- Denison, D. R. & A. K. Mishra. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectivenss". *Organiozation Science*. 6.
- Drucker, Peter. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: harper & Row.
- Elasmawi, Farid and Philip R. Harris. (1993). *Multicultural Management*. Houston: Gulf Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill:Sage Publication.
- _____ (1983). "Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". *Journal of International Business Studies*. Fall.
- _____ (1991). *Organization and Culture: Software of Mind*. London:Harper-Collin.
- _____ (1993). "Cultural Constraints in Management Theories". *Academy of Management Executive*. Vol. 7. No.91.
- _____ (1996). "An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories". *Organization Studies*. Vol. 17. No. 3.
- Kotter, J.P. and J.L. Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kerr, Clarck, F.H. Harbison, J.T. Dunlop, and C.A. Myers. (1955). "Industrialism and Industrial Man". *International Labour Review*. Vol. LXXI. No. 3. March.
- _____ (1964). *Industrialism and Industrial Man*. New York: Oxford University Press.
- Koontz, Harold. (1969). " A Model of Analyszing the Universality and Transverability of Management". *Academy of Management Journal*. December.
- _____ (2001). *Global Management*. New York: McGraw-Hill.

- Newman, William H. (1969). "Cultural Assumptions Underlying US Management Concepts". In Joseph . Massie and Jan Luyéfes. *Management In International Context*. New York: Harper & Row.
- Rosser, Barkley. (1993). "Belief: Its Role in Economic Thought and Action". *American Journal of Economic and Sociology*. Vol. 52.
- Siddique, S.A. (1989). "Industrial Relations in a Third World Setting: A Possible Model". *The Journal of Industrial Relations*. September.
- Sondergaard, Mikael. (1994). "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Review, Citation and Replicatrions". *Organization Studies*. Vol. 15. No.3.
- Weber, Max. (1958). *The Protestant Ethics and The Spirit of Capitalism*. New York. Charles Scribner's Son.