

Sistem Manajemen Indonesia: Perbandingan Serta Pembelajaran Melalui Manajemen Negara-Negara Lain Dan Manajemen Internasional

Idris Yanto Niode
E-Mail: Idris_Niode @ Yahoo.co.id

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Negeri Gorontalo

Abstrak

Sebagai salah satu cabang ilmu sosial, teori dan penerapan ilmu manajemen telah menyentuh keseluruhan jenis organisasi dan seluruh aspek kehidupan, dari yang sifatnya pribadi hingga urusan ketatanegaraan. Di Indonesia sendiri konsep manajemen diperkenalkan seiring perkembangan sejarah manajemen yang didasarkan periode-periode yang berbeda: 1950-1957; 1957-1960; 1960-1965; 1965-1970; 1970-1997, dan 1997-sampai sekarang. Akan tetapi disadari bahwa meskipun dipengaruhi oleh beberapa peristiwa penting yang menghantarkan proses manajemen Indonesia bahwa gaya manajemen Indonesia adalah manajemen Pancasila sebagaimana seluruh tatanan kehidupan bangsa berpedoman pada falsafah Negara tersebut.

@ **Kata Kunci:** *Sistem dan Manajemen Indonesia*

Pendahuluan

Sebagai salah satu cabang ilmu sosial, teori dan penerapan ilmu manajemen telah menyentuh keseluruhan jenis organisasi dan seluruh aspek kehidupan, dari yang sifatnya pribadi hingga urusan ketatanegaraan. Daya aksesibilitas dari manajemen itulah yang menyebabkan perkembangan teori manajemen bergerak sedemikian pesatnya, mulai teori manajemen saintifik atau klasik, manajemen perilaku, manajemen kuantitatif hingga *change management*. Serta tokoh-tokoh manajemen pun bermunculan antara lain mulai dari Charles Babbage, Max Weber, Frederick W. Taylor, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, serta lainnya.

Seiring dengan perkembangan ilmu manajemen maka selanjutnya Indonesia memiliki gaya manajemen sendiri. Akan tetapi perkembangan ilmu manajemen tidak serta merta dapat merumuskan gaya manajemen Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari beberapa tulisan sebelumnya, dimana menurut Budiman Christiananta (1994:6) bahwa Manajemen gaya Indonesia adalah Manajemen Pancasila dan sebagainya yang rumusannya hampir

sama sedangkan "warna" dan definisinya yang berasal dari Barat masih tampak kental yang tetap berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, leading, controlling untuk organisasi apapun sehingga sulit memberi rumusan untuk manajemen yang dipakai oleh para manajer Indonesia.

Disamping itu dari hasil penelitian Budi Paramita (1977) terhadap 172 buah perusahaan pemerintah dan swasta nasional menemukan bahwa umumnya organisasi bisnis Indonesia menurut para manajernya sendiri dinilai bersifat rutin, formalistik, kurang tersentralisasi, kurang berkomunikasi tugas, umumnya lebih dikoordinasi melalui rencana daripada saling menyesuaikan ataupun umpak balik, namun tidak seluruhnya birokratis.

Berdasarkan fenomena diatas maka muncul sebuah pertanyaan tentang bagaimana sebenarnya bentuk yang pas dari manajemen Indonesia? Seperti kita ketahui hingga sekarang memang belum ada bentuk dasar yang jelas tentang manajemen Indonesia, Untuk memberikan jawaban ini sudah beberapa kali diadakan seminar dan diskusi tentang rumusan yang jelas tentang konsep dasar manajemen Indonesia. Namun hingga sekarang belum ada rumusan yang pas sesuai dengan khasnya budaya Indonesia.

Tulisan ini berusaha memberikan sebuah gambaran maupun sumbangsi pemikiran bagaimana sebuah model gaya manajemen yang sering dipraktekkan diindonesia. Tulisan ini mencoba mengkajinya berdasarkan sumber literatur yang ada, artikel penelitian sebelumnya, juga bahan-bahan diskusi yang dijadikan bahan kajian dalam seminar maupun materi diskusi perkuliahan manajemen global/ international.

A. Perkembangan Dan Proses Manajemen Indonesia

1. Filosofi Bangsa Indonesia

Pada awal tahun 1945 telah secara jelas ditetapkan filosofi bangsa Indonesia, yang terdiri dari 5 prinsip dikenal sebagai "PANCASILA". Kelima prinsip tersebut adalah :

1. **Ketuhanan Yang Maha Esa.** Perisai hitam dengan sebuah bintang emas berkepala lima menggambarkan agama-agama besar di Indonesia, Islam, Kristen, Hindu, Buddha, dan juga ideologi sekuler sosialisme
2. **Kemanusiaan Yang Adil Dan Beradab.** Rantai yang disusun atas gelang-gelang kecil ini menandakan hubungan manusia satu dengan yang lainnya yang saling membantu.

Gelang yang lingkaran menggambarkan wanita, gelang yang persegi menggambarkan pria.

3. **Persatuan Indonesia.** Pohon beringin adalah sebuah pohon Indonesia yang berakar tunjang - sebuah akar tunggal panjang yang menunjang pohon yang besar tersebut dengan bertumbuh sangat dalam ke dalam tanah. Ini menggambarkan kesatuan Indonesia. Pohon ini juga memiliki banyak akar yang menggelayut dari ranting-rantingnya. Hal ini menggambarkan Indonesia sebagai negara kesatuan namun memiliki berbagai akar budaya yang berbeda-beda.
4. **Kerakyatan Yang Dipimpin Oleh Hikmat Kebijaksanaan Dalam Permusyawaratan/Perwakilan.** Binatang banteng atau lembu liar adalah binatang sosial, sama halnya dengan manusia cetusan Presiden Soekarno dimana pengambilan keputusan yang dilakukan bersama (musyawarah), gotong royong, dan kekeluargaan merupakan nilai-nilai khas bangsa Indonesia.
5. **Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia.** Padi dan kapas (yang menggambarkan sandang dan pangan) merupakan kebutuhan pokok setiap masyarakat Indonesia tanpa melihat status maupun kedudukannya. Hal ini menggambarkan persamaan sosial dimana tidak adanya kesenjangan sosial satu dengan yang lainnya, namun hal ini bukan berarti bahwa negara Indonesia memakai ideologi komunisme. Prinsip seperti yang tersebut diatas adalah dibangun ke dalam setiap institusi dan organisasi Indonesia, sebagaimana seperti prinsip-prinsip dan praktek-praktek dari manajemen dalam setiap aspek dari masyarakat Indonesia.

Bhinneka Tunggal Ika merupakan semboyan nasional Indonesia yang berasal dari istilah Sanskerta karangan Mpu Tantular yang berarti "Walaupun berbeda-beda tetapi tetap satu" yang menggambarkan keadaan bangsa Indonesia yang terdiri atas beraneka ragam suku, budaya, adat-istiadat, kepercayaan, namun tetap adalah satu bangsa, bahasa, dan tanah air.

2. Sistem Politik Indonesia

Indonesia adalah negara kesatuan berbentuk republik, di mana kedaulatan berada di tangan rakyat dan dijalankan sepenuhnya oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR).

Indonesia menganut sistem pemerintahan presidensial, di mana Presiden berkedudukan sebagai kepala negara sekaligus kepala pemerintahan.

Para Bapak Bangsa (the Founding Fathers) yang meletakkan dasar pembentukan Negara Indonesia, setelah tercapainya kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945. Mereka sepakat menyatukan rakyat yang berasal dari beragam suku bangsa, agama, dan budaya yang tersebar di ribuan pulau besar dan kecil, di bawah payung Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Indonesia pernah menjalani sistem pemerintahan federal di bawah Republik Indonesia Serikat (RIS) selama tujuh bulan (27 Desember 1949 - 17 Agustus 1950), namun kembali ke bentuk pemerintahan republik. Setelah jatuhnya Orde Baru (1996 - 1997), pemerintah merespon desakan daerah-daerah terhadap sistem pemerintahan yang bersifat sangat sentralistis, dengan menawarkan konsep Otonomi Daerah untuk mewujudkan desentralisasi kekuasaan.

1 Undang-undang Dasar 1945

Konstitusi Negara Indonesia adalah Undang-undang Dasar (UUD) 1945, yang mengatur kedudukan dan tanggung jawab penyelenggara negara; kewenangan, tugas, dan hubungan antara lembaga-lembaga negara (legislatif, eksekutif, dan yudikatif). UUD 1945 juga mengatur hak dan kewajiban warga negara.

Lembaga legislatif terdiri atas Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) yang merupakan lembaga tertinggi negara dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Lembaga Eksekutif terdiri atas Presiden, yang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh seorang wakil presiden dan kabinet. Di tingkat regional, pemerintahan provinsi dipimpin oleh seorang gubernur, sedangkan di pemerintahan kabupaten/kotamadya dipimpin oleh seorang bupati/walikota.

Lembaga Yudikatif menjalankan kekuasaan kehakiman yang dilakukan oleh Mahkamah Agung (MA) sebagai lembaga kehakiman tertinggi bersama badan-badan kehakiman lain yang berada di bawahnya. Fungsi MA adalah melakukan pengadilan, pengawasan, pengaturan, memberi nasehat, dan fungsi administrasi.

Saat ini UUD 1945 dalam proses amandemen, yang telah memasuki tahap amandemen keempat. Amandemen konstitusi ini mengakibatkan perubahan mendasar terhadap tugas dan hubungan lembaga-lembaga negara.

2. Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR)

Fungsi pokok MPR selaku lembaga tertinggi negara adalah menyusun konstitusi negara; mengangkat dan memberhentikan presiden/wakil presiden; dan menyusun Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN). Fungsi pokok MPR yang disebut di atas dapat berubah bergantung pada proses amandemen UUD 1945 yang sedang berlangsung. Adapun jumlah anggota MPR adalah 700 orang, yang terdiri atas 500 anggota DPR dan 200 anggota Utusan Golongan dan Utusan Daerah, dengan masa jabatan lima tahun.

3. Dewan Perwakilan Rakyat (DPR)

Selaku lembaga legislatif, DPR berfungsi mengawasi jalannya pemerintahan dan bersama-sama dengan pemerintah menyusun Undang-undang. Jumlah anggota DPR adalah 500 orang, yang dipilih melalui Pemilihan Umum setiap lima tahun sekali.

4. Presiden/Wakil Presiden

Presiden Republik Indonesia memegang pemerintahan menurut UUD 1945 dan dalam melaksanakan kewajibannya, presiden dibantu oleh seorang wakil presiden. Dalam system politik Indonesia, Presiden adalah Kepala Negara sekaligus Kepala Pemerintahan yang kedudukannya sejajar dengan lembaga tinggi negara lainnya.

Presiden juga berkedudukan selaku mandataris MPR, yang berkewajiban menjalankan Garis-garis Besar Haluan Negara yang ditetapkan MPR. Presiden mengangkat menteri-menteri dan kepala lembaga non departemen (TNI/Polri/Jaksa Agung) setingkat menteri untuk membantu pelaksanaan tugasnya.

Dalam UUD 1945 (versi sebelum amandemen) disebutkan bahwa Presiden dan Wakil Presiden dipilih oleh MPR dengan suara yang terbanyak. Presiden dan Wakil Presiden memegang jabatan selama masa lima tahun dan sesudahnya dapat dipilih kembali.

5. Mahkamah Agung

Mahkamah Agung (MA) adalah pelaksana fungsi yudikatif, yang kedudukannya sejajar dengan lembaga tinggi negara lainnya. MA bersifat independen dari intervensi

pemerintah dalam menjalankan tugasnya menegakkan hukum dan keadilan, meski penunjukan para hakim agung dilakukan Presiden.

6 Lembaga Tinggi Negara Lainnya

Lembaga tinggi negara lainnya adalah Badan Pengawas Keuangan (BPK) dan Dewan Pertimbangan Agung (DPA). Fungsi utama BPK adalah melakukan pemeriksaan keuangan pemerintah. Temuan-temuan BPK dilaporkan ke DPR, selaku badan yang menyetujui Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN).

DPA berfungsi untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan Presiden yang berkaitan dengan penyelenggaraan negara, termasuk dalam masalah politik, ekonomi, social budaya, dan militer. DPA juga dapat memberi nasehat atau saran atau rekomendasi terhadap masalah yang berkaitan dengan kepentingan negara. Anggota DPA diusulkan oleh DPR dan diangkat oleh Presiden untuk masa bakti lima tahun. Jumlah anggota DPA adalah 45 orang.

7. Pemerintah Daerah

Di tingkat daerah, sebuah provinsi dikepalai oleh seorang gubernur sedangkan kabupaten/kotamadya dikepalai oleh seorang bupati/walikota. Sejak diberlakukannya UU Undang-Undang No. 22 dan No. 23 Tahun 1999, yang kemudian diperbaharui dengan Undang-Undang No 32 dan No. 33 Tahun 2004 tentang pelaksanaan Otonomi Daerah, kewenangan pengelolaan keuangan daerah dititikberatkan ke Kabupaten/ kota, sehingga hubungan antara pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten lebih bersifat koordinasi.

Hubungan lembaga legislatif, eksekutif, dan legislatif di tingkat daerah sama halnya dengan hubungan antarlembaga di tingkat nasional. Contohnya, tugas DPR Tingkat I adalah mengawasi jalannya pemerintahan di tingkat provinsi dan bersama-sama dengan Gubernur menyusun peraturan daerah. Lembaga yudikatif di tingkat daerah diwakili oleh Pengadilan Tinggi dan Pengadilan Negeri.

3. Sistem Ekonomi Indonesia

Wacana tentang sistem ekonomi indonesia telah berlangsung cukup lama yaitu sejak kelahiran negara indonesia tanggal 17 agustus 1945 dengan melibatkan tokoh-tokoh politik dan ahli ekonomi dari berbagai kalangan. Format sistem ekonomi indonesia menjadi isu

yang strategis karena menyangkut dimensi politik dan ekonomi Indonesia. Sistem ekonomi Indonesia memiliki ciri khas yang dapat dibedakan dengan sistem ekonomi yang berkembang selama ini karena perbedaan latar belakang sejarah, sosial, kultural dan kondisi geografis.

Secara normatif-legal, sistem ekonomi politik Indonesia berada dalam kategori sosialisme. Naskah atau klausul ekonomi dalam Undang-Undang Dasar 1945 sangat jelas mengutamakan keadilan dan kesejahteraan sosial daripada kesejahteraan orang per orang. Bahkan kekayaan alam harus dikuasai oleh negara dengan menempatkan peranan BUMN secara strategis. Namun praktik yang dilakukan oleh teknokrat Orde Baru bukan hanya berbeda, tetapi bertolak belakang. Para teknokrat Orde Baru justru mempraktikkan sistem kapitalisme dalam wujud awal yang kurang humanis.

Diskusi mengenai sistem Indonesia menjadi isu yang menarik karena berada dalam wilayah yang terbuka untuk diperdebatkan (*debate-able*) mengikuti kaidah dalam sistem kapitalisme atau sosialis. Namun berdasarkan catatan sejarah dan hasil diskusi para ahli diketahui bahwa sistem ekonomi Indonesia adalah yang diturunkan dari nilai-nilai dalam Pancasila, sehingga sistem ekonomi Indonesia adalah sistem ekonomi Pancasila seperti yang dirumuskan dalam pasal 33 UUD 1945.

Tokoh yang pertama kali merumuskan sistem ekonomi Pancasila adalah **Dr. Mohammad Hatta**. Dalam uraiannya beliau menyatakan bahwa politik ekonomi Indonesia dalam jangka panjang untuk mewujudkan perekonomian yang berdasarkan asas koperasi sehingga mencapai kemakmuran masyarakat. Bung Hatta membedakan pengertian politik ekonomi dan sistem ekonomi dalam perekonomian.

Rumusan tentang sistem ekonomi Indonesia yaitu pada pasal 33 UUD 1945, sedangkan politik ekonomi menyangkut strategi, kebijakan, dan langkah-langkah untuk mewujudkan cita-cita perekonomian sebagaimana dirumuskan dalam pasal 33 UUD 1945. Prof. Mubyarto mengembangkan lebih lanjut mengenai rumusan operasional sistem ekonomi Indonesia yang mencakup beberapa aspek yaitu:

1. Sistem ekonomi yang berorientasi pada manusia artinya bahwa hubungan antara pembangunan ekonomi dengan manusia sifatnya timbal balik dan saling mempengaruhi.

2. Perjuangan meletakkan landasan ekonomi kekeluargaan dan koperasi artinya bahwa sistem ekonomi Indonesia bukanlah sistem ekonomi yang liberal kapitalistik tetapi juga bukan sistem ekonomi yang etatistik. Namun sistem ekonomi pasar tetap berperan dalam menentukan keseimbangan ekonomi yang didasarkan atas asas kekeluargaan.
3. Pengusaan oleh negara yang tidak mengarah pada etatisme artinya bahwa peran negara dalam usaha untuk menguasai cabang-cabang produksi yang menyangkut hajat hidup orang banyak yaitu sektor-sektor publik serta dikelola dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* agar tercapai efisiensi usaha yang maksimal tanpa mengabaikan fungsi sosialnya.
4. Pengembangan sektor swasta secara terkendali artinya bahwa peran swasta cukup besar dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional namun tetap dalam bingkai untuk mewujudkan keadilan sosial, sehingga dihindari kemungkinan terjadi praktek monopoli dan oligopoli yang dapat merugikan masyarakat.

4. Pengelolaan/ Peningkatan SDM

Penduduk memegang peranan penting dalam proses pembangunan ekonomi karena disamping sebagai obyek pembangunan tetapi juga sekaligus sebagai subyek pembangunan. Akan tetapi disisi lain penduduk akan menjadi penghambat pembangunan manakla jumlah penduduk yang banyak tanpa diikuti dengan peningkatan kebutuhan hidup berupa makanan, sandang, perumahan, pendidikan dan kesehatan. Kualitas SDM yang rendah menyebabkan rendahnya ketersediaan dan kualitas sektor-sektor kebutuhan hidup masyarakat yang mengakibatkan rendahnya kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. Faktor yang menentukan kualitas SDM adalah pendidikan yang berpengaruh kepada kemampuan dan ketrampilan SDM kegiatan ekonomi.

Pembangunan nasional dalam bidang kependudukan mencakup pembangunan manusia indonesia seutuhnya, peningkatan profesionalitas dan kematangan pribadi baik secara intelektual, spritual dan emosional. Ada empat kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia indonesia yaitu:

1. Peningkatan kualitas hidup yang meliputi kualitas manusia baik secara jasmani maupun rohani dan juga kualitas kehidupan yang menyangkut kualitas perumahan dan lingkungan.
2. Peningkatan kualitas SDM yang produktif dan penyebaran yang merata.
3. Peningkatan kualitas SDM yang mampu memanfaatkan dan mengembangkan IPTEK yang berwawasan lingkungan.
4. Pengembangan pranata yang meliputi kelembagaan dan perangkat hukum yang mendukung upaya peningkatan kualitas SDM.

5. Gaya Kepemimpinan Dan Manajemen

a. Gaya Kepemimpinan

Ki Hajar Dewantara, seorang pendiri sistem pendidikan di Indonesia merumuskan karakteristik gaya kepemimpinan di Indonesia adalah sebagai berikut: ***Ing Ngarsa Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani***, yang kemudian ditetapkan sebagai asas-asas kepemimpinan pancasila sebagaimana tertuang sebagai dasar dalam pelaksanaan pembinaan ABRI (sekarang TNI) dan kekaryaan yang ditetapkan dalam Keputusan Menutama Hankam No. Kep/B/177/1996 (dalam Wiriadihardja, 1987: 96) yang mengandung sifat, watak dan perangai sebagai berikut:

1. ***Taqwa***, yaitu beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa dan taat kepada-Nya.
2. ***Ing Ngarsa Sung Tulada***, yaitu memberi suri teladan kepada bawahannya.
3. ***Ing Madya Mangun Karsa***, Yaitu ikut bergiat serta menggugah semangat ditengah-tengah bawahannya.
4. ***Tut Wuri Handayani***, yaitu mempengaruhi dan memberi dorongan dari belakang kepada bawahannya.
5. ***Waspada Purba Wisesa***, yaitu selalu waspada, mengawasi serta sanggup dan berani memberi koreksi kepada bawahannya.

Manajemen sebagai suatu disiplin ilmu tidak pernah dipelajari oleh Ki Hajar Dewantara, tetapi apa yang telah dijelaskan diatas adalah memberikan hal yang penting untuk kita semua untuk mempunyai pandangan sebagai gaya manajemen Indonesia.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Bapak Ki Hajar Dewantara selain dikenal sebagai seorang pendiri sistem pendidikan di Indonesia juga dapat dikatakan sebagai Bapak Manajemen Indonesia.

b. Perkembangan Teori Manajemen di Indonesia

Banyak orang mengira, bahwa manajemen adalah suatu hal yang baru dipraktikkan dan timbul di abad ke 18 atau 19. Kenyataan membuktikan bahwa manajemen adanya sudah lama sejak ada kehidupan pergaulan manusia itu sendiri. Telah lahir sejak dahulu sewaktu manusia mulai berkelompok, bekerja sama mempertahankan hidupnya.

Sebagaimana menurut Wiriadihardja (1987:74) bahwa sejarah peralihan manajemen menempuh enam tahapan, yakni:

- a. Manajemen otoliter
- b. Manajemen ilmiah (1900-1920)
- c. Manajemen Manajemen berdasarkan pada hubungan manusia (1920-1960)
- d. Manajemen berorientasi pada hasil (1960-1970)
- e. Manajemen berdasarkan tanggung jawab sosial (1970-1980)
- f. Manajemen untuk kepentingan umat manusia.

Di Indonesia sendiri perkembangan manajemen dapat ditentukan dalam periode-periode yang berbeda: 1950-1957; 1957-1960; 1960-1965; 1965-1970; 1970-1997, dan 1997-sampai sekarang.

1950-1957

Selama periode ini, Konsep dari manajemen di Indonesia adalah secara kuat dipengaruhi oleh ilmuwan-ilmuwan Belanda yang mengajar pada universitas-universitas di Indonesia. Manajemen pada masa ini dianggap sebagai suatu bagian dari Ekonomi bisnis yang fokus utamanya adalah pada teori-teori nilai dan harga, biaya, dan teori-teori dalam administrasi dan sistem kontrol yang berhubungan dengan organisasi bisnis.

1957-1960

Periode ini ditandai oleh memuncaknya perjuangan untuk mendapatkan Irian Jaya dari Belanda. Segala sesuatu tentang Belanda adalah ditolak oleh masyarakat Indonesia

dalam sebuah pernyataan yang diluncurkan oleh Presiden Soekarno. Para profesor Belanda dikirim pulang dan konsekuensinya ekonomi bisnis jadi terlantar. Selama periode ini, tidak ada universitas swasta yang tetap bertahan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, para professor Amerika diundang Universitas Indonesia sebagai sebuah usaha join dengan Universitas California.

Melalui mereka, konsep dari manajemen diperkenalkan dengan membandingkan prinsip umum yang mana dapat diaplikasikan dalam mengelola sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendekatan ini memperluas jangkauan dari manajemen sebagai sebuah ilmu yang menganalisa dan mencari solusi untuk permasalahan yang dihadapi oleh suatu perusahaan.

1960-1965

Periode ini dicirikan oleh ketidakstabilan situasi politik. Oleh Presiden Soekarno diluncurkan suatu slogan sosialisme ala Indonesia.

Pemikiran dan penulisan umum selama periode ini diteliti untuk spesifik karakteristik Indonesia. Beberapa penulis merujuk pada "*Gotong Royong*" sebagai gaya manajemen Indonesia. Gotong royong menunjukkan solidaritas kelompok dalam masyarakat tradisional.

Meskipun secara kuat menolak konsep barat, para sarjana tidak secara buta menerima sistem manajemen sosialisme. Alternatif yang lebih disukai mereka adalah mencari sebuah sistem manajemen yang relevan dengan kondisi budaya dari negara tersebut.

1965-1970

Periode ini adalah periode reformasi sosial dan politik yang terkenal sebagai Orde Baru. Pada masa ini beberapa usaha dibuat untuk mempercepat perkembangan dari negara yang telah dirusak selama Orde Lama (sebelum 1965). Rehabilitas dan stabilitas ekonomi adalah kata kunci dari pemerintah Orde Baru.

Selama periode ini dihasilkan usaha-usaha untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan manajerial yang dihadapi oleh Perusahaan Perdagangan Negara. *Denationalisasi* penting untuk memberikan kesempatan bagi perusahaan-perusahaan asing

untuk investasi di Indonesia. Perusahaan-perusahaan lokal dihadapkan dengan persaingan keras dari perusahaan asing yang menanamkan investasinya di Indonesia. Sehingga perkembangan dari teknik-teknik manajemen modern secara pasti dibutuhkan sehingga para organisasi-organisasi bisnis tersebut dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Selama periode ini para sarjana Indonesia sekali lagi dihadapkan terhadap konsep manajemen Amerika dan Eropa Utara, teori-teori dan asumsi-asumsinya.

1970-1997

Perubahan-perubahan pada awal tahun 1970 mempunyai sebuah pengaruh penting dalam pertumbuhan dari manajemen di Indonesia. Kebutuhan untuk pendekatan-pendekatan baru dalam manajemen adalah dicirikan oleh munculnya perusahaan-perusahaan konsultan manajemen. Dekade ini juga dicirikan oleh perubahan-perubahan yang secara mendadak di dunia internasional.

Selama periode ini, universitas negeri sebagaimana pula universitas swasta, mulai menghasilkan tenaga kerja manusia untuk bisnis dan industri. Universitas Indonesia mendirikan **Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi UI (LMFEUI)** dan lalu diikuti oleh universitas negeri lainnya yang memberikan kursus-kursus dalam manajemen.

Selama periode ini juga dianjurkan penulisan kasus dalam permasalahan-permasalahan manajerial Indonesia. Hal ini bukanlah suatu usaha yang mudah untuk menulis kasus-kasus selama tidak ada perusahaan yang dapat menerima ide tersebut. Akan tetapi sejak tahun 1975 para perusahaan dianggap berperilaku lebih terbuka sejak mereka sangat menyadari keuntungan dari studi kasus-kasus. Mereka juga secara berangsur-angsur sadar pentingnya akurasi pembahasan informasi dalam pengambilan keputusan. Pendekatan statistik menjadi lebih populer sebagai salah satu alat untuk pengambilan keputusan.

1997 - 1998

Proses yang berkepanjangan dari krisis Indonesia atau tidak kunjungnya titik balik selama ini disebabkan oleh proses pergantian pemerintahan yang kurang lancar. Kalau momentum kedatangan IMF digunakan sebagai patokan dimulainya penanganan krisis secara menyeluruh, maka Indonesia memang mengalami proses yang tersendat-sendat.

Bulan Oktober 1997, Januari 1998, April 1998, semuanya merupakan momentum yang sebenarnya dapat menjadi titik balik. Akan tetapi titik balik ini tidak timbul karena tidak ada penggantian pemerintahan. Juni 1998 dan seterusnya ada penggantian pemerintahan, akan tetapi penggantian tersebut oleh pasar dianggap semu, karena Habibie dipandang sebagai penerus Suharto.

Disisi lain krisis Indonesia menyebabkan meningkatnya pengangguran dan kemiskinan. Selain itu ambruknya ekonomi ini juga meningkatkan kerentanan sejumlah besar orang Indonesia, terutama penduduk kota besar yang tergantung pada sektor industri. Tanpa pekerjaan yang mapan, banyak orang yang tak mampu untuk memenuhi kebutuhan pokok hidup, dan mereka juga tak bisa mengandalkan negara untuk menyediakan jaminan sosial.

1999 - 2004

Proses terjadinya krisis di Indonesia tidak semuanya berdampak negatif, akan tetapi proses tersebut memberikan aspek positif diantaranya adalah bahwa krisis ini melahirkan perubahan politik. Dimana penggantian pemerintahan dari Habibie ke Gus Dur Oktober 1999 merupakan pergantian pemerintahan yang lebih mendasar yang menumbuhkan suatu titik balik. Sayangnya permulaan bagus Oktober 1999 ini kemudian disia-siakan. Kesempatan adanya titik balik tidak dimanfaatkan dengan konsolidasi pelaksanaan program secara serius dan konsisten, sehingga proses pemulihan juga tidak berlangsung.

Dalam sejumlah program stabilisasi dan reformasi ekonomi-keuangan dengan bantuan IMF seperti tertuang dalam letters of intent (LOI, yang sampai September 2000 telah berjumlah 16, berkali-kali perekonomian nasional nampak seperti diambang perbaikan. Akan tetapi harapan ini berkali-kali dikecewakan oleh perkembangan yang kemudian terjadi. Hasil yang mengecewakan ini pada dasarnya disebabkan oleh kurangnya konsistensi pelaksanaan program yang telah menjadi kesepakatan pemerintah dengan lembaga multilateral ini. Tentu hal ini masih dapat diperbandingkan dengan alternatif lain, yaitu melaksanakan program pemulihan dan pembangunan tanpa IMF. Apakah itu merupakan alternatif yang terbuka?

Pengalaman sebelumnya menunjukkan bahwa titik balik tidak secara otomatis menumbuhkan pemulihan ekonomi, apalagi proses pembangunan yang berkelanjutan. Dalam krisis yang dialami berbagai negara Asia, dua aspek sangat dominan yang dianggap menimbulkan krisis adalah lemahnya sektor perbankan dan besarnya pinjaman dalam valas perusahaan swasta yang tidak sustainable.

Setelah 21 bulan pemerintahan Gus Dur, maka terjadi pergantian pemerintahan. Tentu ada semacam penyesalan, kalau memang akhirnya memilih Megawati, mengapa tidak dilakukan dua puluh satu bulan yang lalu saja? Tetapi itu sudah merupakan sejarah.

Pada masa pemerintahan Megawati-Hamzah Haz. Meskipun ada suatu euphoria baru dengan penggantian Gus Dur, antusiasme terhadap pergantian pemerintahan ini tidak sehebat apa yang nampak pada pergantian pemerintahan Oktober 1999

2004 - Sekarang

Pada masa ini adalah merupakan masa dimana dimulainya tatanan sistem perpolitikan Indonesia yang makin demokratis, hal ini dapat dilihat dari sistem pemilihan presiden dan wakil presiden secara langsung yang diikuti dengan pemilihan lembaga legislatif yang merupakan perwakilan rakyat di parlemen.

Hal ini tentunya memberikan kepercayaan tersendiri bagi masyarakat akan sistem demokrasi yang dijalankan, dimana selama ini dirasakan hanya sebagai slogan yang dikenal dengan asas Pemilu yakni **LUBER** (Langsung, umum, bebas, dan rahasia) juga menjawab persoalan krisis kepemimpinan yang selama ini melanda bangsa Indonesia.

Dengan bergulirnya reformasi disegala bidang terutama bidang pemerintah juga membawa dampak yang baik akan bangsa Indonesia dimata dunia. Kepercayaan dunia akan Indonesia tersebut menciptakan iklim investasi yang kondusif. Untuk investasi Penanaman Modal Asing (PMA) sendiri pada tahun 2004 yang disetujui pemerintah berdasarkan lokasi sampai dengan 30 April 2004 senilai 2.300,4 juta \$ US.

6. Budaya Dalam Organisasi

Astrid S. Susanto (dalam Marbun, 1980 : 70-72), menyatakan dalam kehidupan organisasi di Indonesia, instansi masih dilihat sebagai lanjutan kehidupan solidaritas organisasinya, sehingga terbentuklah suasana organisasi (*organization climate*) dan budaya

organisasi (*organization culture*) khas Indonesia yang sedikit banyak masih ditandai oleh sifat budaya tradisional seperti solidier organik, hierarkis, rukun dan musyawarah. Hal ini bisa dilihat pada suasana santai, akrab dan suasana seperti di rumah, yang dibawa ke tempat kerja. Kebiasaan ngobrol (istilah jaman sekarangnya disebut *ngerumpi*) dan bekerja yang santai waktu jam kerja menunjukkan adanya nilai keakraban sosial yang masih dianggap lebih penting daripada sikap lugas (*zakelijk*) waktu kerja. Bila memungkinkan, semua suka-duka (terutama duka) kehidupan pribadi diharapkan akan dapat dipecahkan oleh atasan.

Masyarakat Indonesia secara tradisional dicirikan oleh konsep musyawarah, mufakat dan gotong royong, dengan orientasi hirarki yang kuat. "Ikut pemimpin" atau bapakism adalah sebuah ekspresi yang sangat dikenal untuk perilaku ini sejak orang mendapatkan kebutuhan untuk menghormati orang yang lebih tua dan status yang lebih tinggi karena mereka dipertimbangkan untuk punya aturan dari "ayah " dalam suatu organisasi. Bapakisme adalah didasari kepada pertimbangan: umur, kelas, dan loyalitas kepada atasan. Dalam organisasi, loyalitas adalah lebih penting daripada konsep barat. Untuk orang dalam organisasi, kerja adalah tidak sernata-mata berarti pencapaian tujuan, tetapi juga membentuk dan menyusun. suatu keserasian. Hal ini adalah aturan dari "bapak manajer" untuk menjaga keserasian ini, dimana akumulasi semua kekuasaan.

Berikut ini adalah Profil Manajer Indonesia menurut hasil temuan Danandjaja (Dalam Sulistya:2002) :

- a. Bagi para Manajer, perusahaan adalah wujud lain dari pemilik, yang patut dihormati dan dituruti segala kehendaknya dengan taat. Ucapan "terserah bagaimana maunya perusahaan"! sangat mudah diucapkan oleh Manajer di Indonesia, terutama kalau sedang frustrasi. Karena tidak ada ikatan lain kecuali sebagai wadah tempat ia memperoleh kesempatan kerja, jaminan dan keamanan, maka para Manajer tersebut akan cenderung untuk keluar dari perusahaannya begitu saja kalau hal-hal tersebut tidak dipenuhi.
- b. Bagi para Manajer, pemilik adalah orang yang sampai batas tertentu dapat memberikan kesempatan memperoleh apa yang dibutuhkannya. Sesuai dengan orientasi vertikalnya, para Manajer akan menghormati pemilik, dan malah sering menganggapnya sebagai

orang tua yang mempunyai kewajiban dan tanggung jawab moral untuk memelihara anak buah dan menjamin keberhasilannya.

B. Perbandingan Manajemen Indonesia Dengan Negara-Negara Lain dalam Penerapannya.

1. Sekilas Manajemen Negara-Negara di Dunia.

a. Manajemen Jepang

Filosofi dan Budaya Jepang

Rakyat Jepang mempunyai satu sikap hidup yang dinamakan “makoto” yaitu sikap yang menjunjung tinggi kemurnian dalam batin dan motivasi dan yang menolak adanya tujuan yang semata-mata hanya berguna bagi diri sendiri. Dalam sikap ini yang terpenting bukan sasaran melainkan cara bertindak seseorang untuk mencapai sasaran itu yaitu dengan penuh kejujuran dan kesungguh-sungguhan. Sikap ini dipengaruhi oleh ajaran agama Budha yang mempunyai anggapan bahwa untuk menuju kesempurnaan hidup seseorang tidak hanya memilih hidup sebagai pendeta melainkan juga dengan cara hidup sungguh-sungguh dalam pekerjaan apapun.

Adapun budaya kerja jepang yang dikenal adalah budaya ”***Kaizen***” yang bermakna:

- Bermakna proses penyempurnaan secara berkelanjutan (terus menerus dan tiada henti)
- Berjalan dengan dilandasi oleh dorongan untuk berfikir dan belajar secara terus-menerus dan disiplin menuju rah kesempurnaan.

Ciri Ciri Manajemen Jepang

1. Bentuk khas dari manajemen Jepang adalah organisasi “Gemeinschaft” dan banyak kegiatan yang sudah disepakati bersama dilaksanakan oleh kelompok-kelompok. Hubungan antar manajer bersifat hangat dan semua pihak bekerja sama berdasarkan keyakinan bahwa semua merupakan bagian dari perusahaan yang sama. Organisasi ini luwes sehingga mudah menyesuaikan dengan lingkungannya.
2. Teknik modern dan manajemen modern diperkenalkan secara agreif dan diintegrasikan dalam “Gemeinschaft”

Untuk industrialisasi dan membangun manajemen modern berdasarkan teknologi modern diperlukan pengenalan konsep dan teknik manajemen modern secara luas. Manajemen Jepang dengan agresif memasukkan konsep dan teknik manajemen modern dari Amerika. Kampanye perbaikan produktivitas di Jepang dimulai dengan dukungan Amerika Serikat, manajer dididik dalam konsep dan teknik manajemen modern. Dengan demikian unsur-unsur yang menghambat dari manajemen Jepang tradisional dibuang dan dipadukan dengan manajemen modern yang sesuai.

3. Inovasi dalam manajemen Jepang

- Pengendalian perekonomian oleh pemerintah dihapuskan, kompetisi bebas mulai berlaku.
- Inovasi melalui demokratisasi manajemen sesudah perang

4. Konsep konsep manajerial manajemen Jepang

Konsep manajemen Jepang mengatakan perusahaan adalah “ie” (keluarga) yang mangacu kepada sistem keluarga Jepang tradisional tetapi sekarang menggunakan gagasan *gemeinschaft* manajerial. Sasaran perusahaan Jepang bukan maksimalisasi keuntungan tetapi terjaminnya kelangsungan dan perkembangan perusahaan sendiri.

5. Manajemen oleh manajer profesional

Karakteristik manajemen Jepang setelah perang yang terutama adalah pemisahan antara kepemilikan dan manajemen dalam perusahaan-perusahaan yang besar dan manajemen oleh manajer profesional. Manajemen *Gemeinschaft* Jepang dilakukan oleh para manajer profesional.

6. Ikatan perburuan

Sifat *gemeinschaft* dari manajemen Jepang telah berperan dalam menstabilkan ikatan perburuan di Jepang, karena itu ikatan perburuan di Jepang menunjukkan ciri ikatan kepercayaan yang kuat, dan juga stabil. Serikat buruh Jepang adalah bagian dari organisasi *gemeinschaft* yang memberikan kritik konstruktif bagi manajemen.

7. Sistem manajemen pengintegrasian

Manajemen Jepang dilaksanakan dengan memanfaatkan teknik dan manajemen modern, untuk efektivitas manajemen diperlukan suatu sistem yang mengintegrasikan

keduanya. Sistem integrasi ini secara naluriah telah dibuat dengan mengadakan pengendalian langsung oleh para manajer ketika mereka melakukan pekerjaannya.

b. Manajemen China

Pandangan Bisnis Keluarga China

Struktur Internal Perusahaan

Pola yang dilakukan dalam bisnis keluarga khas Cina pada umumnya kecil dan relatif tidak terstruktur, hal ini dikarenakan adanya batasan-batasan budaya di dalam memberikan kepercayaan, sehingga bisnis-bisnis keluarga ini tidak mengembangkan pengambilan keputusan yang sifatnya terdesentralisasi dan ini merupakan penghambat bagi kesuksesan pertumbuhan. Tapi timbul pertanyaan mengapa bisnis-bisnis ini masih mempertahankan bentuk semacam ini, hal ini lebih banyak dikarenakan oleh factor psikologis sosialnya yang khas, yaitu sifat paternalisme.

Paternalisme

Keberhasilan dari organisasi-organisasi keluarga Cina perantauan dapat tetap bertahan akibat keyakinan-keyakinan dari dalam cukup kuat dengan istilah “staf saya adalah keluarga saya”. Maksudnya adalah ada keyakinan yang datang dari dalam organisasi untuk mendukung sang eksekutif utama di dalam membuat keputusan-keputusan yang seringkali sulit dan dapat mempengaruhi budaya organisasi. Mungkin karena moralitas orang Cina lebih didasarkan pada hubungan, maka kita bisa memperkirakan bahwa tanggung jawab ini akan menjadi makin besar terhadap pekerja.

Tanggung jawab yang dilaksanakan sebagian demi tujuan moral, dan sebagian lagi untuk merespon mentalitas yang patuh dan tergantung di dalam diri banyak pekerja. Tanggung jawab itu meliputi masalah tugas dan masalah kesejahteraan dalam pekerjaan, seperti meletakkan orang ditempat yang tepat, membantu dalam mendapatkan sumber daya, membantu pegawai yang tidak efisien, memberikan jaminan bagi pegawai-pegawai yang tua, dan tanggung jawab untuk dapat memahami para pegawainya.

Kerjasama yang terjadi lebih dari sekedar hubungan antara staf dengan atasan dan sikap diktator jarang diperlukan di dalam perusahaan. Keadaan ini telah berperan besar di

dalam mewujudkan efisiensi organisasi. Akan tetapi paternalisme sebagai pendekatan keluarga memiliki kelemahan yang tak terelakan, yaitu nepotisme.

Warisan budaya dari bisnis orang-orang Cina perantauan telah menimbulkan sebuah pandangan yang khas tentang kekuasaan dan legitimasi. Kekuasaan berasal dari kepemilikan dan kepemilikan ini terletak pada keluarga dan bukan pada individu, ini menimbulkan suatu kepatuhan. Namun ada kejelekan yang ditimbulkan pada organisasi yaitu tidak seorang pun di luar kelompok pemilik yang dapat mengupayakan kewenangan yang benar-benar sah bagi dirinya sendiri.

Dalam hal pengambilan keputusan, bukan merupakan masalah yang bersifat terbuka. Seandainya dilakukan secara terbuka, akan ada lebih banyak orang lagi yang merasa bahwa mereka berhak ikut terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga pada gilirannya nanti akan mengancam hirarki yang ada. Tampaknya ada perjanjian di kalangan bawahan bahwa mereka tidak mempunyai wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab yang biasanya dipegang oleh pemilik. Membuat keputusan bukanlah pekerjaan bawahan.

Pada tingkat yang lebih rendah dari organisasi keluarga Cina, yaitu tingkat manajemen menengah dan supervisi garis depan, gaya kepemimpinan cenderung mencerminkan kombinasi antara personalisme dan hirarki yang menjadi ciri dari keseluruhan organisasi ini. Dan untuk tingkat manajemen atas atau para eksekutif utama, gaya kepemimpinan cenderung otokratis namun dilaksanakan dengan penuh keperdulian.

Beberapa karakteristik kultural yang mempengaruhi berbisnis di Cina dapat diringkas berikut ini, dan hal-hal berikut ini bisa dijadikan sebagai pedoman untuk berbisnis di negara ini:

1. Orang China sangat menjunjung tinggi nilai-nilai dan prinsip-prinsip di atas kegunaan
2. Pertemuan-pertemuan bisnis biasanya dimulai dengan senda-gurau seperti minum the.
3. Ketika pertemuan dimulai, host China akan memberikan indikasi dengan baik. Begitu pula ketika pertemuan selesai, ia akan memberikan indikasi bahwa sudah waktunya bagi tamu untuk meninggalkan tempat.
4. Ketika orang China memutuskan siapa dan apa yang terbaik, maka mereka cenderung akan mengarah kepada keputusan-keputusan ini. Oleh karena itu, mereka bisa lamban

didalam merencanakan rencana tindakan, namun ketika sudah dimulai, prosesnya akan benar-benar bagus.

5. Didalam negosiasi, masalah timbal balik adalah sesuatu yang dianggap penting. Jika orang china memberikan kelonggaran, mereka sangat berharap timbal balik yang bagus.
6. Karena negosiasi dapat melibatkan *loss of face*, maka jangan heran jika anda menemui orang China yang melakukan proses bisnis secara keseluruhan, hal ini memberikan peluang bagi mereka untuk menyampaikan gagasan-gagasan mereka tanpa malu
7. Selama negosiasi, sangat penting bagi anda untuk tidak menunjukkan emosi berlebihan terhadap sesuatu. Marah dan frustrasi dipandang sebagai sesuatu yang antisosial.
8. Negosiasi harus dipandang dengan perspektif jangka panjang. Mereka yang berbisnis dengan baik adalah mereka yang menunjukkan diri bahwa mereka benar-benar berniat baik didalam hubungan jangka panjang.

c. Manajemen Amerika

Memahami budaya dari negara dimana suatu operasi bisnis dilakukan sangatlah penting dan membuat para manajer bisa bekerja secara lebih efektif. Sayangnya, ketika ditempatkan pada suatu budaya yang tidak familiar dengan mereka, sebagian besar manajer cenderung tidak memiliki pengetahuan (kesadaran) secara kultural. Sehingga mereka seringkali keliru untuk menginterpretasikan apa yang terjadi. Hal ini akan sangat terasa sekali ketika seorang manajer ditugaskan di satu negara dengan pola budaya yang jauh berbeda dengan pola budaya mereka

Di Amerika sendiri para eksekutif lebih mengarahkan dirinya sendiri dengan kerja keras, rasa percaya tinggi, sehingga dalam bisnis selalu ambisius, kompetitif dan ulet. Dari budaya yang ada yaitu cenderung “etnosentris” mereka cenderung tegas, agresif, berorientasi tujuan dan tindakan, bersemangat, optimis, terbiasa bekerja keras.

Berikut adalah gaya manajemen dalam perusahaan tipe Amerika menunjukkan:

1. *Para karyawan selalu bekerja berpindah-pindah pekerjaan.*

Bagi orang Amerika untuk mencari kesempatan, kemajuan, dan perubahan karir dengan cara berpindah di antara majikan dan organisasi merupakan hal yang biasa.

2. *Dalam pengambilan keputusan selalu bersifat pribadi.*

Umumnya orang Amerika cenderung mempercayai pertimbangan individual dan lebih suka membuat keputusan Sendiri.

3. *Mempunyai tanggung jawab individual.*

Para pekerja Amerika lebih suka berinisiatif secara pribadi dan memikul tanggung jawabnya sebagai individu bukan kelompok.

4. *Kemajuan yang cepat*

Keberhasilan para karyawan diukur dengan cepat dimana para karyawan secara ekonomi dan sosial mendapatkan kemajuan yang cepat, dengan suatu kelebihan.

5. *Spesialisasi dalam karier*

Pada organisasi di Amerika didasarkan pada spesialisasi keterampilan dan tenaga kerja; karyawan menciptakan intensitas dalam perilaku karir dan mengikuti jalur karier yang khusus.

6. *Mekanisme pengendalian yang eksplisit*

Organisasi di Amerika memiliki standar dan pengendalian yang eksplisit dalam pekerjaan dan penilaian sehingga para karyawan menginginkan mekanisme pengendalian yang eksplisit serta petunjuk-petunjuk kerja.

Perhatian yang terpusat pada karyawan (Focused Concern for Employees).

Perusahaan-perusahaan Amerika cenderung hanya memandang peran karyawan pada pekerjaan mereka dan, memberikan sedikit perhatian secara menyeluruh seperti keluarga, masalah- masalah sosial, kesehatan pribadi, dan kesejahteraan umum.

Dibawah ini S. Romen dan O. Shenkar (Dalam Widjaja, 1993:69) memberikan contoh perbedaan budaya beberapa negara didunia, yakni:

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| • Individualisme | Kolektivisme |
| Amerika serikat | Colombia |
| Australia | Venezuela |
| Inggris | Pakistan |
| Kanada | Peru |
| • Jarak kekuasaan Tinggi | Jarak kekuasaan rendah |
| Philipina | Austria |
| Meksico | Israel |

Venezuela	Denmark
Yugoslavia	Selandia baru
• Penghindaran kepastian Tinggi	Penghindaran kepastian rendah
Yunani	Singapura
Portugis	denmark
Belgia	Swedia
Jepang	Hongkong
• Maskulin Tinggi	Femininitas Tinggi
Jepang	Swedia
Austria	Norwegia
Venezuela	Yugoslavia
Italia	Denmark

2. Aspek Positif dan Negatif Gaya Manajemen Barat dan Timur

Jika dilihat dari beberapa contoh budaya dan gaya manajemen dari beberapa Negara diatas yakni antara negara barat (yang diwakili oleh Amerika Serikat dan Eropa Barat) dengan negara dari dunia timur (yang diwakili Jepang dan Cina). Dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa aspek positif dan negatif dari gaya manajemen yang tentunya dapat dipertimbangkan serta diterapkan di Indonesia. Adapun aspek positif dan negatif tersebut adalah sebagai berikut :

Negara	Aspek Positif	Aspek Negatif
Amerika (Manajemen Barat)	- Efisien; - Disiplin; - Sadar akan waktu dan; - Penghormatan terhadap inisiatif individu	- Manusia diperlakukan seperti mesin, dan; - Masyarakatnya yang konsumtif.
Jepang	- Solidaritas terhadap kelompok (perusahaan) yang tinggi; - Dedikasi; - Kesetiaan; - Disiplin diri; - Nasionalisme yang tinggi,	- Opportunities; - Binatang ekonomi; - Sangat tertutup, dan; - Agak angkuh.

	<ul style="list-style-type: none"> dan; - Penghormatan terhadap yang lebih senior. 	
China	<ul style="list-style-type: none"> - Memegang teguh janji; - Ulet; - Tekun; - Hormat, dan; - Solidaritas kelompok (suku). 	<ul style="list-style-type: none"> - Kikir; - Menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan; - Tertutup, dan - Terlalu materialistis
<p>Sumber: Diadopsi dari Endang Sulistya Rini, “ <i>Manajemen Indonesia: Perpaduan Manajemen Barat dan Timur Serta Budaya Tradisional</i>”, <i>Artikel Manajemen</i>, 2002, hal 3-4</p>		

C. Letak Posisi Manajemen Indonesia

Dari pemaparan aspek positif dan negatif manajemen barat dan timur itu, di manakah letak posisi manajemen Indonesia ? Pertanyaan seperti itu selalu tercuat, sebab belum ada manajemen Indonesia yang secara eksplisit dan terpraktekkan serta tertulis dimunculkan oleh para ahli manajemen yang ada di Indonesia. Yang banyak didiskusikan adalah istilah-istilah “Manajemen Gaya Indonesia”, “Gaya Manajemen Indonesia”, “Manajemen ala Indonesia”, “Manajemen Pancasila”, dan sebagainya, dengan rumusan yang mirip antara satu dengan yang lainnya, (Budiman Christiananta, 1994 : 6).

Bila secara eksplisit, terpraktekkan dan tertulis belumlah ada, apakah ada organisasi dan manajemen yang khas Indonesia ? Jawabannya tentu ada ! Cara orang tertentu menyusun pekerjaan dan hubungan antara pekerjaannya, pasti dipengaruhi tidak saja oleh sifat pekerjaan itu sendiri yang mungkin bersifat universal, tetapi juga oleh cara orang-orang tersebut mengatur hidup pada umumnya.

Sifat pekerjaan bisa saja bersifat universal karena dilandasi teknologi yang berlaku di mana-mana disebabkan hukum-hukum alam yang mendasari berlaku umum. Namun dapat dipastikan faktor-faktor lainnya seperti kebudayaan, nilai, norma kehidupan dan yang lainnya menjadikan cara hidup bangsa-bangsa berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Perlu juga diperhatikan bahwa tidak hanya cara-cara orang mengatur pekerjaan dipengaruhi kebudayaannya, tapi kebudayaan berpengaruh kuat pula pada perilaku pekerjaan.

Dari hasil penelitian Budi Paramita (Dalam Sulisty:2002) terhadap 172 buah perusahaan pemerintah dan swasta nasional dan asing tahun 1976 di beberapa kota di Indonesia (Jakarta, Surabaya, Malang, Madiun, Solo dan Padang) dengan 500 responden menemukan bahwa umumnya organisasi bisnis Indonesia menurut para manajernya sendiri dinilai bersifat rutin, formalistik, kurang tersentralisasi, kurang berkomunikasi tugas, umumnya lebih dikoordinasi melalui rencana daripada saling menyesuaikan ataupun umpan balik, namun tidak seluruhnya birokratis.

D. Perilaku Manusia Indonesia dalam Organisasi dan Manajemen

Meskipun diakui bahwa unsur-unsur manajemen bersifat universal secara umum, namun dalam prakteknya saat pengimplementasikan dalam suatu aktivitas, mau tidak mau perilakunya dalam organisasi pasti dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh anggota yang ada di dalamnya. Termasuk juga hal ini berlaku bagi pranata/organisasi yang ada di Indonesia.

Menurut Astid S. Susanto (Dalam Marbun, 1980 : 70-71).menyatakan bahwa gambaran awal ciri-ciri kebudayaan manusia Indonesia yang dapat digunakan sebagai pangkal tolak pemahaman suasana dan kebudayaan organisasi Indonesia perlu mencakup pengamatannya sendiri bahwa :

- a. Manusia Indonesia masih bersifat manusia dalam pengorganisasian organis daripada dalam pengorganisasian mekanis. Dengan sendirinya sikap demikian adalah baik dan tentu bentuk idealnya adalah suatu campuran dari keduanya.
- b. Manusia Indonesia menunjukkan keinginan untuk bertahan dalam lingkungan solidaritas organis daripada solidaritas mekanis.
- c. Walaupun pada satu pihak, suatu organisasi/instansi memang merupakan unit ekonomi di mana orang mencari nafkah dan perbaikan nasibnya, langkah tersebut dilaksanakannya karena mereka terpaksa. Hal mana berarti menerima nilai organisasi atau kepentingan instansi/organisasi sebagai kepentingan sendiri adalah sangat jarang.

Menurut Franz Magnis Suseno(dalam Sulisty: 2002: 5-6) Dalam berhubungan dengan manusia lainnya, manusia Indonesia selalu berpijak dari penilaian kedudukan sosialnya terhadap lawan hubungannya, apakah sejajar, lebih tinggi atau lebih rendah. Bagi

manusia Indonesia, kesamaan atau ketidaksamaan kedudukan sosial sama wajarnya. Berperilaku seolah-olah tidak ada perbedaan kedudukan sosial malah tidak wajar. Masyarakat ditata menurut dimensi horizontal dan vertikal : ada yang berkedudukan sama, ada yang lebih junior, ada yang perlu dituakan. Pada umumnya yang dituakan harus bersifat mengasuh dan melindungi.).

Sifat “solider organik”, dengan berbagai konotasinya seperti keakraban, keselamatan, kebersamaan dan sebagainya terpadu dengan sifat “hirarki’ dengan konotasinya perlindungan, kesetiaan, penghormatan dan sebagainya dalam suatu pranata atau lembaga yang disebut “kekeluargaan”. Karena sifat “kekeluargaan”-nya , manusia Indonesia dengan merasa sangat wajar menyapa lawan bicaranya sekelompok organik dengan sebutan-sebutan yang berasal dari sebuah keluarga seperti Bapak, Ibu, Saudara secara penuh dalam suatu acara resmi

Penutup

Akhirnya uraian diatas pada dasarnya merupakan sebuah tinjauan proses gaya manajemen yang berkembang diindonesia. Telaahan terhadap proses perkembangan manajemen indonesia yang dikemukakan diatas, diharapkan dapat menjembatani kepentingan dalam mengemukakan kajian ilmiah yang berkenaan dengan proses manajemen indonesia itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Christiananta, Budiman, 1994, *Pengaruh Sistem Nilai Budaya Terhadap Manajemen di Indonesia*, Makalah.

Dalimunthe, Rita .2003. *Manajemen Indonesia*, Artikel Manajemen.

Mulyadi. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. PT Raja Grafindo, Jakarta.

Marbun, B.N.1980, *Konsep Manajemen Indonesia*, PPM, Jakarta

Rachbini, Didik J. 2006. *Ekonomi Politik dan Teori Pilihan Publik*. Edisi kedua. Ghalia Indonesia. Bogor

Salim, Ubud. 1997. *Managing Process in Indonesia*. Working paper presented at Bergiche Universitat Gesamthochshule Wuppertal. Germany

Sulistya Rini, Endang. 2002.“ *Manajemen Indonesia: Perpaduan Manajemen Barat dan Timur Serta Budaya Tradisional*”, Artikel Manajemen.

Trisnawati, Sule dan Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Kencana. Jakarta

Wiriadihardja, Moeftie. 1987. *Dimensi Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan Pertama. Balai Pustaka. Jakarta.

Widjaya Tunggal, Amin. 1993. *Manajemen Suatu Pengantar*, Rineka Cipta,.

Yuliadi, Imamudin. 2007. *Perekonomian Indonesia Masalah dan Implementasi Kebijakan*. UPFE-UMY. Yogyakarta.

[http// www. Abs. Net.au/](http://www.Abs.Net.au/) *Sistim Politik Indonesia*. Di Download Tanggal 1 Juni

[http// Juftrim. Word Press. Com/](http://Juftrim.WordPress.Com/) 2008/02/19/ *Peningkatan Investasi-di Indonesia- melalui perbaikan system ekonomi, sosial, politik dan penegakan hukum*. Di Download Tanggal 1 Juni

[http/www. Lambang Indonesia-Wikipedia Indonesia](http://www.LambangIndonesia-WikipediaIndonesia), ensiklopedia bebas berbahasa indonesia