

KONSEPTUALISASI MODEL MANAJEMEN INDONESIA: *DIVERGENCE APPROACH*

Suharnomo-Universitas Diponegoro-Indonesia
suharnomo@undip.ac.id

Abstraksi

Manajemen bukanlah hadir di ruang hampa. Peter Drucker (1977), salah seorang pakar manajemen modern, menyatakan bahwa “manajemen merupakan fungsi sosial yang tertanam dalam tradisi, nilai-nilai, kebiasaan, kepercayaan dan dalam sistem pemerintahan serta politik. Manajemen dibentuk oleh kebudayaan, dan sebaliknya manajemen dan para manajer membentuk kebudayaan dan masyarakat. Dengan demikian, walaupun manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang terorganisasi, manajemen tetap merupakan kebudayaan. Manajemen bukan ilmu yang bebas nilai”.

Mengingat sampai saat ini di Indonesia, “manajemen” yang diajarkan di sekolah-sekolah, perguruan tinggi, para konsultan maupun dalam buku-buku populer berasal dari Barat khususnya Amerika Serikat, maka sebenarnya lebih tepat untuk menyebut manajemen dengan tambahan kata Amerika atau kapitalis, sehingga menjadi Manajemen Amerika, atau Manajemen Kapitalis, atau Manajemen Model Amerika. Memang selama ini kata “Barat” atau “Kapitalis”, atau “Amerika” tidak pernah digunakan setelah kata “manajemen”, maka hal ini menyebabkan seakan-akan bahwa manajemen adalah netral dan universal. Padahal nilai-nilai kapitalis, Amerika atau Barat menjadi landasan semua konsep dan teori manajemen yang berkembang dewasa ini. Hal ini perlu dilakukan mengingat ada banyak riset dan buku yang membahas mengenai manajemen selain Manajemen Model Amerika seperti: Manajemen Model Jepang, Manajemen Model Cina, Manajemen Afrika dan Manajemen Eropa.

Tulisan ini merupakan studi kepustakaan tentang kemungkinan pengembangan manajemen di Indonesia dengan menggunakan *convergence approach* yang meyakini adanya *cultural-bound* dalam praktik manajemen. Berbeda dengan *mainstream* pemikiran manajemen yang mengajarkan adanya *universal practices*, tulisan ini diharapkan menjadi embrio bagi munculnya studi manajemen yang mengaitkannya dengan budaya lokal.

1. Pendahuluan

Manajemen yang dewasa ini berkembang dengan pesat merupakan derivasi dan anak kandung ilmu ekonomi yang berlandaskan pada sistem nilai kapitalisme barat. Maka manajemen (barat) dengan demikian tidak dapat pula dipisahkan dari sistem nilai kapitalisme atau ideologi kapitalisme. Sebagaimana dinyatakan oleh Myrdal (1969) bahwa ilmu ekonomi (barat) dipengaruhi oleh ideologi kapitalisme. Maka sains manajemen dan praktek manajemen juga tidak dapat lepas dengan sistem nilai kapitalisme seperti hak milik individu absolut (*absolute individual property right*), *utility maximization* dan *profit maximization*, efisiensi, amat mementingkan kebebasan (*freedom*), dan liberalisme. Di samping itu, karena sains modern (barat) termasuk ilmu ekonomi dan sains manajemen (kapitalis) merupakan produk dari peradaban barat, maka sains ekonomi dan manajemen tentu juga tidak dapat dipisahkan dengan sistem nilai peradaban barat yang menjadi fondasi sains modern seperti positivisme, reduksionisme, rasionalisme, antroposentrisme, pragmatisme, dan obyektivisme

Beberapa pemikir barat terkenal seperti Habermas, Adorno, Marcus, Foucault, Horkheimer, dan lain-lain berusaha melakukan kritis keras terhadap paham positivisme ini. Hal ini disebabkan karena ternyata dalam perkembangannya ilmu pengetahuan (sains) dapat disalahgunakan untuk tujuan yang membahayakan dan menghancurkan umat manusia sendiri seperti telah terbukti selama perang dunia pertama dan perang dunia kedua dan berbagai kerusakan lingkungan hidup yang disebabkan oleh industri-industri besar. Oleh karena itu, para ilmuwan dituntut untuk bertanggung jawab terhadap sains yang dikembangkan (Mas'ud, 2009)

Sebagaimana dinyatakan oleh Myrdal (1969), para ilmuwan yang menggeluti ilmu sosial tidak akan dapat membebaskan dirinya dari 1) warisan peninggalan yang kuat dari para penulis-penulis sebelumnya di bidang ilmiah yang digarapnya, yang biasanya mengandung pengertian-pengertian normative teleologis yang diwariskan oleh generasi-generasi terdahulu dan dilandaskan atas filsafat moral metafisika tentang hukum alam serta utilitarisnisme yang daripadanya bersumber seluruh teori sosial dan ekonomi. 2) pengaruh-pengaruh seluruh lingkungan kebudayaan, sosial ekonomi dan politik masyarakat di mana ia hidup, dan 3) pengaruh yang bersumber dari

kepribadiannya sendiri seperti yang dibentuk bukan hanya oleh tradisi-tradisi dan lingkungan tetapi juga oleh sejarah pribadi, pembawaan dan kecenderungan-kecenderungan. Selain itu, Myrdal (1969) juga menyatakan bahwa teori-teori ekonomi tidak dapat dilepaskan dari metafisika yang dinaut oleh para ilmuwan yang mengembangkan ilmu ekonomi.

Demikian pula dengan sains manajemen (bisnis) yang dewasa ini berkembang pesat. Para ilmuwan manajemen dan praktisi manajemen bisnis (barat) tidak dapat dipisahkan dengan nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat kapitalis barat seperti liberalisme, utilitarianisme, maksimisasi keuntungan, efisiensi, mementingkan diri sendiri (*self-interest*), rasionalisme dan sekularisme.

Oleh karena itu dalam berperilaku para pemilik perusahaan, dan para manajer juga berlandaskan nilai-nilai tersebut. Hal ini mendorong timbulnya banyak skandal dalam bisnis dan mengakibatkan berbagai masalah sosial dalam masyarakat Amerika Serikat. Sebagai contoh pada tahun 2001 di Amerika Serikat terjadi skandal bisnis besar seperti kasus Enron, Adelphia, Tyco, Worldcom, dan Arthur Anderson & Co. yang telah menyebabkan ekonomi Amerika Serikat goncang hebat, dan hal ini belum pernah terjadi sejak depresi besar melanda ekonomi Amerika Serikat pada tahun 1930an. Skandal-skandal besar tersebut mendorong munculnya undang-undang baru dalam bisnis yang dikenal dengan Sarbanes-Oxley Act, 2002, yang bertujuan untuk mencegah terjadinya kecurangan dalam perusahaan.

Enron merupakan perusahaan besar yang tercatat sebagai salah satu dari 500 perusahaan top di Amerika Serikat. Nilai asetnya lebih 4,7 miliar dolar AS (setara dengan Rp. 473 triliun). Jumlah karyawannya sekitar 40.000 orang. Omzetnya diperkirakan lebih dari 100 miliar dolar AS. Nilai pasar seluruh sahamnya sempat mencapai 60 miliar dolar AS. Namun sungguh malang pada 2 Desember 2001 dinyatakan bangkrut. Hal ini disebabkan praktek bisnis yang curang. Manajemen Enron ingin lebih cepat bertambah besar dengan memberikan sumbangan kepada para politisi di pemerintahan Presiden George Walker Bush.

Sebagai salah satu ilustrasi bagaimana praktek manajemen kapitalis dalam mengejar keuntungan maksimal antara lain apa yang dilakukan para raksasa pengecer

masal seperti Wal-Mart, Kmart, Toy 'R' Us, Home Depot, Circuit City Stores, Dillard Department Stores, Target Stores dan Costco yaitu mereka semakin ingin menjadi perusahaan inti (*core firms*) dalam jaringan usaha barang konsumen. Para pengecer mega ini sangat terkenal karena strategi mereka mengadu domba satu pemasok dengan yang lain dan karena memindahkan sumber pemasok mereka dari perusahaan-perusahaan domestik ke negara-negara yang biaya tenaga kerjanya lebih rendah seperti Cina atau Vietnam.

Wal-Mart tumbuh dengan laju 25 % dalam suatu industri yang tumbuh tidak lebih dari 4 persen. Pertumbuhan ini jelas dengan mengorbankan pesaing-pesaing yang tidak memiliki kemampuan setara. Pengecer-pengecer yang lebih kecil yang dulunya melakukan kegiatan perdagangan dan penyedia lapangan kerja penting di kebanyakan desa dan kota merupakan pihak yang paling terpuak. Analisis sistem dan kolumnis sindikasi Donelia Meadows (1993) dalam Mas'ud (2009), menguraikan apa yang terjadi bila sebuah toko Wal-Mart masuk desa sebagai berikut.

Di Iowa toko Wal-Mart rata-rata menghasilkan penjualan \$ 13 juta setahun dan meningkatkannya penjualan area total sebesar \$ 4 juta, yang berarti toko ini merebut bisnis senilai \$ 9 juta dari toko-toko yang sudah ada. Dalam tiga sampai empat tahun semenjak kedatangan Wal-Mart, penjualan eceran dalam radius 20 mil turun 25 %, radius lebih 20 mil sampai 50 mil penjualan turun 20 %. Kedatangan satu toko Wal-Mart menambah kesempatan kerja sebanyak 140, tetapi menghilangkan 230 pekerjaan yang upahnya lebih tinggi. Quinn (1998), dalam bukunya "*How Wal-Mart is Destroying America: And What You Can Do About It*", menguraikan kisah sukses Wal-Mart yang luar biasa dengan merugikan kota-kota kecil di seluruh Amerika.

Strategi dasar mega pengecer tersebut ialah dengan menyerang suatu daerah melalui strategi pemasaran gerilya, Wal-Mart membuka toko-toko kecil di pinggir kota untuk merebut konsumen menjauh dari pedagang besar di pusat kota. Mulanya Wal-Mart memperoleh konsumen dengan dukungan pers setempat, karena ia membuat iklan besar-besaran dengan Koran lokal. Adanya promosi besar-besaran yang menyudutkan usaha perdagangan usaha eceran setempat, dengan cara menurunkan harga barang secara agresif, nampaknya berhasil sekali menarik konsumen untuk meninggalkan para

pedagang (toko-toko) yang sudah ada terlebih dulu. Setiap kali W1-Mart membuka usahanya, rata-rata ada seratus toko setempat jatuh bangkrut yang kebanyakan adalah usaha keluarga yang telah melayani masyarakat setempat puluhan tahun lamanya, malah kadang telah beberapa generasi.

Menurut majalah *Forbes* (1998), konsep W1-Mart itu jelas dan sederhana: “Dirikan toko dengan potongan harga di kota-kota kecil dan daerah pedesaan yang masing-masing cukup untuk mematikan perusahaan lain”. Seorang wartawan majalah *Fortune* yang selama lebih seminggu mendampingi Sam Walton (pemilik Wal-Mart) berkeliling dengan tujuan membuat artikel inti bagi majalah itu, memberikan penilaian sebagai berikut: “Dan akhirnya, inilah Paman Sam yang kejam dan buas, yang mengancam setiap pesaing, bagaimanapun ukuran, bentuk dan potongannya, dan dia merasa bahagia menembak jatuh semua saingannya itu dari langit seperti burung yang tidak berdaya”.

Praktek manajemen kapitalis juga telah mendorong para manajer perusahaan-perusahaan menjadi semakin tamak, rakus dan tega untuk menindas orang lain termasuk para karyawan. Dengan menerapkan sistem manajemen kinerja (*performance management system*) yang ketat telah mendorong para eksekutif perusahaan menikmati keuntungan finansial yang luar biasa. Kompensasi yang diperoleh para eksekutif senior di Amerika Serikat sangat tinggi mencapai \$ 10 juta per tahun selama lima tahun berturut-turut dengan istilah yang populer ‘5 in 10’.

Beberapa eksekutif kelas atas meminta kompensasi \$ 15 juta sampai \$ 20 juta per tahun. Dengan alasan menghargai prestasi para eksekutif perusahaan, maka sistem manajemen kinerja tersebut telah mendorong masalah yang serius seperti kecurangan dalam perusahaan, yakni para eksekutif melakukan berbagai kecurangan demi mengejar target kompensasi yang akan diterima, ketidakpercayaan karyawan tingkat bawah terhadap perusahaan. Karyawan tingkat bawah merasa prestasi mereka tidak dihargai, karena para eksekutif dapat memperoleh kompensasi lebih dari 300 sampai 500 kali dari gaji karyawan biasa. Di samping itu, masa depan nasib mereka tidak diperhatikan oleh perusahaan.

Pihak manajemen perusahaan hanya ingin mengejar keuntungan untuk diri mereka sendiri, sehingga untuk itu perusahaan tidak segan-segan melakukan pemecatan karyawan secara besar-besaran sekalipun karyawan telah berjasa besar dan telah ikut membangun perusahaan selama bertahun-tahun. Mintzberg, et al; (2002) menulis bahwa menurut survai yang dilakukan oleh the Institute of Policy Studies, selama tahun 1990, gaji CEO meningkat sebanyak 570%, sedangkan profit perusahaan hanya meningkat sebesar 114%, dan rata-rata pekerja meningkat sebesar 37% sedikit di atas tingkat inflasi (tingkat inflasi 32%).

Derek Bok (1993), mantan presiden Harvard University, memberikan penjelasan yang mengesankan. Ia mengatakan bahwa para eskutif puncak korporat harus dibayar sedemikian tinggi untuk memastikan bahwa mereka menempatkan kepentingan jangka pendek pemegang saham di atas semua kepentingan lain yang mungkin dijumpainya – kepentingan karyawan, masyarakat dan bahkan kelangsungan hidup jangka panjang korporasi. Pendeknya, para eksekutif puncak harus dibayar mahal untuk memotivasi mereka agar tidak menyerah pada naluri mereka terhadap tanggung jawab sosial.

Salah satu bidang ilmu manajemen yang mendorong perusahaan mengambil kebijakan-kebijakan tersebut, menurut Wayne Cascio (professor di University of Colorado) adalah karena kebanyakan CEO yang berasal dari di sekolah bisnis mengambil mata kuliah manajemen keuangan yang mengajarkan bahwa tujuan utama perusahaan adalah meningkatkan keuntungan bagi pemilik atau pemegang saham (*stockholder value*) dan mereka memandang orang (tenaga kerja) sebagai biaya yang harus diminimalkan atau sumber daya yang harus digunakan semaksimal mungkin. Lagi pula, praktek manajemen dan akuntansi selama beberapa puluh tahun ini tidak ada perubahan (Forbes, 1998).

Selanjutnya adalah ilmu manajemen pemasaran, dalam manajemen pemasaran diajarkan bahwa tujuan perusahaan adalah memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen agar perusahaan dapat memperoleh keuntungan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha menciptakan produk-produk baru untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Namun sesungguhnya, tujuan utamanya adalah meningkatkan keuntungan

perusahaan (pemilik modal). Hal disebabkan dengan manajemen pemasaran kebutuhan dan keinginan masyarakat dapat diciptakan.

Dengan menggunakan berbagai macam cara seperti promosi, laporan riset pasar, propaganda dan lain sebagainya, selera konsumen diarahkan untuk mengikuti kemauan perusahaan, sehingga akhirnya perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang amat besar. Kebutuhan fisik konsumen (manusia) sebenarnya sangat terbatas, tetapi kebutuhan psikologis (hawa nafsu) manusia tidak terbatas, kecuali manusia meninggal dunia. Realitas sosial diciptakan sedemikian rupa sehingga seakan-akan realitas sosial yang dialami konsumen adalah nyata. Padahal realitas sosial tersebut diarahkan dan dibentuk sesuai dengan keinginan para pebisnis, atau lebih tepat lagi oleh para pemilik modal.

Semua yang diuraikan secara singkat tersebut bisa terjadi karena manajemen perusahaan di Amerika Serikat berdasarkan nilai-nilai utama dalam masyarakat. Adapun nilai-nilai utama dalam masyarakat Amerika Serikat Fuad Mas'ud (2009), menjelaskan bahwa beberapa nilai utama dalam masyarakat Amerika Serikat adalah sebagai berikut: Pertama menurut Marquis dan Goldhamer (1961) antara lain: 1) Activism (aktivisme), 2) Optimism (optimisme), 3) Equalitarianism (kesetaraanisme), 4) Abundance (kelimpah-ruahan) 5) Pragmatism (pragmatisme).

- 1) Aktivisme adalah paham (nilai-nilai) yang mengandung pengertian bahwa giat (aktif) lebih baik dari pada pasif (diam), rajin lebih baik dari pada malas. Masyarakat sangat menghargai orang yang rajin dan berprestasi, dan hal ini mendorong anggota masyarakat untuk rajin bekerja dan sedapat mungkin menghindari malas.
- 2) Optimisme adalah paham atau (nilai-nilai) yang mempunyai arti bahwa orang percaya bahwa esok dapat lebih baik. Masyarakat mendorong orang untuk mempunyai sikap optimis dalam menghadapi persoalan. Dengan optimisme tersebut para manajer melakukan perencanaan masa depan.
- 3) Kesetaraan merupakan salah satu nilai yang dijunjung tinggi dalam masyarakat Amerika. Anggota masyarakat mempunyai kedudukan yang

setara di depan hukum. Dalam organisasi perbedaan pendapat dianggap biasa, dan bawahan tidak takut untuk berbeda pendapat dengan atasannya.

- 4) Kelimpah-ruahan berarti bahwa masyarakat sangat mengharapkan dan menginginkan segala sesuatu berlimpah ruah. Oleh karena itu sangat masuk akal bila perusahaan-perusahaan memproduksi berbagai macam produk untuk konsumen. Dan konsumen pun sangat senang dengan banyaknya produk yang tersedia, karena konsumen akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Bahkan mungkin banyak produk yang tidak diperlukan oleh masyarakat, tetapi hanya menuruti nafsu keserakahan belaka.
- 5) Pragmatisme mengandung arti bahwa seseorang akan melakukan suatu tindakan yang diyakini akan berhasil. Bila seorang manajer dihadapkan beberapa alternatif program, maka manajer akan memilih program yang paling mungkin dapat dilaksanakan.

Menurut Bass (1965), dalam artikel yang berjudul: “*Predominant Values in American Society*”, menguraikan beberapa karakteristik nilai yang mendominasi masyarakat Amerika Serikat dalam praktek berorganisasi antara lain:

- 1) Ukuran, semakin besar semakin baik. Semakin banyak produk, semakin baik, semakin banyak penghasilan, semakin baik, semakin banyak konsumsi, semakin baik, dan seterusnya.
- 2) Prestasi, prestasi tinggi lebih baik daripada prestasi rendah. Semakin berprestasi semakin baik.
- 3) Kecepatan, semakin cepat semakin baik. Orang yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, lebih disukai daripada orang yang melaksanakan pekerjaan secara lambat.
- 4) Efisiensi, semakin efisien suatu organisasi berarti semakin baik.
- 5) Kebaruan (*newness*). Ide-ide dan barang-barang baru lebih bagus daripada ide-ide atau barang-barang yang lama. Mobil model baru, lebih disukai daripada model lama. Komputer model baru lebih bagus daripada model lama, dan seterusnya.

6) Perubahan (*changefulness*), sering berubah lebih baik daripada jarang berubah.

7) Kualitas (*quality*). Kualitas yang tinggi lebih baik daripada kualitas rendah.

Adapun menurut William H. Newman (1969), dalam artikelnya: “*Cultural Assumptions Underlying U.S. Management Concepts*”, menyatakan bahwa ada beberapa keyakinan dan nilai dibalik konsep manajemen Amerika antara lain seperti:

- 1) Keyakinan dalam kemampuan menentukan nasib sendiri.
- 2) Keyakinan dalam kerja keras dan ulet untuk mencapai tujuan.
- 3) Keyakinan adanya keinginan kuat yang tak ada hentinya untuk perbaikan.
- 4) Keyakinan bahwa waktu merupakan faktor yang amat penting.
- 5) Keyakinan terhadap pendekatan rasional untuk mengambil keputusan.

Oleh karena itu, maka sangat penting untuk memahami bahwa manajemen baik sebagai ilmu pengetahuan (sain) maupun praktek sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial yang ada dalam masyarakat tertentu atau ideologi (sistem keyakinan) yang dianut oleh sekelompok masyarakat tertentu.

Mengingat sampai saat ini di Indonesia, “manajemen” yang diajarkan di sekolah-sekolah, perguruan tinggi, para konsultan maupun dalam buku-buku populer berasal dari Barat khususnya Amerika Serikat, maka sebenarnya lebih tepat untuk menyebut manajemen dengan tambahan kata Amerika atau kapitalis, sehingga menjadi Manajemen Amerika, atau Manajemen Kapitalis, atau Manajemen Model Amerika. Memang selama ini kata “Barat” atau Kapitalis”, atau “Amerika” tidak pernah digunakan setelah kata “manajemen”, maka hal ini menyebabkan seakan-akan manajemen adalah netral dan universal. Padahal nilai-nilai Barat menjadi landasan semua konsep dan teori manajemen yang berkembang dewasa ini. Di lain pihak, manajemen selain Manajemen Model Amerika seperti: Manajemen Model Jepang, Manajemen Model Cina, Manajemen Afrika dan Manajemen Eropa berkembang pula dengan baik.

2. Perumusan Masalah

Manajemen bukanlah hadir di ruang hampa. Peter Drucker (1977, p. 12), salah seorang pakar manajemen modern, menyatakan bahwa “manajemen merupakan fungsi sosial yang tertanam dalam tradisi, nilai-nilai, kebiasaan, kepercayaan dan dalam sistem pemerintahan serta politik. Manajemen dibentuk oleh kebudayaan, dan sebaliknya manajemen dan para manajer membentuk kebudayaan dan masyarakat. Dengan demikian, walaupun manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang terorganisasi, manajemen tetap merupakan kebudayaan. Manajemen bukan ilmu yang bebas nilai”.

Setiap masyarakat (bangsa) mempunyai metode, berlandaskan pandangan dunia yang dianutnya, dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai serta menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya. Nilai-nilai budaya suatu masyarakat akan mengarahkan prioritas tujuan yang akan dicapai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Nilai adalah keyakinan dasar yang dianut sekelompok orang (masyarakat) yang dijadikan pedoman untuk menentukan apa yang baik atau buruk apa yang penting dan tidak penting. Nilai-nilai dipelajari dari budaya dimana seseorang dibesarkan dan hidup, dan nilai-nilai tersebut mengarahkan perilaku seseorang. Perbedaan dalam nilai-nilai budaya mengakibatkan perbedaan dalam praktek manajemen dan organisasi.

Selama ini ilmu manajemen yang diajarkan di perguruan tinggi tidak pernah dipertanyakan kesesuaiannya dengan budaya bangsa Indonesia karena anggapan umum yang berkembang bahwa ilmu manajemen bersifat universal. Padahal dari berbagai penelitian seperti Hofstede (1980, 1994, 2005), Laurent (1957) menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu yang tidak bebas nilai. Oleh karena itu permasalahan yang harus dicari solusinya adalah bagaimana menghadirkan Manajemen Model Indonesia, atau Manajemen Indonesia berbasis budaya bangsa Indonesia yang bisa memberikan keunggulan kompetitif bagi bangsa.

3. Pembahasan

Budaya Sebagai Basis *Convergence Approach*

Budaya memiliki definisi yang bermacam-macam dan dari berbagai latar belakang disiplin ilmu yang berbeda. Dalam ilmu antropologi kebudayaan didefinisikan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Hal tersebut berarti bahwa hampir seluruh tindakan manusia adalah “kebudayaan” karena hanya amat sedikit tindakan manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang tak perlu pembiasaan dengan belajar, yaitu hanya tindakan berupa refleks, beberapa tindakan karena proses fisiologis atau kelakuan karena manusia sedang membabi buta. Sedangkan kata “*culture*” yang merupakan kata asing yang artinya kebudayaan, berasal dari kata latin “*colere*” yang berarti mengolah atau mengerjakan, terutama mengolah sawah. Dalam arti ini berkembang arti *culture* sebagai “segala upaya serta tindakan manusia untuk mengolah tanah dan mengubah alam (Koentjaraningrat, 2004).

Honigmann dalam buku antropologinya berjudul *The World of Man* di tahun 1959 seperti dikutip Koentjaraningrat membedakan adanya tiga “gejala kebudayaan” yaitu: *ideas*, *activities* dan *artefact*, serupa dengan Koentjaraningrat (2002) yang berpendirian adanya tiga wujud dalam kebudayaan yaitu:

1. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya.
2. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks aktivitas serta tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat.
3. Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia

Wujud pertama adalah wujud ideal dari kebudayaan. Sifatnya abstrak, tak dapat diraba atau di foto. Lokasinya ada di dalam kepala-kepala, atau dengan perkataan lain dalam alam pikiran warga masyarakat di mana kebudayaan bersangkutan itu hidup. Kalau warga masyarakat menyatakan gagasan mereka dalam tulisan, maka lokasi dari kebudayaan ideal tadi bisa terlihat dalam karangan atau-buku-buku. Ide atau gagasan manusia hidup bersama dalam masyarakat dan memberi jiwa bagi masyarakat tersebut.

Wujud pertama ini merupakan rangkaian konsep abstrak, tanpa perumusan yang tegas, yang hanya bisa dirasakan tetapi sering tidak dapat dinyatakan dengan tegas oleh warga masyarakat yang bersangkutan. Justru karena sering hanya bisa dirasakan dan tidak dirumuskan dengan akal yang rasional, maka konsep-konsep nilai budaya tadi sering merupakan sesuatu yang mendarah daging pada warga masyarakat yang sukar diubah atau diganti dengan konsep-konsep yang baru.

Wujud kedua kebudayaan sering disebut sebagai sistem sosial (*social system*), yaitu mengenai tindakan berpola dari masyarakat itu sendiri. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas-aktivitas masyarakat yang berinteraksi, berhubungan berdasarkan tata adat kelakuan. Sebagai rangkaian aktivitas manusia-manusia dalam masyarakat, sistem sosial itu bersifat konkret, terjadi di sekeliling kita sehari-hari sehingga bisa diobservasi, dan didokumentasikan.

Wujud kebudayaan yang ketiga adalah kebudayaan fisik, yaitu total dari hasil fisik berupa aktivitas, perbuatan dan karya manusia yang konkret, berupa benda-benda fisik seperti bangunan candi, masjid, bisa juga berupa kain batik, kancing baju, komputer dan juga berbagai benda yang bisa bergerak seperti kapal tanker atau mobil.

Ketiga wujud kebudayaan tersebut dalam kenyataannya tidak terpisah satu dengan lainnya. Kebudayaan wujud pertama atau ideal mengatur dan memberi arah kepada tindakan dan hasil karya manusia. Pikiran atau ide maupun pola interaksi masyarakat berpengaruh terhadap benda-benda kebudayaan fisiknya dan pada akhirnya, kebudayaan fisik tersebut akan mempengaruhi cara berpikir masyarakat dan pola hubungan antar manusianya.

Suatu negara bisa merupakan wujud dari masyarakat yang relatif homogen, namun banyak juga yang dibangun dari berbagai latar belakang suku, agama, kepercayaan yang berbeda-beda. Meskipun dunia makin menuju ke arah global, ciri nasional suatu bangsa juga menunjukkan gejala makin kuat. Menguatnya budaya nasional dapat terlihat dari penyebutan beberapa orang atau kelompok dari suatu negara di pentas warga dunia sehingga sudah merupakan hal jamak jika kita mendengar seseorang/kelompok sebagai "*typically American*", "*typically Japanese*", "*typically*

Chinese atau “*typically Melayu*”. Istilah yang terakhir ini seringkali merujuk pada mentalitas bangsa Indonesia.

Morden (1998) membuat kategori budaya nasional dari yang paling tertua yaitu studi oleh Kluckhohn & Strodtbeck (1961) diikuti penelitian-penelitian berikutnya yaitu dalam kategori: dimensi tunggal, dimensi ganda dan sosial-historis seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Kategorisasi Budaya Nasional

Model	Sumber	Dimensi
Dimensi Tunggal	Hall (1990) Lewis (1992) Fukuyama (1995)	Konteks rendah-konteks tinggi Monokronik-Polikronik Kepercayaan Tinggi-Kepercayaan rendah
Dimensi Ganda	Kluckhohn & Strodtbeck (1961)	Pandangan Terhadap Alam Orientasi Waktu Hakikat Manusia Orientasi kegiatan Hubungan manusia Ruang
	Hofstede (1980, 1983)	Jarak Kekuasaan Individualisme-Kolektivisme Maskulinitas-Femininitas Ketidakpastian
	Hampter-Turner & Trompenaars (1994)	Universalisme Level Analisa Individualisme Inner-dan Outer Pandangan Terhadap waktu Status sosial
	Lessem & Neubeauer (1994)	Idealisme Rasionalisme
Sosial-historis	Bloom, Calori & de Woot (1994) Chen (1995)	Model Eropa Model Asia Timur

Sumber: Morden, Tony (1999)

Meski bukan yang pertama, penelitian Hofstede (1980) memuat secara lengkap dimensi-dimensi *national culture* seperti dinyatakan oleh Shackleton & Ali (1990:109), Triandis (1982:86), dan Schuler & Rogovsky (1998:159). Pengukuran Hofstede (1980)

juga paling banyak digunakan dalam studi pengaruh budaya terhadap manajemen (Myers & Tan, 2002).

Pengertian Manajemen

Kata atau istilah “manajemen” berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*management*”, kata tersebut bukanlah merupakan kata asli bahasa Inggris, melainkan berasal dari kata dalam bahasa Italia “*maneggiare*” yang berarti menangani. Kata “*maneggiare*” itu berasal dari kata bahasa latin “*manus*” yang berarti “tangan”. Kemudian menjadi kata “manage” dalam bahasa Inggris pada abad ke 16; ini menurut etimologinya (ilmu asal kata), dan kata tersebut digunakan secara luas di kalangan militer di Inggris yang diartikan secara umum sebagai kegiatan melakukan pengendalian (*controlling*), memelihara atau memimpin.

Kata “*management*” (bahasa Inggris) diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan: manajemen, menejemen, mengelola, mengurus dan mengatur. Sedangkan pengertian manajemen ada beberapa macam antara lain sebagai berikut:

- 1) Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi. (Stoner, 1998).
- 2) Manajemen adalah usaha pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan menggunakan sumber daya organisasi. (Daft, 2001).
- 3) Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisaikan, menggerakkan, dan mengendalikan untuk mencapai tujuan. (Terry, 1978).

Pada mulanya, ketika berbicara mengenai manajemen, secara otomatis banyak orang (mahasiswa, pebisnis, konsultan, dosen, dan lain-lain) akan mengkaitkan dengan “manajemen bisnis”. Namun dewasa ini manajemen dipandang dapat diaplikasikan di dalam semua jenis organisasi, tidak hanya bisnis (perusahaan). Salah satu Guru manajemen dunia yang amat terkenal, Peter Drucker menyatakan bahwa semua organisasi membutuhkan manajemen (Drucker, 1998). Berdasarkan pengertian dan sejarah praktek manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen sangat diperlukan oleh semua orang (individu maupun kelompok) dan semua jenis lembaga (organisasi)

yang ingin mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, dalam buku ini manajemen didefinisikan sebagai penggunaan sumber daya yang dimiliki (seperti: waktu, tenaga, uang, dan lain-lain) untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kebudayaan dan Manajemen

Hofstede (1994:4) dalam artikelnya berjudul *Management Scientists Are Human* menceritakan pengalamannya ketika berbicara di sebuah seminar di Indonesia. Profesor di bidang perilaku keorganisasian berkebangsaan Belanda tersebut ditanya oleh salah seorang peserta seminar yaitu: “Bagaimana melatih para manajer Indonesia agar beralih dari orientasi Theory X menjadi Theory Y?”. Theory X dan Theory Y adalah teori yang dikembangkan oleh Douglas McGregor (1960), seorang profesor Amerika.

Theory X menyatakan bahwa secara umum manusia itu tidak senang bekerja, dan berusaha keras akan menghindari bila memungkinkan. Oleh karena itu agar mereka bisa memberikan kontribusi kepada pencapaian tujuan organisasi, karyawan tersebut harus dipaksa, dihukum dan di kontrol secara ketat. Sedangkan Theory Y menyatakan bahwa kebutuhan untuk bekerja adalah sesuatu yang ada secara alamiah dalam diri manusia sama halnya, kebutuhan untuk bermain maupun istirahat. Oleh karena itu, tanpa perlu dipaksa, karyawan akan mengambil bagian dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hofstede dalam seminar tersebut tidak menjawab pertanyaan dari salah seorang peserta itu tetapi justru menyatakan bahwa Theory X dan Theory Y yang dikembangkan oleh McGregor tersebut tidak *compatible* untuk di terapkan di Indonesia khususnya, dan umumnya di negara-negara Asia. Hofstede memberikan argumentasi, Theory X dan Theory Y muncul dari suatu *unspoken cultural assumption* di Amerika, tempat McGregor menjalani kehidupannya, berbeda dengan budaya Asia Tenggara umumnya.

Asumsi budaya yang mendasari Theory X dan Theory Y adalah:

- 1). Bekerja adalah sesuatu yang sangat penting dalam hidup manusia.
- 2). Kemampuan manusia harus dioptimalkan penggunaannya.
- 3). Tujuan organisasi *exist*, terpisah dari tujuan individu pimpinan.
- 4). Karyawan di dalam organisasi merupakan pribadi yang relatif

independent (*unattached individuals*).

Sedangkan *cultural assumption* yang berkembang di Asia Tenggara yaitu:

- 1). Manusia memang perlu bekerja, tetapi kerja bukanlah segalanya dalam hidup.
- 2). Manusia berperilaku dengan menyesuaikan kondisi, menjaga harmoni dengan lingkungannya.
- 3). Tujuan absolut hanya ada di tangan Tuhan. Di dunia, pimpinan adalah representasi kekuasaan Tuhan sehingga tujuan organisasi seringkali sulit dibedakan dengan tujuan individual pimpinan.
- 4). Karyawan berperilaku sebagai bagian dari keluarga dan atau kelompok.

Kesulitan terbesar dalam penerapan Theory X dan Theory Y di Indonesia karena karyawan tidak bisa secara sungguh-sungguh dibedakan dalam pengkatagorian secara ketat apakah termasuk katagori Theory X atau Theory Y. Perbedaan dalam *cultural assumption* yang mendasari perilaku berorganisasi tidak memungkinkan pengkatagorian tersebut berlaku. Dari empat *cultural assumption* di Asia Tenggara tersebut di atas dapat di elaborasi lebih lanjut sebagai berikut:

Selain Theory X dan Theory Y yang populer di Indonesia, salah satu praktik manajemen yang sangat dikenal dan diajarkan di Indonesia adalah MBO (*management by objectives*). MBO banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan Amerika dan literatur manajemen menyebut praktik manajemen ini "*made in USA*". MBO yang diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker di tahun 1955 ini memiliki kaidah dasar: tujuan organisasi bisa dicapai dengan lebih baik apabila organisasi bisa menetapkan tujuan yang terukur (*measurable*) daripada tujuan yang bisa diinterpretasikan secara subjektif.

Menurut Hofstede (1980:56), MBO sesuai dengan budaya Amerika yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1). Bawahan memiliki kedudukan setara (*sufficiently independent*) dengan atasan dalam penentuan tujuan organisasi.
- 2). Kedua belah pihak berani untuk mengambil resiko bersama.
- 3). Kinerja organisasi merupakan bagian yang sangat dipentingkan oleh

kedua belah pihak, atasan maupun bawahan.

Penerapan MBO gagal menghasilkan kinerja optimal di Perancis, Italia dan Indonesia (Laurent, 1986:99). Di Italia, komentar terhadap MBO umumnya sebagai berikut: “Kita dihargai karena pencapaian kita dan dihukum karena kegagalan kita. Mengapa kita harus menandatangani klausul tentang hukuman yang harus diterima di awal proyek, sedangkan kita bahkan belum mencoba mengerjakannya? Sedangkan di Indonesia persyaratan untuk MBO sulit dilakukan, terutama yang berkaitan dengan evaluasi kinerja. Apalagi jika evaluasi tersebut menemukan hal-hal yang kurang memuaskan, maka dipersepsi oleh bawahan akan merusak hubungan antara atasan dan bawahan, bukan hanya berkaitan dengan bidang pekerjaan. Hubungan kerja terjadi secara personal sehingga a *negative feedback in performance appraisal interviews mean an unhealthy pollution of harmonious hierarchical relationship*”.

Argumentasi tentang kegagalan MBO di Perancis dijelaskan oleh Hofstede (1980:49) di Jurnal *Organizational Dynamics* sebagai berikut. MBO diperkenalkan pertama kali di Perancis awal tahun 1960, tetapi baru populer tahun 1968. Orang banyak berharap praktik manajemen baru ini akan dapat membawa proses demokratisasi di organisasi-organisasi di Perancis. Di Perancis MBO disebut dengan istilah DPPO (*Direction Participative Par Objectifs*). Tahun 1973 seorang ahli manajemen Perancis, G Franck menyatakan bahwa, “DPPO sudah berakhir, atau sesungguhnya belum pernah benar-benar dipraktikkan di Perancis. Praktik itu tidak akan bisa dilakukan di Perancis karena keinginan untuk mengubah struktur organisasi yang lebih demokratis tidak diikuti oleh *value* masyarakat Perancis.

Le Management, seperti dikutip oleh Hofstede menyatakan bahwa: “Para buruh kasar maupun berdasi, manajer kelas rendah maupun tinggi, semuanya menjaga *dependency relations* antar tingkatan. Hanya sedikit dari mereka yang tidak menyukai pola hubungan ini. Struktur hierarki menjamin rasa nyaman bagi seluruh tingkat manajemen sedangkan MBO justru memunculkan *anxiety* (kecemasan). Ketidaknyamanan tersebut muncul karena MBO mensyaratkan adanya *depersonalized authority* dalam proses pembuatan tujuan organisasi, sehingga, baik pimpinan maupun karyawan biasa memiliki hak yang sama dalam pengambilan keputusan.

Semenjak kecil bangsa Perancis terbiasa dengan penghormatan pada struktur sehingga persamaan kedudukan di dalam penentuan tujuan organisasi sebagai syarat penting MBO menjadi sesuatu yang kontradiktif dengan nilai-nilai budaya yang diyakini. Pimpinan tidak dengan mudah mendelegasikan suatu wewenang sedangkan dipihak lain bawahan juga tidak mengharapkan adanya penyerahan tanggung jawab dari pimpinan yang lebih tinggi.

Alasan yang sama juga berlaku untuk pelaksanaan MBO di Italia dan Indonesia, dimana praktik “*made in USA*” itu sulit dilakukan, karena *inequality* di dalam struktur manajemen di terima sebagai sesuatu hal yang wajar dan tidak mengganggu hubungan atasan bawahan.

Sang Lee (1982), menyatakan bahwa struktur sosial, kebudayaan dan kondisi pembentuk psikologi suatu masyarakat tidak berubah meskipun teknologi, pendidikan, hukum dan hal-hal lain diimpor dari masyarakat lain. Oleh karena itu, praktek manajemen organisasi dalam suatu masyarakat tidak dapat dipisahkan dengan nilai-nilai dalam masyarakat. Sebagai contoh dalam budaya Jepang, hubungan kerja dalam perusahaan atau di luar perusahaan dapat dijelaskan dengan prinsip *wa*, yang berarti damai dan harmoni (kedamaian dan keharmonisan).

Prinsip ini juga terkait erat dengan nilai yang mereka dinamakan *amae*, yang berarti cinta yang tulus; seperti cinta seorang ibu kepada anaknya. Hubungan antara orang tua dengan anak dalam masyarakat Timur berbeda dengan dalam masyarakat Barat (khususnya Amerika Serikat). Dalam masyarakat Timur, seperti di Jepang, Cina dan Indonesia, seorang ibu sangat dekat dengan anaknya ketika anaknya belum dewasa. Karena sangat sayangnyanya terhadap anak, maka ketika makan anak sering disuapi, digendong dan secara umum anak-anak biasanya dimanjakan. Di samping itu, sejak dini senantiasa ditanamkan pada diri anak untuk mentaati dan mematuhi pendapat orang tuanya.

Perhatian yang besar dari *Amae* ini akan menghasilkan *shinyo*, yang merujuk pada saling percaya, hormat, menghargai yang diperlukan untuk hubungan kerjasama. Prinsip *wa* mempengaruhi hubungan kelompok kerja yang merupakan

fondasi manajemen Jepang, Secara umum perbedaan manajemen Jepang dan Amerika dapat diilustrasikan sebagai berikut.

Tabel 2.
Perbedaan Manajemen Jepang dan Manajemen Amerika Serikat

Manajemen Jepang	Manajemen Amerika Serikat
1. Hubungan kerja jangka panjang	1. Hubungan kerja jangka pendek
2. Promosi dan Evaluasi lambat	2. Menginginkan promosi dengan cepat
3. Karir tidak spesialis dan fleksibel melalui rotasi jabatan dan pelatihan	3. Spesialisasi pekerjaan
4. Pengambilan keputusan secara consensus	4. Pengambilan keputusan secara mandiri (individual)
5. Tanggung jawab kelompok	5. Tanggung jawab individual
6. Pengendalian secara implisit dan informal	7. Pengendalian secara formal dan eksplisit
7. Perhatian terhadap karyawan secara utuh baik pribadi, keluarga maupun pekerjaan	8. Perhatian lebih mengutamakan terhadap masalah kinerja karyawan
8. Kelompok mendorong motivasi	9. Insentif uang sebagai motivator utama

Sumber: Sang Lee (1982). *Japanese Management: Culture and Environment*, New York: Praeger Publishing.

National Differences in Management Assumption lebih lanjut dapat dilihat dalam perbandingan di empat negara yaitu Indonesia, Jepang, Belanda dan Amerika, menyangkut pertanyaan tentang hierarki dalam tabel berikut ini.

Tabel 3
Jawaban Para Manajer Terhadap Pertanyaan Tentang Hierarki di Dalam Organisasi di Empat Negara

No	Pernyataan	% Setuju Terhadap Pernyataan			
		Indonesia	Jepang	Belanda	USA
1	Alasan utama memiliki struktur hierarkis adalah agar setiap orang mengetahui siapa atasan yang memiliki otoritas.	83	52	38	18
2	Adalah penting bagi manajer untuk siap menjawab pertanyaan yang muncul dari bawahan tentang pekerjaan mereka.	68	78	17	18

2	Struktur hierarkis umumnya merupakan alat yang paling efisien untuk mengkoordinasikan kegiatan dalam organisasi.	82	43	52	60
3	Orang harus memenuhi semua keinginan atasan.	39	37	11	12
4	Kebijakan pimpinan bisa dipertanyakan oleh bawahan	60	66	83	80

Sumber: Laurent (1986:94)

Adanya *national differences in management assumption* seperti dikemukakan oleh Laurent (1986:94) senada dengan pandangan Hofstede (1980, 1997) tentang adanya perbedaan budaya diantara bangsa-bangsa. Pemikiran tersebut muncul dalam buku *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Value* di tahun 1980 dan buku berikutnya, *Culture and Organizations: Software of the Mind* di tahun 1997. Hofstede melakukan penelitian tersebut di 50 negara dengan mencakup 116.000 pekerja sebagai responden di IBM, sebuah perusahaan multnasional asal USA.

Berikut ini adalah beberapa penelitian tentang budaya nasional dan hubungannya dengan manajemen di beberapa negara.

Tabel 4
Penelitian Tentang Pengaruh Budaya Nasional Terhadap
Praktik-Praktik Manajemen

Peneliti	Hasil Penelitian
Mellahi & Frynas (2003:61)	Penelitian dengan metode <i>case study</i> di satu perusahaan terbesar di Aljazair ini menyimpulkan bahwa penilaian kinerja berbasis kinerja individu tidak berjalan dengan baik karena karyawan cenderung <i>tend to work in teams</i> . Aljazair adalah negeri dengan nilai kolektifitas tinggi.
Anwar & Chaker (2003:43)	<i>Reward system</i> berbasis <i>seniority</i> lebih banyak digunakan di UnitedArab Emirates dibandingkan PMA USA yang menggunakan <i>performance-based reward system</i> .
Wang et.al (2002:226)	Penelitian di Guandong Cina ini menyimpulkan bahwa <i>collectivist orientation</i> berhubungan kuat dan positif dengan <i>organizational commitment</i> .
Black (1999:389)	Power distance berhubungan kuat dan negatif terhadap <i>participation</i> . Semakin tinggi <i>power distance</i> semakin rendah tingkat <i>participation</i> yang diharapkan. Sedangkan <i>uncertainty</i>

	<i>avoidance</i> berkorelasi lemah dengan <i>job security</i> .
Ryan, McFarland (1999:359)	Meneliti hubungan antara budaya nasional dengan praktik seleksi karyawan. Organisasi di Negara yang memiliki high uncertainty avoidance cenderung menggunakan extensive selection process. Di Negara dengan power distance tinggi, penggunaan peers for interviewers sangat rendah
Gray & Marshal (1998:79)	<i>Individual employee contribution</i> dan <i>merit based pay</i> serta <i>promotion</i> tidak diterapkan di Kenya yang merupakan Negara <i>collectivist</i> .
Schuler & Rogovsky (1998:159)	Penelitian ini fokus pada pengaruh budaya terhadap kompensasi. <i>Individualism fit</i> dengan <i>individual incentive compensation practices</i> sedangkan di negara dengan <i>masculinity</i> tinggi <i>less use workplace child-care programs</i> .
Newman & Nollen (1996:753)	Studi hubungan dimensi budaya dengan <i>participation, clarity about direction, individual contribution</i> dan <i>merit-based reward system</i> . Hasilnya, pada <i>low power distance</i> berkait erat dengan <i>high participation</i> . Kongruensi antara dimensi budaya dengan beberapa praktik SDM tersebut dikaitkan dengan kinerja.
Harrison & KcKinnon (1994:244)	Penelitian yang berlokasi yang berlokasi di Hongkong dan USA ini menyimpulkan bahwa di Hongkong, pengambilan keputusan lebih banyak menggunakan model <i>group centred decision making</i> . Temuan lainnya, desentralisasi lebih populer di USA dibanding di Hongkong.
Wong & Birnbauk-More (1994:99)	Power distance berkorelasi kuat dengan <i>authority</i> (sentralisasi dalam pembuatan keputusan). Penelitian ini juga menemukan bahwa ukuran perusahaan (<i>size</i>) berpengaruh terhadap formalisasi dengan dimoderasi variabel budaya.
Ken I, Hun Jong (1990:188)	Menguji dimensi budaya dengan <i>group reward allocation</i> . Di Amerika yang individualis, <i>task-related contribution</i> lebih disukai daripada <i>maintenance-related contribution</i> yaitu pekerjaan yang pekerjaan-pekerjaan berbasis kelompok.

Sejumlah penelitian di atas menunjukkan banyaknya dukungan terhadap cross cultural management dan menolak adanya universalisme dalam pengembangan teori dan praktik manajemen. Penelitian tersebut menunjukkan makin tinggi kesadaran budaya yaitu bahwa praktik manajemen yang sesuai dengan basic assumption masyarakatnya lebih disukai dibandingkan dengan budaya yang diimport dari belahan dunia yang lain. Budaya nasional akan mendominasi bagaimana cara berpikir seseorang dimana dia melakukan pekerjaannya. Logika berpikirnya bisa dibayangkan sebagai berikut.

Para manajer di dalam sebuah organisasi memiliki seperangkat asumsi-asumsi, ide-ide, kepercayaan, preferensi dan nilai-nilai tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia dalam usaha mencapai tujuan organisasi. *Values* dan *belief* para manajer tersebut diterapkan dalam suatu praktik-praktik manajemen. Di sisi lain, para karyawan di dalam organisasi tersebut memiliki seperangkat ekspektasi tentang bagaimana melaksanakan praktik-praktik tersebut sesuai dengan nilai dan kepercayaan dasar yang dimilikinya. Terdapat *mutual interaction between various actors' ideas and action* sehingga muncul *certain preferred ways of managing people* di dalam organisasi (Laurent, 1986:97).

Sebagai contoh adalah bagaimana masyarakat memandang kekuasaan. Bagi masyarakat dengan kesetaraan tinggi, kekuasaan hanya akan dipandang sebagai pembagian pekerjaan dalam bentuk yang detail seperti uraian pekerjaan (job description) dan tidak dimaknai dengan cara yang lain.

Namun, struktur kekuasaan yang terpusat pada satu tangan, atau berada di tangan beberapa orang yang menjadi kepercayaan (tangan kanan), berpengaruh terhadap praktik-praktik manajemen yang dilakukan oleh organisasi. Selain berpengaruh secara signifikan terhadap pola pengambilan keputusan, struktur kekuasaan model sentralistik tersebut berpengaruh juga terhadap pemberdayaan pekerja dan komunikasi, seperti terjadi di Mexico. Hubungan yang sentralistik juga berpengaruh pada model dalam *recruiting* karyawan., *performance appraisal* dan *compensation* (Jaeger, 1986:178).

Pola dengan kekuasaan besar pada satu tangan akan menjadikan manajemen tidak hanya sekedar mencari karyawan dengan *KSAs (knowledge, skill, ability)* tinggi, melainkan juga mencari sosok yang *fit* dengan budaya nasional. Dalam hal ini, indikasi yang mudah terdeteksi dari karyawan baru adalah, sampai sejauh mana calon karyawan mengakui bahwa *inequality* di dalam organisasi adalah sesuatu yang wajar. Dalam masyarakat dengan nilai *power distance* tinggi, pengakuan pada *inequality* sudah tertanam sejak di dalam keluarga dan banyak dipengaruhi di sekolah sehingga, bukan merupakan hal yang asing bagi kebanyakan calon karyawan.

Power distance juga berpengaruh terhadap model *performance appraisal*. Dalam budaya dengan *power distance* tinggi, loyalitas dan kepatuhan merupakan syarat

yang penting yang harus dimiliki bawahan terhadap atasannya. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang dipakai akan condong pada *behavioral criteria* daripada *results criteria*. Karyawan memiliki risiko minimal jika sudah mengikuti prosedur baku yang ditetapkan oleh organisasi daripada membuat terobosan baru, yang memiliki potensi sukses namun juga terbuka peluang untuk gagal. Secara umum, *performance appraisal* memang dapat dibedakan dalam hal orientasinya, yaitu apakah condong pada *behavioural orientation* ataukah *results orientation* (Schuler & Jackson, 1990:125).

Ketidakberanian karyawan untuk keluar dari pola baku organisasi terkait erat dengan kompensasi yang akan diterima dari tindakan karyawan tersebut. Jika gagal, karyawan akan menghadapi tuduhan yaitu tidak bekerja sesuai prosedur baku organisasi, sedangkan jika berhasil, kompensasi yang akan didapatkan tidak sebanding dengan risiko yang akan dihadapi. Organisasi dalam budaya *power distance* tinggi cenderung berkiblat pada *seniority oriented*, sehingga keberhasilan bawahan adalah cermin kehebatan atasan sedangkan kegagalan bawahan lebih banyak ditimpakan terhadap pelaku. Senioritas masih menjadi dasar kuat dalam penggajian di negara-negara seperti Mexico dan Cina dengan *power distance* dan *collectivity* tinggi (Lowe dkk, 2002:45).

4.Kerangka Konseptual

Kajian *convergence approach* dapat ditelusuri dari *cross-cultural management research* seperti beberapa studi yang kemudian banyak dijadikan rujukan penelitian budaya yaitu: *Cross-cultural perspectives on management principles* oleh Oberg (1963:129), *A model for research in comparative management* oleh Farmer-Richman (1965) dan *Comparative management and organizational theory: A Marriage Needed* oleh Negandhi (1975:334). Secara umum, pendekatan konseptual dan metodologis yang digunakan dalam *cross-cultural management* tersebut, terbagi dalam tiga *school of thought* yaitu *economic development orientation*, *environmental approach* dan *behavioural approach* (Negandhi, 1983:17)

School of thought yang pertama yaitu *economic development orientation* didasarkan pada premis dasar yaitu input manajerial memainkan peranan penting dalam pembangunan terutama di negara berkembang. Pendekatan yang diambil adalah,

pengamatan secara makro atau agregat terhadap *basic trend* perkembangan manajerial dan bukan penelitian yang spesifik mengamati *micro level* yaitu *management*.

Menurut aliran ini, studi tentang *cross-cultural management* berkaitan erat, secara teoritis maupun empiris dengan perkembangan pembangunan suatu negara. Penelitian Kerr dkk (1955:26) mendukung pandangan aliran ini. Menurut peneliti dari Amerika tersebut, perkembangan industrialisasi di negara-negara di dunia mengarah pada satu kesamaan, dimana masyarakat industri suatu negara akan memiliki karakteristik yang relatif sama dengan masyarakat di negara lain.

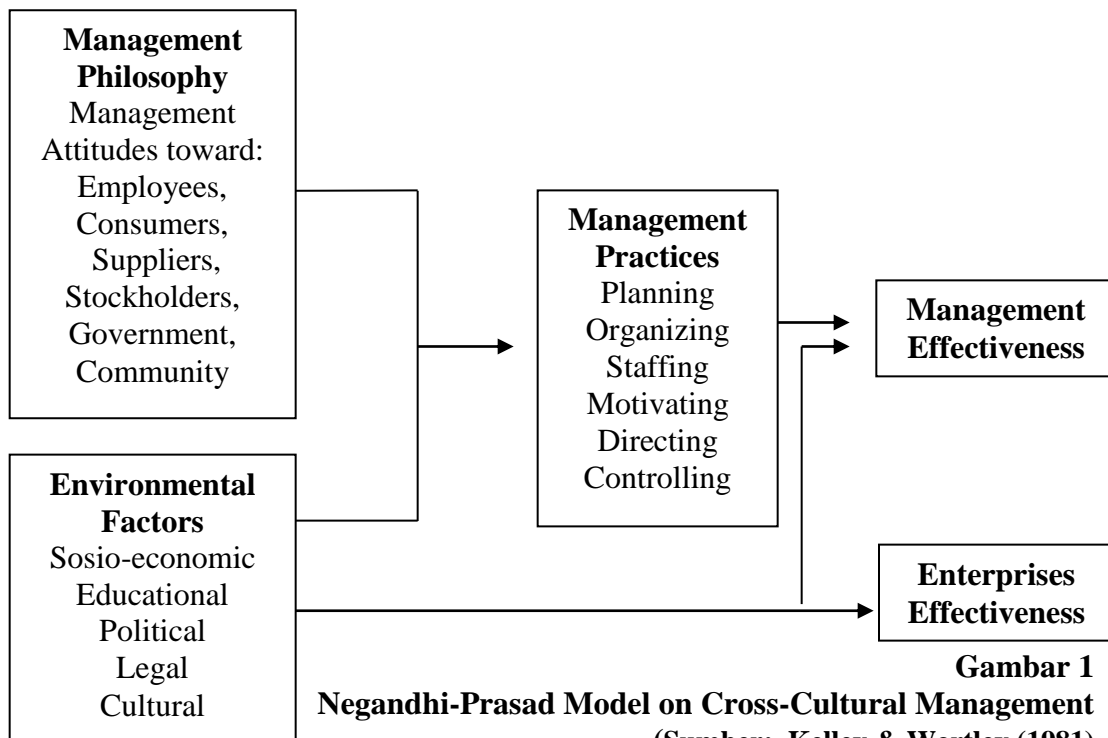
Kesamaan karakteristik tersebut adalah: masyarakat industri akan banyak menggunakan teknologi, investasi dan modal besar. Industrialisasi membutuhkan tenaga kerja yang terampil yang siap dengan perkembangan teknologi baru. Industrialisasi membutuhkan lembaga pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan industri. Inilah yang disebut dengan logika industrialisasi (*the logic of industrialism*).

Karena masyarakat modern mengikuti logika industrialisasi, maka perbedaan praktik manajemen satu negara dengan negara lain dapat dijelaskan berdasarkan tingkat perkembangan ekonominya. Tahapan industrialisasi di titik puncak akan menciptakan praktik manajemen yang seragam (*convergence*). Dengan demikian, negara-negara yang memiliki kemajuan ekonomi setingkat akan memiliki pola pikir, perilaku dan praktik manajemen yang sama. Wilayah disiplin ekonomi pembangunan yang luas menyebabkan aliran pemikiran ini sulit untuk mengamati pengaruh budaya terhadap praktik manajemen secara spesifik.

School of thought kedua adalah *environmental approach*. Menggunakan perkembangan makro ekonomi sebagai premis utama, pendekatan ini berusaha mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor lingkungan seperti, sosio-ekonomi, politik, hukum dan budaya terhadap praktik dan efektivitas manajemen. Pemikir dari madzab ini yang ternama menurut Schollhammer (1969:81) adalah Farmer & Richman (1956), yang menyatakan bahwa praktik dan keefektifan manajerial merupakan fungsi dari variabel lingkungan eksternal sehingga perbedaan dalam praktik dan keefektifan antar perusahaan dapat dijelaskan karena adanya perbedaan kondisi lingkungan yang dihadapi masing-masing perusahaan di wilayah atau negara yang berlainan.

Environmental approach memberikan kontribusi penting yaitu perlunya memperhatikan dinamika lingkungan karena faktor lingkungan berpengaruh terhadap perusahaan. Namun, pendekatan ini juga menuai kritik. Negandhi & Prasad (1971) dalam Kelley & Wortley (1981:164) mempertanyakan, jika lingkungan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perusahaan maka, Montgomery Ward dan Sears Roebuck, perusahaan yang bergerak di bidang retail, karena bergerak di lingkungan yang sama, mestinya keduanya memiliki praktik dan ke-efektifan yang sama. Namun, pada kenyataannya, keduanya memiliki praktik dan tingkat ke-efektifan yang berbeda.

Negandhi & Prasad (1975:334) memberikan model alternatif, *behavioral approach*. Pendekatan perilaku dalam *cross-cultural management studies* berusaha menjelaskan pola perilaku individu dan kelompok dalam *organizational setting*. Ada tiga asumsi dasar dalam pendekatan ini, pertama, adanya *National Character Profile* yang berhubungan dengan *organizational behavior* tertentu. Kedua, preferensi manajer terhadap konsep dan aktivitas manajemen utama dan ketiga, adanya *management philosophy* berupa *beliefs, value systems* dan *hierarchies*, yang berbeda dalam suatu organisasi dalam kelompok masyarakat tertentu.



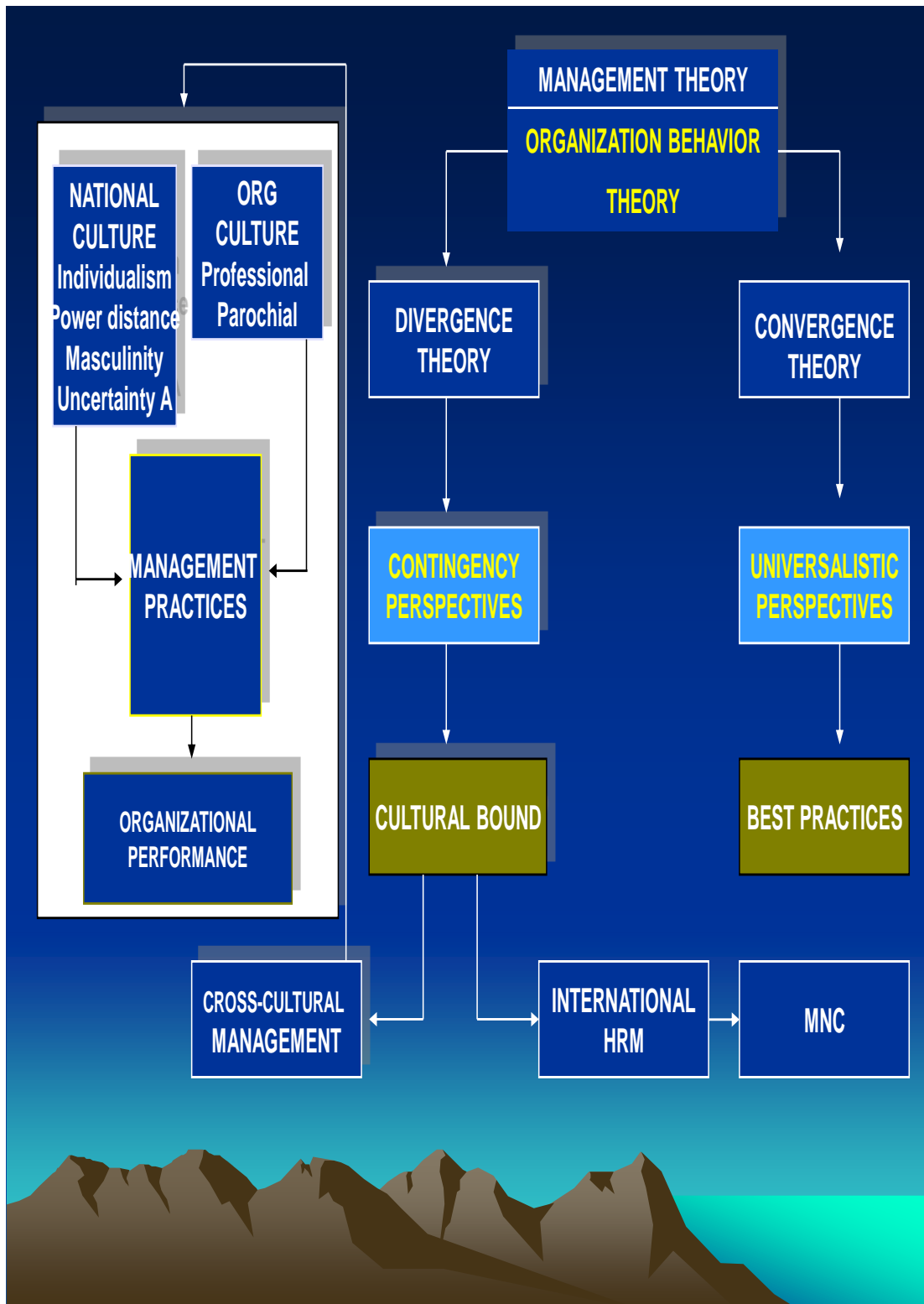
Gambar 1
Negandhi-Prasad Model on Cross-Cultural Management
(Sumber: Kelley & Wortley (1981))

Dalam model Neghandi-Prasad (1975), variabel yang dianggap penting dan sangat membedakan dengan model yang dibuat oleh Farmer & Richman (1965) adalah *management philosophy*. Dalam contoh penelitian di India, ditemukan bahwa perusahaan yang menggunakan “*quick profit*” *philosophy* dan kebijakan yang terus berubah memiliki karyawan dengan semangat buruk dan efisiensi rendah dibandingkan dengan perusahaan yang menggunakan “*long-range profit*” *philosophy*. Padahal kedua perusahaan tersebut menggunakan “*hardware*” atau *technical know-how* yang sama.

Perbedaan dalam *management philosophy* tersebut mempunyai pengaruh terhadap *employee morale, productivity, organizational structure, span of control* dan *communication pattern*. Dari hasil penelitian di India inilah yang menyebabkan Negandhi-Prasad (1971) menambahkan variabel *management philosophy* dalam model yang dikembangkan Farmer-Richman (1965).

Apa yang disebutkan Negandhi & Prasad (1971) dengan *management philosophy* yang terdiri dari *belief and value system toward: employees, consumers, suppliers, stockholders, government, and community* tersebut sering disebut sebagai *corporate ideology* (Goll & Zeitz 1991:191). Definisi Goll & Zeitz (1991) tersebut senada dengan definisi yang diberikan Hartley (1983) dalam Denison & Mishra (1995:204) yaitu *corporate ideology* sebagai *major beliefs and values expressed by top management that provide organizational members with a frame of action*.

Menurut Robbin (2005:70), nilai (*value*) merupakan keyakinan dasar (*basic conviction*) bahwa ada cara bertindak yang satu lebih disukai dibandingkan cara yang lain. Sedangkan keyakinan merupakan pernyataan tentang fakta, sesuatu akan terjadi/tidak akan terjadi. *Value* dan *belief* sebagaimana definisi Hartley (1983) dalam Denison dan Mishra (1995:204) dan Goll & Zeitz (1991:191) tersebut dalam perkembangannya hingga saat ini dalam literatur studi organisasi merupakan salah satu dari aspek *organizational culture* selain *symbols, language, ritual and myth* yang sudah lama diformulasikan oleh Pettigrew, (1979:570).



Gambar 2
Kerangka Pikir Konseptualisasi Model Manajemen Indonesia

Praktik manajemen dilakukan sebenarnya mengikuti perspektif terhadap organisasi, dimana para ahli terbagi dalam dua pendapat besar. Pertama, yang berpendapat bahwa organisasi akan menjadi serupa (*convergence*). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa organisasi akan memelihara keragaman-keragaman budaya nasional mereka (*divergence*).

Pendukung pendapat *convergence* mengatakan bahwa globalisasi akan melarutkan perbedaan budaya. Menurut pemikiran dari kelompok ini, dunia akan menjadi saling tergantung (*interdependent*), karena kemajuan teknologi sehingga lintas negara menjadi sesuatu yang sangat mudah. Halangan jarak dan waktu menjadi hilang. Perusahaan makin menjadi global dan transnasional dalam operasinya. Mereka saling mengambil keuntungan dengan organisasi lain yang memberikan keuntungan maksimal. Akhirnya, organisasi mempunyai struktur serupa dan menggunakan praktik-praktik manajemen yang sama. Dengan demikian, semakin mengglobal dunia, maka pemahaman akan perbedaan budaya menjadi tidak terlalu penting.

Di sisi lain, pendukung teori *divergence* mengatakan bahwa organisasi mempunyai kedekatan dengan budaya nasional yang melekat dan sangat sulit untuk berubah. Inilah yang menjadikan bahwa negara-negara memiliki gaya manajerial yang berbeda. Penerimaan pandangan ini didasarkan pada makin meningkatnya sensitivitas variabel lintas budaya di dalam praktek manajemen.

Penelitian ini mengambil posisi dengan mengikuti logika *divergence theory*. Pandangan penelitian ini berbeda dengan Koontz (1969:49) yang menyatakan bahwa *American management* berlaku secara universal. Kalaupun ada perbedaan, demikian penuturan Koontz, hanyalah pada *art of management*, bukan manajemen sebagai *science*. Peneliti lebih setuju dengan pendapat Hofstede (1994:4) yang menyatakan dengan tegas bahwa: "*Management Scientist are Human*", sehingga produk pemikirannya pun akan terpengaruh oleh budaya, tempat ilmuwan dibesarkan. Hofstede (1994:4) memberikan bukti, bukan hanya hanya *the art of management* yang berbeda antar bangsa, bahkan *management assumption* antar bangsa dan persepsi juga berbeda sehingga tidak mustahil bila melahirkan praktik manajemen yang berbeda pula.

5. Penutup

Seperti telah diuraikan di atas, penelitian tentang perilaku organisasi dan manajemen umumnya berpijak pada *universalist perspective*. *Universalist perspective* didasarkan pada asumsi bahwa ada kesamaan-kesamaan yang berlaku secara universal dalam tindakan-tindakan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, meskipun latar belakang organisasi tersebut berbeda-beda. *The body of research* dalam pendekatan ini menyatakan bahwa organisasi adalah entitas yang “*cultural free*”.

Library research ini mengambil posisi untuk lebih melihat pengaruh *contextual factors* dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen. Tema ini sangat populer dalam jurnal internasional yang diwadahi dalam *cross-cultural management*, suatu kajian yang bertujuan untuk menggali budaya lokal yang diduga kuat lebih cocok diterapkan dalam praktik manajemen seperti dalam gambar berikut ini.

Dengan mengikuti alur pemikiran di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan untuk mencari Indonesia Management Style adalah mungkin dan memiliki pijakan akademis sangat kuat. Oleh karena itu membayangkan bahwa suatu hari nanti Gaya Manajemen Indonesia berdiri sejajar dengan Gaya Manajemen Jepang, Korea, Cina dan gaya manajemen yang lebih dulu mapan yaitu Amerika, adalah sesuatu yang mungkin dan masuk akal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Anwar., & Naim, Chaker. 2003. Globalisation of Corporate Amerika and Its Implications for Management Styles in An Arabian Cultural Context. *International Journal of Management*. Vol.20 No.1 March.
- Bass. 1965. “*Predominant Values in American Society; Handbook of Leadership*. Amazon
- Black, Boyd. 1999. National Culture and High Commitment Management. *Employee Relation*. Vol. 21. No. 4. p. 389-404
- Daft, L. (2000). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Derek Bok. 1993. *The Cost of Talent*. Amazon
- Drucker, Peter. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter F. (1998). The New Management Paradigm. *Forbes*, July.

Forbes Magazine. 1998.

- Geringer, M. J., Frayne, A. C., Milliman, F. J. 2002. In Search of “Best Practices” in International Human Resource Management: Research Design and Methodology. *Human Resource Management*, Spring; 41, 1: 5 - 30
- Gomez-Mejia, L & Welbourne, T. 1993. Compensation Strategies in A Global Context. *Human Resource Planning*, Volume 14, Number 1, 29-41
- Gray, R.K. & Marshal, K.P. 1998. Kenyan and Korean management orientations on Hofstede’s cultural values. *Multinational Business Review*. Fall, 6, 2: 79-88
- Heuer, M., Cummings, L. J., Hutabarat, W. 1999. Cultural Stability or Change Among Managers in Indonesia? *Journal of International Business Studies*, 30, 3. Third Quarter: 599 - 610
- Hofstede, G. 1980. *Culture’s Consequences. International Differences in Work-Related Values. A Bridged Edition.* Sage Publication. Newbury park.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, AMACOM, A Division of American Management Association
- Hofstede, G. 1983. National Culture in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*. Vol XIII, No.1-2: 46 - 74
- Hofstede, G. 1994. Management Scientists are Human. *Management Science*. Vol.40, No1, January, p 4-13
- Hofstede, G. 1997. *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival.* McGraw Hill. New York.
- Kelley, L & Worthley, R. 1981. The Role of Culture in Comparative Management: A Cross-Cultural Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 24, No.1: 164-173
- Kerr, C., Rabison, H. R., Dunlop, T. J. & Myers, A. C. 1955. Industrialism and Industrial Man. *International Labour Review*, Vol LXXI, No. 3, March: 26 - 39
- Kim, Ken., Park Hun Joon, Suzuki, Nori. 1990. Reward Allocation in The United States, Japan & Korea: A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures. *Academy of Management Journal*. Vol 33 Iss 1 p, 188-199
- Koentjaraningrat. 2002. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan.* Cetakan ke 20. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Koentjaraningrat. 2004. *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia.* Cetakan ke 20. Penerbit Djambatan. Jakarta
- Koontz, H. 1969. A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management. *Academy of Management Journal*. December: 46 - 67
- Laurent A. 1983. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management & Organization*, Vol. XIII, No. : 75-96
- Lee, Sang. (1982). *Japanese Management: Culture and Environment.* New York: Praeger Publishing.

- Lloyd, S & Hartel, C. 2004. Predicting HRM Strategy and Practice Decision: Development of the HRM Orientation Typology. *Cross-Cultural Management*. Vol 11 Number 4, 2004
- Mas,ud, F. 2002. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. BP Undip Semarang
- Mas,ud, F. 2009. *Menggugat Manajemen (Barat)*. BP Undip Semarang
- Mellahi, K & Frynas, G., J. 2003. An Exploratory Study into The Applicability of Western HRM Practices in Developing Countries: An Algerian Case Study. *International Journal of Commerce & Management*,13, 1:61 - 80
- Mintzberg. 2002. *Beyond Selfishness*. Sloan Management Review. Fall. 2002.
- Morden, Tony. 1999. Models of National Culture- A Management Review. *Cross Cultural Management*. Volume 6 Number 1:19-44
- Myrdal, Gunnar. 1969. Political Element in The Development of Economic Theory. Paperback.. Touchstone.
- Negandhi, R. A. 1975. Comparative Management and Organization Theory: A Marriage Needed. *Academy of Management Journal*; June, Volume 18, Number 2: 334 - 344
- Negandhi, R. A. 1983. Cross-Cultural Management Research: Trend and Future Directions. *Journal of International Business Studies*. Fall, : 17 - 28
- Newman, L.K & Nollen, D.S. 1996. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practice and National Culture. *Journal of International Business Studies*. Fourth Quarter, 27, 4: 753 - 779
- Newman, William H. (1969). *Cultural Assumptions Underlying U.S. Management Concepts*".
- Oberg, W. 1963. Cross-Cultural Perspectives on Management Principles. *Academy of Management*.: 129-143
- Pascale, R. T & Maguire, M. A. 1980. Comparison of Selected Work Factors in Japan and The United States. *Human Relations*, 33: 433-455
- Quinn. 1998. *"How Wal-Mart s Is Destroying America: And What You Can Do About It*. Penguin Book
- Robbin, Stephen.P. 1990. *Organizations Theory. Structure, Design and Application*. Prentice Hall International, Inc. Third Edition.
- Schuler, R. S & Rogovsky, N. 1998. Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*; First Quarter; 29, 1: 159 – 177
- Shackleton, V & Ali, A. H. 1990. Work-Related Values of Managers: A Test of the Hofstede Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 21:109-118
- Singh, P Joginder. 1990. Managerial Culture and Work-Related Values in India. *Organization Studies*.11/1:075-101, p76-101
- Sondergaard, M. 1994. Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, Vol 15 Iss:3 : 447 - 456
- Stenning,B.W. & Ngan.E.F. 1997. The Cultural Context of Human Resource Management in East Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 35 (2): 3-15
- Stoner, James F. (1998). *Management*. New York: Prentice -Hall.

- Schneider, S. C & DeMeyer, A. 1991. Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12: 307 - 320
- Schoolhammer, H. 1969. Comparative Management Theory Jungle. *Academy of Management Journal*, Vol. 12: 81-97
- Stenning, B.W. & Ngan, E.F. 1997. The Cultural Context of Human Resource Management in East Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 35 (2): 3-15
- Sridharab, Uma V., Dicken, Lorry, dan Caines, W Royce (2002). The Sosial Impact of Buisness Failure: Enron. *Mid-American Journal of Business*, Vol.17.No.2.11
- Terry, George. (1978). *Principles of Management*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Triandis, H.C. 1982. Review of Culture's Consequences. *Human Organization*, 41; 86-90