

MANAJEMEN BUDAYA KERJA INDONESIA

Oleh:

*Aditya Nanda Priyatama Staf Pengajar Prodi Psikologi FK UNS
Mahasiswa Doktor Psikologi Universitas Airlangga Surabaya
aditya_npriyatama@yahoo.com*

ABSTRAK

Peran manajemen dalam memajukan organisasi cukuplah penting, namun demikian ternyata peran manajemen tersebut tidak akan pernah bisa berdaya upaya dengan maksimal untuk memajukan organisasi bila tidak dikelola dengan baik. Masalah pengelolaan manajemen tersebut sangat erat kaitannya dengan budaya di dalam organisasi. Setiap organisasi yang besar, entah dalam jumlah ukuran pegawai maupun tingkat kemakmuran atau pendapatan para anggotanya, memerlukan sebuah sistem yang dapat diterima oleh semua pihak.

Indonesia sebagai Negara yang memiliki banyak budaya dan ciri khas di dalamnya memerlukan pendekatan yang tepat dalam kaitannya dengan manajemen dalam organisasi. Tanpa pendekatan dan gaya manajemen yang tepat dalam hal ini mustahil akan mampu menjadikan organisasi yang baik. Beberapa keunikan manajemen Indonesia akan menjadi bahasan selanjutnya dalam tulisan ini.

Kata Kunci: Manajemen, Budaya Kerja Indonesia

PENDAHULUAN

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia.

Dalam buku Manajemen Teori, Praktik, & Riset Pendidikan, kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Kata “manajemen” tampaknya sudah begitu sering kita dengar. Manajemen erat kaitannya dengan konsep organisasi. Manajemen diperlukan ketika terdapat sekumpulan orang-orang (yang pada umumnya memiliki karakteristik perbedaan) dan sejumlah sumber daya yang harus dikelola agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai. Tujuan tersebut sangat beragam, tergantung dari jenis sebuah organisasi. Menurut Tisnawati Sule, manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Hakikat manajemen adalah merupakan proses pemberian bimbingan, pimpinan, pengaturan, pengendalian, dan pemberian fasilitas lainnya. Pengertian manajemen dapat disebut pembinaan, pengendalian pengelolaan, kepemimpinan, ketatalaksanaan yang merupakan proses kegairahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Bagi para manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut.

Fungsi-fungsi manajemen adalah seangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya.

Fungsi-fungsi manajemen sebagaimana diterangkan oleh Nickels. McHugh and McHugh (1997), terdiri dari empat fungsi, yaitu:

- Perencanaan atau *Planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

- Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

- Pengimplementasian atau *Directing*, yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

- Pengendalian dan Pengawasan atau *Controlling*, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan.

Stoner & Freeman (1996) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen ialah *planning, organizing, leading, dan controlling (POLC)*. Schermerhorn juga sependapat dengan Stoner & Freeman yang menyatakan fungsi manajemen ialah *planning, organizing, leading, dan controlling (POLC)*.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1996) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen ialah kesadaran akan pengaruh luar; interpretasi; representasi; koordinasi; perencanaan; petunjuk; penganggaran; administrasi sumber daya material; manajemen kepegawaian; supervisi; pemantauan; dan evaluasi program.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

MANAJEMEN BUDAYA KERJA INDONESIA

Ada pertanyaan yang selalu menggelitik mengenai apakah benar setiap organisasi yang merupakan kumpulan manusia, termasuk tempat di mana kita bekerja, memerlukan suatu budaya tertentu untuk mencapai tujuannya, serta sejauh mana jaminan bahwa setelah budaya itu ada kemudian organisasi semakin membaik kinerjanya. Mesti diakui dalam praktek ada cara-cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah yang tumbuh dalam kurun waktu yang lama dan menentukan arti menjadi anggota suatu organisasi. Banyak kalangan kemudian menyebutnya

budaya kerja, sebagai sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan, berperan sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari sisi fungsi, budaya kerja memiliki beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Kedua, budaya kerja membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya kerja mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya kerja itu meningkatkan kemantapan sistem sosial dalam organisasi. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi.

Karena berakar dari tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku. Dengan pemahaman seperti ini jelas terlihat bahwa keunggulan suatu organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh hal-hal yang kasat mata (tangible) seperti struktur organisasi, personil, seragam, gedung, armada, laporan keuangan, dan sebagainya melainkan juga oleh hal-hal yang tidak kasat mata (intangible). Bahkan hal-hal yang tidak kasat mata tersebut menjadi kekuatan tersembunyi yang jika dikelola dengan benar akan mendongkrak kinerja organisasi secara menyeluruh. Mengapa produktivitas kerja SDM Indonesia tergolong rendah di ASEAN atau cuma sekitar dua pertiganya ketimbang SDM Singapura, Malaysia, Thailand, dan Filipina? Apakah terkait dengan budayanya? Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Kalau dalam suatu perusahaan maka tujuannya tercermin dalam nuansa mencapai profit yang maksimum.

Sementara dari sisi individu adalah mencapai kinerja maksimum untuk meraih kepuasan (utility) yang maksimum. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana di dalamnya terdapat budaya kerja. Seperti dalam suatu

perusahaan, cita-cita (visi) sebagai identitas organisasi, misalnya menjadikan dirinya sebagai bisnis terkemuka dengan ciri-ciri berdaya inovasi tinggi, pionir dalam bidangnya, penggunaan teknologi dan sumberdaya manusia yang tangguh, mampu beradaptasi pada lingkungan global termasuk berperan di dalam peningkatan kesejahteraan lingkungan. Untuk mencapai itu maka posisi mutu SDM karyawan menjadi sangat penting karena karyawan adalah pemeran utama dan bukan yang lain. Karena itu, dalam bekerja maka setiap karyawan hendaknya memiliki cita-cita yang berupa kehendak mengenai sesuatu yang ingin dituju dan dicapai. Sebagai tujuan antara misalnya dapat berbentuk keinginan untuk memperoleh status sosial, pengembangan karir, dan memperoleh kompensasi;

Sedang sebagai tujuan akhir adalah keinginan untuk mencapai kesejahteraan sosial ekonomi yang maksimum bagi diri dan keluarganya. Untuk mencapai cita-cita yang dikehendaki maka tiap karyawan perlu mengoptimalkan mutu sumberdayanya. Bentuk ukuran SDM karyawan yang optimum yaitu produktivitas kerja yang maksimum. Dalam konteks budaya kerja, produktivitas tidak dipandang hanya dari ukuran fisik tetapi juga dari ukuran produk sistem nilai. Karyawan unggul menilai produktivitas atau produktif adalah sikap mental: Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada sekarang. Jadi kalau seorang karyawan bekerja, dia akan selalu berorientasi pada ukuran nilai produktivitas atau minimal sama dengan standar kinerja perusahaan. Dengan kata lain, bekerja produktif sudah merupakan panggilan jiwa dan disemangati dengan amanah atau komitmen tinggi sehingga menjadi bagian dari etos kerja keseharian (terinternalisasi): Tanpa diinstruksikan atasan karyawan seperti ini akan bertindak produktif. Inilah yang disebut sebagai budaya kerja.

Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan (Moeljono, 2004) yakni: (1) pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja, (2) sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap waktu, dan (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja. Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Agar budaya kerja dapat tumbuh dan berkembang dengan subur di kalangan karyawan dan staf maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi. (1) Tindakan manajemen puncak. Apa yang dikatakan manajemen puncak akan menjadi panutan karyawan. Bagaimana manajemen puncak berperilaku akan menunjukkan

karyawan bersikap dalam berkomunikasi dan berprestasi untuk mencapai standar kinerja perusahaan. Bagaimana manajemen puncak menegakkan norma-norma kerja akan menumbuhkan integritas dan komitmen karyawan yang tinggi. Imbalan dan hukuman yang diberikan manajemen puncak akan memacu karyawan untuk meningkatkan semangat dan disiplin kerja.

(2) Proses sosialisasi. Proses sosialisasi dilakukan dalam bentuk advokasi bagi karyawan baru untuk penyesuaian diri dengan budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan ketika mereka sedang dalam tahap penyeleksian atau prakedatangan. Tiap calon karyawan mengikuti pembelajaran sebelum diterima. Setelah diterima para karyawan baru melihat kondisi organisasi sebenarnya dan menganalisis harapan-kenyataan, antara lain lewat proses orientasi kerja. Pada tahap ini para karyawan berada dalam tahap “perjuangan” untuk menentukan keputusan apakah sudah siap menjadi anggota sistem sosial perusahaan, ragu-ragu atautkah mengundurkan diri.

Ketika karyawan sudah memutuskan untuk terus bekerja, namun proses perubahan relatif masih membutuhkan waktu yang lama maka tiap karyawan perlu difasilitasi dengan pelatihan dan pengembangan diri secara terencana. Dalam hal ini, karyawan harus membuktikan kemampuan diri dalam penguasaan keterampilan kerja yang disesuaikan dengan peran dan nilai serta norma yang berlaku dalam kelompok kerjanya sampai mencapai tahap metamorfosis. Secara keseluruhan keberhasilan proses sosialisasi akan sampai pada tahap internalisasi yang diukur dari (1) produktivitas kerja, (2) komitmen pada tujuan organisasi, dan (3) kebersamaan dalam organisasi. Hasil penelitian Harvard Business School (Kotter dan Heskett,1992) dalam Moeljono (2004), menunjukkan bahwa budaya korporat mempunyai dampak kuat terhadap prestasi kerja suatu organisasi. Ada empat alasan mengapa pengaruh itu terjadi: (1) Budaya korporat mempunyai dampak nyata pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.(2) Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting di dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam dekade mendatang. (3) Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang juga ditemukan; Budaya itu berkembang dengan mudah dan bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijak dan cerdas. (4) Walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Beberapa penelitian tentang budaya kerja yang dilakukan oleh Hofstede dan Hofstede menunjukkan beberapa hal yang berkaitan dengan manusia Indonesia.Jika kita mengeksplorasi

budaya Indonesia melalui lensa Model 5-D, kita bisa mendapatkan gambaran yang baik dan yang mendalam tentang budaya Indonesia terhadap budaya dunia lainnya.

Dimensi Jarak kekuasaan. Dimensi ini berkaitan dengan fakta bahwa semua individu dalam masyarakat tidak sama, hal tersebut mengungkapkan sikap budaya terhadap ketidaksetaraan antara individu satu dengan individu yang lainnya. Jarak kekuasaan didefinisikan sebagai sejauh mana anggota yang kurang kuat, lembaga dan organisasi dalam suatu negara mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan tidak merata. Hal tersebut menjadikan jarak yang jauh antara atasan dan bawahan.

Skor Indonesia tinggi pada dimensi ini (skor 78) yang berarti bahwa dalam dimensi jarak kekuasaan berikut ini mencirikan gaya Indonesia: Menjadi tergantung pada hirarki, hak yang tidak sama antara pemegang kekuasaan dan pemegang non kekuasaan, pemimpin direktif, kontrol manajemen dan delegasi. Power terpusat dan manajer mengandalkan ketaatan anggota tim mereka. Karyawan berharap untuk diberitahu apa yang harus dilakukan dan kapan. Pengendalian yang diharapkan dan manajer dihormati karena posisi mereka. Komunikasi adalah umpan balik langsung dan negatif tersembunyi. Jarak High Power juga berarti bahwa Indonesia rekan kerja harapkan secara jelas diarahkan oleh bos atau manajer. Barat mungkin jauh terkejut dengan terlihat, diterima secara sosial, kesenjangan yang luas dan merata antara kaya dan miskin.

Jarak individualisme mendasar ditangani oleh dimensi ini adalah tingkat ketergantungan masyarakat mempertahankan di antara para anggotanya. Ini ada hubungannya dengan apakah citra diri masyarakat didefinisikan dalam hal "aku" atau "Kami". Dalam masyarakat individualis orang yang seharusnya menjaga diri mereka sendiri dan keluarga langsung mereka saja. Dalam masyarakat kolektivis orang milik 'dalam kelompok' yang merawat mereka dalam pertukaran untuk loyalitas.

Indonesia, pada dimensi ini memiliki skor rendah (14) sehingga Indonesia adalah masyarakat kolektivis. Ini berarti ada preferensi tinggi untuk kerangka sosial didefinisikan kuat di mana individu diharapkan sesuai dengan cita-cita masyarakat dan dalam kelompok-mana mereka berasal. Satu tempat ini terlihat jelas dalam aspek keluarga dalam peran hubungan. Sebagai contoh, di Indonesia, jika seseorang ingin menikah, penting untuk bertemu keluarga wanita karena keluarga sangat penting baginya. Jika seorang pria ingin dianggap serius oleh seorang wanita, dia harus mengunjungi keluarga yang terakhir dan memperkenalkan dirinya secara formal kepada orang tua gadis itu. Hal ini tidak pantas ke pengadilan seorang wanita dan

meresmikan hubungan itu tanpa memberitahu orang tua dari gadis yang pertama. Contoh lain dari budaya kolektifis Indonesia adalah dalam persamaan antara anak dan orang tua.

Anak-anak Indonesia berkomitmen untuk orang tua mereka, seperti orang tua berkomitmen untuk kehidupan dan pertumbuhan semua. Keinginan mereka adalah untuk membuat hidup yang baik bagi orangtua mereka lebih mudah. Ada keinginan untuk merawat orang tua dan memberi mereka dukungan di usia tua mereka. Ada pepatah Asia yang diterima di Indonesia, "Anda bisa mendapatkan istri lain atau suami tapi tidak ibu atau ayah yang lain". Kesetiaan keluarga ini juga terlihat dalam kenyataan bahwa keluarga Indonesia tetap penatua (seperti kakek-nenek) di rumah daripada mengirim mereka kepada institusi manapun. Dalam masyarakat individualistis fokusnya adalah pada keluarga inti saja.

Dimensi Maskulinitas/Feminitas. Sebuah skor tinggi (maskulin) pada dimensi ini menunjukkan bahwa masyarakat akan didorong oleh kompetisi, prestasi dan kesuksesan, dengan keberhasilan yang ditetapkan oleh pemenang / terbaik di bidang - suatu sistem nilai yang dimulai di sekolah dan berlanjut sepanjang perilaku organisasi. Sebuah skor rendah (feminin) pada dimensi berarti bahwa nilai-nilai dominan dalam masyarakat yang merawat orang lain dan kualitas hidup. Sebuah masyarakat feminin adalah satu di mana kualitas hidup adalah tanda keberhasilan dan berdiri keluar dari keramaian tidak mengagumkan. Masalah mendasar di sini adalah apa yang memotivasi orang, ingin menjadi yang terbaik (maskulin) atau menyukai apa yang Anda lakukan (feminin).

Skor Indonesia (46) pada dimensi ini dan dengan demikian dianggap Maskulin yang rendah. Sementara tidak sepenuhnya seperti negara-negara Eropa yang paling Utara yang sangat rendah Maskulinitas dan dengan demikian dianggap Feminin, Indonesia kurang Maskulin dari beberapa negara Asia lainnya seperti Jepang, Cina dan India. Dalam status Indonesia dan simbol terlihat keberhasilan yang penting tetapi tidak selalu keuntungan materi yang membawa motivasi. Seringkali posisi bahwa seseorang memegang yang lebih penting bagi mereka karena konsep Indonesia yang disebut "Gengsi" - longgar diterjemahkan menjadi, "ke luar penampilan". Adalah penting bahwa "Gengsi" akan sangat dipertahankan sehingga memproyeksikan penampilan luar yang berbeda yang bertujuan untuk mengesankan dan menciptakan aura status.

Di negara-negara feminin fokusnya adalah pada "bekerja untuk hidup", manajer berusaha untuk konsensus, orang nilai kesetaraan, solidaritas dan kualitas dalam kehidupan kerja mereka. Konflik diselesaikan dengan kompromi dan negosiasi. Insentif seperti waktu luang dan

fleksibilitas yang disukai. Fokus pada kesejahteraan, status tidak ditampilkan. Seorang manajer yang efektif adalah salah satu yang mendukung, dan pengambilan keputusan dicapai melalui keterlibatan. Sebaliknya, negara-negara Maskulin dan ke mana negara-negara yang lebih rendah Maskulin yang tidak mencetak terlalu rendah pada skala untuk disebut negara Feminin, menampilkan ciri-ciri masyarakat Maskulin tetapi dalam tingkat yang lebih rendah.

Dimensi Penghindaran Ketidakpastian harus dilakukan dengan cara bahwa masyarakat berkaitan dengan fakta bahwa masa depan tidak dapat diketahui: kita harus mencoba untuk mengontrol masa depan atau hanya membiarkan hal itu terjadi? Ambiguitas ini membawa serta kecemasan dan budaya yang berbeda telah belajar untuk mengatasi kecemasan ini dengan cara yang berbeda. Sejauh mana para anggota suatu budaya merasa terancam oleh situasi ambigu atau tidak diketahui dan telah menciptakan keyakinan dan lembaga yang mencoba untuk menghindari ini tercermin dalam skor UAI.

Skor Indonesia (48) pada dimensi ini dan dengan demikian memiliki preferensi rendah media untuk menghindari ketidakpastian. Ini berarti bahwa ada preferensi yang kuat di Indonesia terhadap budaya Jawa pemisahan diri internal dari diri eksternal. Ketika seseorang marah, itu adalah kebiasaan bagi Indonesia untuk tidak menunjukkan emosi negatif atau marah eksternal. Mereka akan tetap tersenyum dan bersikap sopan, tidak peduli seberapa marah mereka berada di dalam. Ini juga berarti bahwa mempertahankan tempat kerja dan keharmonisan hubungan sangat penting di Indonesia, dan tidak ada keinginan untuk menjadi penyampai berita buruk atau negatif atau umpan balik. Aspek lain dari dimensi ini dapat dilihat dalam resolusi konflik. Komunikasi langsung sebagai metode resolusi konflik sering terlihat menjadi situasi yang mengancam dan salah satu yang Indonesia tidak nyaman masuk Sebuah dicoba dan diuji, metode yang sukses difusi konflik atau resolusi adalah untuk mengambil rute yang lebih akrab menggunakan perantara pihak ketiga, yang memiliki banyak manfaat. Ini memungkinkan pertukaran pandangan tanpa kehilangan muka serta karena salah satu manifestasi utama penghindaran ketidakpastian Indonesia adalah untuk menjaga penampilan harmoni di tempat kerja; perantara menghilangkan ketidakpastian yang berhubungan dengan konfrontasi. Mungkin salah satu frase yang sangat penting di Indonesia yang menggambarkan bagaimana ini bekerja adalah "Asal Bapak Senang" (Keep Boss Happy). Alasannya adalah multifold, tetapi jika Anda ekstrapolasi ke dimensi UAI Anda dapat melihat bahwa menjaga bos senang berarti Anda akan dihargai dan jika Anda

dihargai Anda tidak memiliki ketidakpastian ekonomi atau status karena Anda akan tetap menjadi anggota berharga dari perusahaan.

Orientasi jangka panjang. Dimensi orientasi berkaitan erat dengan ajaran Konfusius dan dapat diartikan sebagai berurusan dengan pencarian masyarakat untuk kebajikan, sejauh mana masyarakat menunjukkan perspektif berorientasi masa depan pragmatis daripada sejarah titik jangka pendek konvensional pandang.

MANAJEMEN PENDIDIKAN DI INDONESIA

Dunia pendidikan secara sadar atau tidak kini tengah bergerak menjadi satu pasar dunia, suatu pasar yang efisien dan transparan, yang mencakup daerah-daerah yang tak terbatas. Globalisasi mau tidak mau akan menjadi trend dari setiap organisasi baik organisasi usaha, sosial maupun organisasi pendidikan. Negara yang tidak mau dalam pengefisienan dan pentransparanan tersebut akan ketinggalan karena dinamisnya perubahan.

Keberadaan lembaga pendidikan sebagai salah satu pranata sosial budaya saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks. Lembaga pendidikan kini berhadapan dengan derasnya arus perubahan akibat globalisasi yang memunculkan persaingan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta. Globalisasi menuntut perlunya relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja/industri terhadap mutu lulusan (*out-put*) serta munculnya globalisasi pendidikan dengan bermunculannya lembaga pendidikan yang bertaraf internasional.

Perubahan yang merupakan perbedaan yang terjadi dalam urutan waktu, tentu saja tidak mudah diterjemahkan secara singkat dan eksplisit. Perubahan dalam pengertian hakiki sesungguhnya mengandung konotasi majemuk yang telah tergambar, lintas ruang dan lintas waktu dengan demikian warna-warni kehidupan masyarakat, warna warni yang dikenal sebagai ideologi, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Dengan adanya perubahan tersebut, lingkungan pendidikan juga mengalami perubahan yang luar biasa. Dan kalau kita mau merunut pangkalnya, semua ini tentu saja tak terlepas dari menggejalanya revolusi informasi dan globalisasi yang melanda dunia saat ini.

Akibat adanya revolusi dan globalisasi sebagaimana disebutkan di atas, persaingan kini telah menjadi semakin sengit karena tidak lagi terbatas pada persaingan antar sesama perusahaan domestik, tetapi juga dengan perusahaan multinasional dari manapun juga. Ini terjadi pada

hampir semua bidang usaha, bukan hanya pada bidang bisnis saja, tetapi persaingan tersebut juga telah merambah ke dunia pendidikan kita, mulai dari Play group, SD, SLTP, SLTA, Universitas, bahkan ke institusi-institusi pendidikan lainnya.

Berkaitan dengan meningkatnya persaingan dalam bidang pendidikan ini, terjadi pula perubahan pada perilaku konsumen, dalam hal ini yang dimaksud adalah masyarakat (orangtua dan siswa), maupun dunia usaha. Karena banyaknya pilihan, konsumen kini menjadi semakin banyak tuntutan, baik mengenai kualitas lulusan dan biaya pendidikan maupun pasilitas pendidikan. *Bargaining power* masyarakat meningkat sedemikian rupa sehingga industri atau dunia pendidikan terpaksa harus melayaninya kalau tidak mau akan tersingkir dari kancha persaingan yang makin berat.

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada dan masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (Siswa dan orangtua) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global.

Dengan kata lain dunia pendidikan kini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi dan operasi yang pada dasarnya banya diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN INDONESIA

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami.

Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia medis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan.

Menarik untuk dicatat bahwa salah satu alasan mengapa munculnya kepemimpinan itu menjadi sebuah topik yang cukup penting di sini karena didasarkan pada tradisi politik suatu negara. Hampir semua negara barat yang mempraktikkan proses politik yang demokratis memungkinkan setiap orang untuk mencapai posisi-posisi yang memiliki tanggung jawab. Orang tersebut tidak memerlukan banyak kekayaan, teman-teman pribadi, atau tradisi kekeluargaan untuk memperoleh kekuasaan. Oleh karena itu, studi tentang bagaimana orang-orang ini memperoleh posisi tersebut menjadi sangat penting. Ada dua isu yang sangat penting untuk didiskusikan yaitu pertama, berpusat pada pertanyaan mengapa seseorang itu menginginkan untuk menjadi pemimpin dan kedua, identifikasi apa saja yang harus dilakukan seseorang untuk memperoleh posisi tersebut.

Sudah jelas bahwa posisi pemimpin dapat memberikan keuntungan-keuntungan ekonomis yang lumayan. Dalam beberapa organisasi/perusahaan, pemimpin puncak itu dapat menerima penghasilan 10-15 kali lipat dari penghasilan para karyawan tingkat terbawah. Dan masih ada lagi penghargaan-penghargaan lain untuk pemegang jabatan ini. Makin tinggi jabatan seseorang dalam organisasi makin banyak input atau dampak yang dimilikinya terhadap kebijaksanaan organisasi. Jadi banyak kemungkinan munculnya perasaan keberhasilan dan kesuksesan yang lebih besar buat mereka ini. Akan tetapi, harus diingat bahwa keinginan untuk menjadi pemimpin saja tidak cukup. Ada beberapa watak dan karakteristik yang lebih memungkinkan seseorang untuk mencapai jabatan pemimpin.

Kepemimpinan adalah proses yang sangat penting dalam setiap organisasi karena kepemimpinan inilah yang akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Jika perusahaan, rumah sakit, universitas atau tim atletik mengalami kesuksesan, maka direktur, rektor, atau pelatihlah yang memperoleh acungan jempol. Akan tetapi, sebaliknya, jika terjadi kegagalan, mereka pulalah yang memperoleh teguran, kritik, atau bahkan diganti. Jadi salah satu

elemen pokok yang menjadi perhatian setiap organisasi yaitu bagaimana caranya untuk menarik, melatih atau mempertahankan orang – orang yang akan menjadi pemimpin – pemimpin yang efektif.

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993) serta Kouzes & Posner (1987) juga menyatakan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Porter (1996) dalam Sunarsih (2001). Green Berg dan Baron (2000 : 444) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Organisasi membutuhkan seorang pemimpin, sebab pemimpin itulah sosok penggerak dan inspirator dalam merancang dan mengerjakan kegiatan. Pemimpin tidak hanya seorang manajer, ia juga harus seorang pembangun mental, moral spirit, dan kolektivitas kepada jajaran bawahannya. Seorang pemimpin seyogyanya tidak hanya menggunakan aturan tertulis, tapi juga sikap perilaku, sepak terjang, dan keteladanan dalam melakukan agenda transformasi kearah yang lebih baik.

Pemimpin atau kepemimpinan merupakan variabel yang erat kaitannya dengan tugas manajer. Manajer diharapkan mampu memimpin organisasinya dengan baik. Meskipun demikian pemimpin dengan manajer mempunyai pengertian yang berbeda. Seorang manajer yang baik belum tentu merupakan pemimpin yang baik, dan sebaliknya. Idealnya, manajer yang baik juga merupakan pemimpin yang baik.

Diskusi tentang kepemimpinan Indonesia hingga kini masih menjadi topik hangat, terlebih menjelang pesta demokrasi 2014. Selain dipicu oleh perkembangan pengetahuan masyarakat, realitas bahwa seorang pengelola belum pasti seorang pemimpin yang baik di beberapa aspek kehidupan seperti bisnis dan politik telah berubah dari sekadar hipotesis menjadi kesimpulan publik. Pemimpin tidak lagi dipandang melekat dengan jabatan atau posisi yang diemban, namun lebih kepada perannya dalam melakukan perubahan menuju kualitas kehidupan bersama yang jauh lebih baik. Jika demikian, lalu bagaimana karakteristik kepemimpinan Indonesia itu sendiri?

Sejumlah literatur manajemen meyakini bahwa bicara soal kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari paradigma dan filosofi hidup sang pemimpin. Tengoklah figur kepemimpinan Maha Patih Majapahit Gajah Mada. Di dalam Sumpah Palapa terlihat jelas komitmen seorang pemimpin kepada cita-cita nasional yang hendak diraih. Sehingga ketika nafas semangat ditiupkan maka komitmen secara otomatis berubah menjadi kekuatan dalam meraih cita-cita luhur bangsa. Tak ayal kekuasaan Majapahit pun semakin luas di bawah komando sang Patih. Tidak hanya itu, kesejahteraan masyarakat yang merupakan cita-cita dapat terwujud di setiap wilayah kekuasaan.

Sadar atau tidak, pada konteks tersebut pemimpin dipandang sebagai *role model* (baca: panutan) bagi kaum yang dipimpinnya sehingga tutur kata, dan tindak tanduk sang pemimpin mampu mengilhami masyarakat untuk memiliki komitmen yang sama atas sebuah cita-cita. Meski konsep ini masih menjadi bahan diskusi, namun pemahaman bahwa nilai-nilai luhur bangsa secara implisit menegaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah amanah.

Sejarah mencatat bahwa lewat aktivitas organisasi yang dipimpinnya, beliau mampu menginspirasi kaum cerdik cendekia lainnya untuk merapatkan barisan dalam pergerakan meraih kemerdekaan. Sehingga melalui pergerakan organisasi-organisasi kebangsaan itu pulalah semangat kemerdekaan mulai dicita-citakan.

Memandang kepemimpinan sebagai sebuah amanah ternyata tidak hanya cocok digunakan pada zaman pergerakan kemerdekaan. Bahkan dalam konteks kekinian, konsep ini pun dinilai masih relevan. Pandangan hidup bangsa, Pancasila lah yang menegaskan karakteristik kepemimpinan Indonesia.

Setidaknya ada tiga poin utama yang membangun konsep tersebut. Pertama, bahwa kepemimpinan merupakan amanah dari Yang Maha Esa. Dunia mengakui bahwa kepemimpinan bersifat kodrati, artinya melekat pada diri seseorang sejak ia dilahirkan ke dunia. Untuk itu seorang pemimpin harus paham benar misi hidupnya. Sebagai amanah, kepemimpinan berarti merupakan suatu hal yang kelak harus dipertanggung jawabkan tidak hanya di dunia melainkan hingga hidup di akhirat nanti.

Kedua bahwa kepemimpinan sarat dengan nilai-nilai humanis. Semangat inilah yang membawa seorang pemimpin keluar dari dimensi individualitasnya untuk melebur menjadi makhluk sosial seutuhnya. Ia tak lagi hidup bagi dirinya sendiri, melainkan bagi orang lain. Tak lagi hidup bagi cita-citanya semata, melainkan menghidupi cita-cita bersama.

Terakhir, kepemimpinan mengemban amanah untuk mengupayakan harmonisasi dengan alam dan lingkungan sekitar. Menjalani hidup bersahabat dengan alam sudah tidak lagi dimaknai sebatas jargon semata, melainkan timbul dari pemahaman bahwa sebagai makhluk adi kodrati, manusia bertanggung jawab untuk melestarikan titipan Ilahi dalam bentuk kekayaan alam bagi kepentingan generasi generasi berikutnya.

Tak hanya itu, melalui pemanfaatan alam secara bijak, diharapkan sang pemimpin dapat mewujudkan keadilan bagi aksesibilitas masyarakat pada sendi-sendi perekonomian nasional sehingga peningkatan kesejahteraan bangsa dapat teraih. Di titik-titik inilah sebenarnya kepekaan jiwa sang pemimpin diuji. Keluar dari dimensi diri pribadi untuk masuk dalam dimensi bangsa Indonesia.

KOMUNIKASI ORGANISASI INDONESIA

Sebuah sistem sangat diperlukan bagi melancarkan mekanisme sub-sub sistem yang ada didalamnya. Sistem sangat membantu dalam memudahkan pencapaian tujuan sistem juga membangun kesamaan-kesamaan dari keserasian. Di Indonesia dikenal beberapa bangunan sistem, misalnya Sistem Hukum Indonesia, Sistem Politik Indonesia, Sistem Sosial Indonesia, Sistem Budaya Indonesia, Sistem Ekonomi Indonesia dan sistem-sistem nilai lainnya yang dapat dijadikan pedoman dalam proses interaksi antar orang di Indonesia.

Dalam kehidupan komunikasi juga mulai dikenal dengan istilah Sistem Komunikasi Indonesia. Sistem ini merupakan rumusan baru bagi Indonesia meskipun pelaksanaannya secara implisit telah dilakukan oleh bangsa Indonesia dalam kehidupan sehari-hari terutama melalui norma Sistem Pers Indonesia. Namun rumusan yang jelas tentang Sistem Komunikasi Indonesia masih belum dimiliki.

Dengan merumuskan Sistem Komunikasi Indonesia maka kita akan memiliki sebuah bangunan sistem dalam berkomunikasi yang seragam dan menjadi ciri dan karakter bangsa Indonesia. Sehingga dengan jumlah penduduk yang lebih dari 200 juta jiwa tidak mustahil sistem komunikasi Yang dibangun di Indonesia melalui konsep Sistem Komunikasi Indonesia itu akan menjadi sebuah sistem yang perlu dicontoh oleh negara-negara lain yang karakteristiknya sedikit banyak mirip dengan negara Indonesia.

Bangunan dari sistem komunikasi Indonesia itu akan berlandaskan pada Pola Komunikasi yang dikembangkan di Indonesia dengan perangkat nilai dan perundangan Yang

ada. Sebab pola komunikasi didalam suatu negara akan menentukan bangunan sistem komunikasi yang akan dikembangkan di negara ini.

Komunikasi yang dapat menciptakan suasana "in tuness" adalah komunikasi yang mampu membangun "personal contact" yaitu adanya sikap saling pengertian antara satu dengan lainnya. "Personal contact" terjadi manakala gagasan dan perasaan yang disampaikan oleh si pembawa pesan dapat menggugah dan menggerakkan hati si penerima pesan, sehingga isi pesan informasi tersebut dapat dengan mudah atau bahkan langsung dihayati oleh si penerima dan kemudian diamalkannya.

Prejudice biasanya timbul akibat terdapatnya banyak perbedaan. Prejudice itu merupakan salah satu bentuk hambatan yang dapat mengakibatkan proses komunikasi gagal total. Oleh karena itu dengan meletakkan sistem nilai yang sama sebagai tolok ukur dalam kegiatan komunikasi, maka timbulnya prejudice akan dapat dihilangkan. Suasana integrasi lebih banyak dapat diharapkan karena dengan sendirinya konflik nyata maupun latent secara perlahan dapat dihapuskan. Salah satu upaya menghindarkan konflik adalah dengan meletakkan nilai "musyawarah clan mufakat bulat." sebagai sesuatu yang harus dijunjung tinggi dalam setiap bentuk interaksi termasuk di dalam kehidupan politik.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa sistem Komunikasi di Indonesia meletakkan keyakinannya pada nilai-nilai yang terkandung di dalam Pancasila sebagai senjata yang sangat ampuh untuk menghindari terjadinya diskomunikasi diantara para pelaku komunikasi. Setiap proses komunikasi baik dalam bentuk komunikasi massa, komunikasi kelompok maupun komunikasi persona, harus mendasarkan diri pada pola interaksi yang berdasarkan kepada filsafat komunikasi berpijak dari norma tingkah laku yang berdasar pada akar budaya bangsa Indonesia konvensi maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.

Perkembangan dunia industri dan teknologi komunikasi dewasa ini mempunyai implikasi khusus dalam menciptakan masyarakat yang "well informed" di Indonesia usaha pemerintah untuk meningkatkan penggunaan alat-

alat komunikasi dan jumlah kelompok-kelompok komunikasi, dimaksudkan agar pemerataan informasi khususnya informasi pembangunan dapat memenuhi harapan yakni terciptanya masyarakat Indonesia yang "well informed". Jika hal itu telah tercapai, maka yang menjadi tanggung jawab kita adalah bagaimana menyusun mekanisme komunikasi itu sesuai dengan ciri dan watak serta cita-cita bangsa Indonesia.

Berbagai perkembangan yang terjadi didalam iklim reformasi sekarang ini mengharuskan setiap komponen bangsa untuk sekuat tenaga berupaya menjaga persatuan dan kesatuan. Krisis ekonomi yang terjadi telah memberikan dampak sangat luas bagi bangsa kita terutama dalam hal stabilitas. Untuk ini pemahaman setiap individu akan arti dari kesamaan pandang terhadap ideologi dan cita-cita bangsa sangat diperhatikan. Disinilah letak perlunya bangunan filsafat komunikasi untuk Indonesia yang lebih tepat kita sebut dengan Filsafat Komunikasi Pancasila.

PENUTUP

Dari beberapa kajian diatas, menunjukkan bahwa manajemen Indonesia memiliki kekhususan tersendiri disbanding dengan manajemen Negara yang lain, hal ini dikarenakan Indonesia memiliki beragam budaya dan adat yang pada akhirnya menjadikan sesuatu yang berbeda dengan budaya yang lain. Pada akhirnya, budaya tersebut akan mempengaruhi segala tingkah laku dari anggota organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Hofstede, Geerts. 1994. *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: HarperCollinsPublishers
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations And Organization Theory*. USA: Pitman Publishing Inc.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, kontroversi dan aplikasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. USA: Irwin McGraw-Hill