

Perbandingan Gaya Manajemen Indonesia, Korea dan Amerika: Kasus PT. XYZ

Ihen Ngim Tu, SE, MBA

Menurut para pakar, manajemen merupakan kumpulan sekelompok manusia, sistem dan prosedur dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dimulai dari menentukan tujuan, menyeleksi orang-orang yang tepat dan menyiapkan aturan mainnya (sistem dan prosedur), kemudian mengkomunikasikan aturan main ini kepada semua pihak yang terkait untuk dilaksanakan. Setelah itu melakukan penilaian apakah mereka melakukan tugasnya dengan baik dan apabila berprestasi, diberikan *reward/penghargaan*. Kalau mereka gagal, akan diambil tindakan perbaikan.

Definisi manajemen seperti di atas tampaknya sederhana, tetapi dalam implementasinya adalah tidak mudah, khususnya manajemen operasi (produksi) dan manajemen sumber daya manusia untuk industri manufaktur yang padat karya. Hal ini dapat dilihat dari statistik unjuk rasa di daerah Tangerang di bawah ini.

Sejak awal berdiri sampai sekarang, PT. XYZ tetap merupakan perusahaan

Tabel Data Unjuk Rasa di Tangerang

Tahun	Frekuensi Kejadian
1989	4
1990	16
1991	49
1992	93
1993	154
1994	156*

*(^s/_d tgl. 31 Oktober 1994)

Sumber: Kantor Depnaker Tangerang. Diolah kembali.

pabrik sepatu olah raga yang menarik dan unik. Betapa tidak, karena di dalamnya terdapat perpaduan tiga atau lebih budaya yang berbeda yang sangat mempengaruhi pengelolaan operasionalnya, yaitu Indonesia, Korea dan Amerika. Namun demikian, kesemuanya dapat dipadukan dalam satu tujuan melalui kerja keras dan kekeluargaan.

Kekeluargaan yang dijabarkan dalam *Team Work* ini sangat ditekankan oleh manajemen top PT. XYZ dalam komunikasi kepada semua jajaran manajemen bahwa "Kita semua yang membesarkan PT. XYZ dan PT. XYZ yang membesarkan kita semua. Oleh sebab itu, tidak ada seorang pun di antara kita secara individu yang boleh mengatakan bahwa dia yang paling berjasa di PT. XYZ ini. Kita bisa besar dan terkenal namanya karena kita semua bersatu dan bekerja sama. Secara individu tidak seorang pun di antara kita semua bisa berprestasi seperti yang kita capai selama ini." Apa yang terungkap di atas sesuai dengan *mission statement* PT. XYZ yaitu "Keluarga Besar PT. XYZ akan mengabdikan diri secara penuh dedikasi kepada industri persepatuan. Kalau orang bicara mengenai industri persepatuan, orang harus bicara tentang PT. XYZ. Kalau orang bicara PT. XYZ, orang akan bicara mengenai kita, para pengelola PT. XYZ." *Mission* ini hampir mendekati kenyataan seperti tercermin dalam "The best sport shoes manufacturer" yang dilakoni PT. XYZ selama ini. Ini terbukti dari pengakuan berbagai pihak berupa penghargaan dan hasil ekspor yang telah dilakukan PT. XYZ secara konsisten. Hal ini dapat terlihat dari tabel berikut ini:

TAHUN	KUANTITAS	NILAI
1989	132.228	1.188
1990	1.480.520	18.656
1991	2.789.393	32.002
1992	4.697.613	65.814
1993	5.489.628	80.385
1994*	5.757.000	101.000

EKSPOR DARI PT. XYZ 1989-1994. *PERHITUNGAN DALAM JUMLAH PASANG (PAIRS) DAN 1.000 US\$.

Untuk dapat melihat secara jelas perbedaan gaya manajemen Amerika, Korea dan Indonesia, ada baiknya kalau kita melakukan pembahasan secara singkat mengenai definisi fungsi manajemen itu sendiri. Hal ini penting untuk dapat membahas topik tersebut secara lebih sistematis dan urut. Perlu ditegaskan di sini, bahwa pengamatan ini kami lakukan hanya pada PT. XYZ saja, oleh karena itu ciri-ciri dan perbedaan-perbedaan yang dikemukakan dalam tulisan ini hanya berlaku di PT. XYZ saja dan tidak berlaku umum.

Pembahasan mengenai perbedaan gaya manajemen tidak lain adalah untuk membandingkan gaya yang dipergunakan untuk masing-masing etnik yang terlibat di dalamnya. Dengan memberikan definisi yang dipergunakan dalam tulisan ini, dengan sendirinya akan mengurangi perbedaan pendapat yang mungkin disebabkan oleh penggunaan definisi fungsi manajemen yang berbeda. Setiap pengarang buku-buku *introduction to management* mendefinisikan fungsi manajemen

secara berbeda. Akan tetapi pada dasarnya mereka membicarakan hal yang sama. Di dalam tulisan ini yang akan kami jadikan acuan untuk membahas topik di atas adalah fungsi manajemen yang telah dikembangkan oleh Koontz, O'Donnell dan Wehrich di dalam bukunya yang berjudul "Management". Menurut pengarang buku ini, fungsi manajemen pada dasarnya dapat dibagi dalam:

Planning-Organizing-Staffing-Leading-Controlling

Planning merupakan fungsi yang sangat penting. Di dalam *planning* ini perusahaan akan menentukan apa yang ingin dicapai dan bagaimana mencapainya. *Organizing* merupakan fungsi manajemen yang kedua di mana fungsi ini bertujuan memudahkan perusahaan dalam menentukan struktur organisasi yang bagaimana untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. *Staffing* merupakan fungsi manajemen yang ketiga dalam menentukan sumber daya manusia yang

diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. *Leading* merupakan fungsi manajemen yang keempat. Dengan *leading* dimaksudkan berbagai kemampuan seseorang dalam memimpin para bawahannya. Sedangkan fungsi manajemen yang kelima menyangkut pelaksanaan pengendalian yang diperlukan untuk menentukan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan telah dicapai. Tindakan koreksi apa yang perlu dilakukan agar penyimpangan yang terjadi adalah minimal.

Definisi fungsi manajemen yang dikembangkan oleh para pakar manajemen ini akan membantu dalam membahas, menganalisis dan membandingkan bermacam gaya manajemen yang kita temukan di PT. XYZ. Seperti kita ketahui, fungsi-fungsi manajemen yang telah diuraikan di atas merupakan ide yang dikembangkan di negara Amerika Serikat. Jadi kebiasaan, lingkungan, dan budaya bangsa tersebut dengan sendirinya mempengaruhi dalam membuat dan menjabarkan definisi tersebut di atas. Harus diketahui,

bahwa kebiasaan adat istiadat dan budaya akan sangat mempengaruhi cara, pola pikir dan metode dalam mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian masih harus dilakukan pendekatan budaya dalam melakukan perbandingan antara gaya manajemen yang ada di PT. XYZ. Perlu diinformasikan di PT. XYZ manajer-manajer Indonesia dan Amerika (termasuk di dalamnya adalah manajer-manajer Indonesia yang berpendidikan atau belajar di Amerika Serikat) merupakan profesional dengan pendidikan tetapi sedikit pengetahuan dan pengalaman produksi. Sedangkan Manajer Korea tingkat menengah ke bawah yang bekerja di industri sepatu pada umumnya pendidikannya tidak tinggi, dan mereka pada umumnya terlatih menjadi ahli sepatu karena berpengalaman di lapangan produksi. Dalam pembahasan yang akan dilakukan dalam tulisan ini, pendekatan yang akan digunakan adalah dengan melakukan perbandingan gaya manajemen untuk setiap fungsi manajemen yang ada dengan mengkontraskannya sebagai berikut:

Perbandingan Gaya Manajemen Amerika, Korea dan Indonesia di PT XYZ

Fungsi Manajemen	Amerika	Korea	Indonesia
Planning	Sangat ditekankan dalam proses untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaannya selalu disiplin dan konsisten dengan yang telah direncanakan. Mereka mau menggunakan teknologi baru seperti komputer secara intensif.	Sama dengan gaya manajemen Amerika. Akan tetapi dalam proses pelaksanaan <i>planning</i> itu, orang Korea masih melakukan secara tradisional. Artinya mereka enggan menggunakan teknologi canggih orang dari Amerika.	Planning dianggap merupakan suatu hal yang sangat penting. Akan tetapi dalam pelaksanaannya sering kali tidak disiplin, yang menjadi prasyarat dalam membuat perencanaan.
Organizing	Bagi orang Amerika hal tersebut sangat ditekankan. Perhatian yang besar diberikan oleh orang Amerika dalam melakukan <i>organizing</i> dengan dibuatnya struktur organisasi yang menggambarkan situasi yang ada di dalam sebuah perusahaan. Mereka selalu menentukan struktur organisasinya dulu, baru mencari orangnya. Di samping itu, mereka sangat menekankan profesionalisme. Hal ini memaksa mereka untuk menempatkan orang yang benar pada posisi yang tepat. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab benar-benar ditekankan.	Bagi orang Korea, <i>organizing</i> memang dirasakan sangat penting. Akan tetapi dalam pelaksanaannya mereka tidak terlalu memperhatikan hal tersebut dengan baik. Orang Korea sangat memperhatikan senioritas dan kolegalitas di antara mereka. Mereka lebih menekankan kekompakan dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian profesionalisme tidak terlalu diperhatikan.	Organizing merupakan suatu titik lemah yang dihadapi oleh para manajer Indonesia. Kelemahan tersebut terlihat dari seringnya terjadi perubahan struktur organisasi. Hal ini menunjukkan betapa masalah <i>organizing</i> masih merupakan weak point dari para manajer Indonesia. Dan sering kali manajer Indonesia menciptakan atau menentukan organisasi sesuai dengan orang yang sudah ada. Jadi lebih memakai perasaan daripada rasional.

Perbandingan Gaya Manajemen Amerika, Korea dan Indonesia di PT XYZ

Fungsi Manajemen	Amerika	Korea	Indonesia
Staffing	Merupakan hal yang sangat diperhatikan. <i>Put the right man in the right place</i> , mungkin merupakan filosofi yang jelas menggambarkan kepedulian orang Amerika terhadap pentingnya masalah staffing.	Tidak terlalu mementingkan hal tersebut. Hal ini jelas apabila kita lihat budaya orang Korea yang lebih mementingkan semangat senioritas dan kolegialitas antarbangsa Korea.	Staffing telah dilakukan, tetapi masih perlu ditingkatkan dalam upaya lebih mengefektifkan fungsi manajemen yang ketiga. Rekrutmen telah dilakukan dengan baik. Hanya yang perlu ditingkatkan adalah menyangkut maintenance dan development sumber daya manusia yang ada.
Leading	Leadership merupakan hal yang penting dan sangat ditekankan oleh manajer dengan gaya Amerika.	Lemah dalam leadership. Mungkin hal ini disebabkan oleh sistem senioritas dan kolegialitas yang dikembangkan di antara orang-orang Korea. Kurang dalam pembinaan dan sering memakai cara kasar/ membentak dalam melakukan instruksi.	Leading telah dijalankan dengan baik. Para manajer telah menunjukkan bagaimana memotivasi para karyawannya dengan cara sebaik-baiknya. Budaya Indonesia sangat berpengaruh, sehingga sering kali timbul rasa sungkan terhadap atasan.
Controlling	Sangat ketat dijalankan. Apa yang telah direncanakan untuk dilakukan, setelah selesai pelaksanaannya akan dilakukan penilaian dengan ketat dan disertai tindakan korektif.	Sangat lemah dalam melakukan pengendalian, sehingga kesalahan baru diketahui setelah lewat beberapa waktu lamanya. Jadi sering kali timbul pemborosan dalam proses produksi.	Sangat lemah melakukan pengendalian. Manajer Indonesia suka hanya mengandalkan laporan tertulis atau lisan dari bawahan, sehingga kurang menguasai data di lapangan.
Executing	Process oriented	Result oriented	Result oriented

Di samping perbedaan gaya menurut fungsi manajemen seperti tersebut di atas, masih terdapat beberapa perbedaan yang sedikit banyak dipengaruhi oleh budaya seperti dari segi kebiasaan, personalitas dan komunikasi sebagai berikut:

kan oleh manajemen top yang 100% Indonesia. Tanpa adanya *strong leadership* untuk mengoordinasikan dan menyatukan sekian banyak *interest* serta perilaku, dengan sendirinya akan menimbulkan banyak masalah. Selama ini tidak ada

perlu dilakukan pembenahan-pembenahan ke dalam dan mempererat kerja sama antara berbagai gaya manajemen yang ada.

	Amerika	Korea	Indonesia
Habit	Terus terang, disiplin, tepat waktu dan kerja keras	Suka berkelit, disiplin, tepat waktu dan kerja keras.	Tidak berani berterus terang, kurang disiplin, suka ngobrol dan ada yang cenderung malas-malasan.
Personality	Penuh keyakinan dan kreatif. Selalu ingin maju dan mengembangkan diri untuk mencapai yang terbaik.	Penuh keyakinan dan sedikit arogan, sehingga adakalanya kurang menerima ide baru/ pendapat orang lain.	Suka rendah diri, lebih banyak menunggu petunjuk atau perintah. Sering diam dalam rapat, dan cepat puas diri.
Communication	Lancar, tegas dan fleksibel.	Karena bahasa Inggris kurang lancar, maka komunikasi juga kurang lancar dan kaku.	Agak lancar, ramah dan sering kali hanya menerima/mendengar pendapat orang lain.

Dengan adanya perbedaan tersebut, maka diperlukan *leadership* yang kuat untuk menyatukan berbagai gaya manajemen di PT. XYZ. Ini memungkinkan, karena kebijakan pengelolaan perusahaan ditentukan

masalah yang serius yang dihadapi oleh manajemen PT. XYZ. Hal ini disebabkan oleh kuatnya *leadership* yang ada di perusahaan tersebut. Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja yang lebih baik,

Then Ngim Fu, SE, MBA adalah Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Unika Atmajaya Jakarta