

# Hakikat Dan Pengembangan Manajemen

**Adolmando Amaral**

Ruang lingkup pemikiran di dalam ilmu manajemen begitu luas. Hal ini mempersulit bagi siapa saja yang akan terjun kebidang ini. Apalagi dengan rentangan relativitas ilmu manajemen yang akan menekuni ilmu manajemen secara serius

Buku teks ini kami terbitkan untuk membantu para mahasiswa yang ingin memperdalam landasan teori pengembangan ilmu manajemen melalui pemahaman yang akurat tentang unsur-unsur ilmu manajemen sebagai pilihan yang harus “didekati”. Semoga bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen kita di masa mendatang.

*Hakikat Dan Pengembangan Manajemen*  
*Diterbitkan dan dicetak oleh*  
*Funan Fini Fitun Lda 2014*  
*Avenida Osindo I Manleoana Dili, Timor-Lesté*

*“Bermula dari kumpulan catatan kuliah Advanced Management Theory dan Organizational Theory and Behavior, pada saat mengambil program Doktor di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, dari situ saya terinspirasi untuk menulis dan jadilah buku teks ini yang mana masih jauh dari harapan banyak pihak oleh karenanya masukan atau saran serta kritik sangat diharapkan. Apabila pada kesempatan lain dapat diterbitkan lebih baik sesuai dengan harapan banyak pihak”.*

*Memahami dan menguasai suatu wawasan dari satu disiplin ilmu tertentu ternyata bukan perkara mudah. Betapa banyak mahasiswa tingkat pemula mengalami kesukaran dalam mendalami bahkan memperdiksi arah dan ruang lingkup disiplin ilmu yang dipelajarinya secara umum dan meluas. Mereka belum memiliki gambaran yang tuntas mengenai bidang yang dipilih, apalagi menyadari keterkaitan antara ilmu yang dipilih dengan ilmu-ilmu lain yang seperingkat. Kesenjangan kesadaran akan interdependensi ilmu-ilmu tersebutlah yang melahirkan ironi bahkan tragedi. Tak perlu kita risaukan lagi ungkapan lama yang pernah ada di negara kita ini ketika “ panglima jadi politikus” atau veteran pengambil keputusan nomor satu”. Kita seyogyanya arif kalau sejarah jemu mengulang dirinya sendiri, apa lagi kita.*

*“Andaikan yang pertama-tama kuubah adalah diriku sendiri, maka dengan menjadikan diriku sebagai panutan, aku bisa mengubah keluargaku. Lalu berkat inspirasi dan dorongan mereka, bisa jadi aku pun mampu memperbaiki Negeriku.*

*Kemudian .....siapa tahu aku bahkan mengubah dunia”.  
(Terukir di sebuah makam di Westminster Abbey, Inggris 1100M)*

*Penggalan kata-kata bijak di atas telah menyentak kesadaran penulis, bahwa sesungguhnya pemberdayaan mesti lahir dari dalam diri seseorang. Ia laksana matahari pagi yang menebar tanda-tanda kehidupan. Buku yang boleh terampung ini pun adalah sebuah wujud pemberdayaan diri yang telah mengantarkan penulis untuk tiba pada garis sebuah perjuangan yang tak pernah berujung. Pergulatan untuk tiba pada tahap ini amat menyengsarakan, namun membekas sejumlah makna yang telah menyertai langkah juaan ini. Penulis sadar bahwa ada begitu banyak tangan yang terkatub, tapi juga terulur, mendukung hingga sampai pada penyelesaian penulisan.*

*Terlepas dari ada-tidaknya manfaat buku ini, penulis merasa wajib dan secara langsung, pada kesempatan ini menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan mendalam kepada kawan-kawan Dosen Fakultas Ekonomi UNPAZ.*

## **PERKEMBANGAN MANAJEMEN**

*Seperti diketahui ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini.*

*Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajer. Oleh karena itu masalah ini berisikan uraian tentang perkembangan (evolusi), teori manajemen dari masa ke masa.*

*Jadi dalam pengembangan ilmu manajemen ke depan dalam rangka menambah atau memperbaiki tubuh pengetahuan manajemen, maka tujuan pengembangan ilmu manajemen dapat dikelompokkan menjadi dua hal, yakni (i) pengembangan atau perbaikan konsep, dan (ii) pengembangan atau perbaikan teori.*

Kemudahan dalam belajar adalah sasaran dari TUGAS: Modul kuliah, khususnya pengantar manajemen yang dilaksanakan dikampus atau lembaga pendidikan tinggi, sebagai sarana mempermudah mencari materi kuliah pelengkap literatur perkuliahan ilmu manajemen.

Sebagai bagian dari mata kuliah umum yang bertujuan untuk memperkenalkan mahasiswa khususnya FAKULTAS BISNIS & EKONOMI, terhadap beberapa konsep kerja khususnya dalam penataan program pekerjaan dengan konsep manajerial yang secara khusus diharapkan dengan mengikuti kuliah manajemen dapat meningkatkan pemahaman akan hakekat dan pengembangan manajemen.

### **Standar Kompetensi**

Mahasiswa mengetahui memahami tentang: Arti manajemen, Sejarah perkembangan manajemen, Aliran ilmu manajemen, Tingkatan manajemen, Beberapa tinjauan manajemen dan sumber-sumber manajemen.

### **Kompetensi Dasar**

Mahasiswa mengetahui dan memahami serta mampu menjelaskan, Arti manajemen: manajemen sebagai proses, manajemen sebagai kolektivitas, manajemen sebagai ilmu dan seni. Mahasiswa mampu menjelaskan sejarah perkembangan ilmu manajemen: Aliran klasik, Aliran perilaku, Aliran ilmu manajemen, pendekatan sistem, pendekatan kontingensi. Mahasiswa mampu menjelaskan tingkatan manajemen serta mahasiswa mampu melihat beberapa tinjauan tentang manajemen dan sumber-sumber manajemen.

### **Tujuan**

Setelah selesai mengikuti pendidikan, para lulusan dapat mengambil makna dan dapat menerapkan serta membagi pengetahuan tentang arti manajemen, aliran ilmu manajemen, tingkatan manajemen dan tinjauan manajemen serta sumber-sumber manajemen.

Tegur sapa dan masukan sangat diharapkan bisa langsung layangkan ke email : ramamutin\_20510@yahoo.co.id berupa masukan maupun pertanyaan sekitar perkuliahan manajemen khususnya untuk mahasiswa FAKULTAS EKONOMI (UNPAZ), maupun mahasiswa pemerhati ilmu manajemen. semoga bermanfaat bagi semua.

# ASAS MANAJEMEN

## **Manajemen**

***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.***

### ***Etimologi***

***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. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi ménagement, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.***

Manusia adalah makhluk sosial, sehingga ada kecenderungan dalam dirinya untuk berinteraksi dan bekerjasama. Sejarah manusia dapat ditelusuri melalui perkembangan organisasi sosial. Pertama-tama adalah keluarga dan suku nomadik, lalu muncul kampung yang permanen dan masyarakat berdasarkan suku dengan sistem feodal, dan kemudian terbentuk negara sebagai perkembangan lebih lanjut.

Dalam kehidupannya, manusia adalah anggota suatu organisasi, misalnya anggota organisasi kemasyarakatan, olah raga, bisnis dan sebagainya. Organisasi-organisasi tersebut mempunyai rencana dan cara pencapaian tujuan, termasuk di dalamnya adalah tugas mencari dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, dan mempunyai pemimpin yang juga disebut manajer yang bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen berasal dari kata management yang berasal dari kata *to manage* yang secara umum berarti mengelola. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pimpinan dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang memimpin dalam suatu organisasi. Dengan demikian manajer ialah orang yang memimpin atau mengelola.

Ilmu manajemen bila dicermati sama usianya dengan kehidupan manusia. Manusia sebagai makhluk sosial ada kecenderungan untuk berorganisasi dan bekerja sama. Dalam kehidupan sehari-hari manusia adalah anggota suatu organisasi, misalnya organisasi agama, olah raga, seni, usaha dan organisasi lainnya. Masing-masing organisasi berbeda satu dengan lainnya, ada yang formal dan tidak formal.

Namun organisasi-organisasi tersebut mempunyai unsur-unsur yang sama, yaitu ada kelompok orang, ada tujuan yang hendak dicapai, ada rencana cara pencapaian tujuan, ada pemimpin (manajer) yang bertanggung jawab atas keberhasilan pencapaian tujuan. Dengan kata lain para manajer diberi tanggung jawab untuk menentukan kegiatan yang memungkinkan setiap individu dapat memberikan sumbangan yang terbaik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Buku teks ini membahas cara manajer memimpin organisasi untuk mencapai tujuan yang sebaik-baiknya. Pembahasan lebih dipusatkan pada organisasi formal.

Seperti diketahui ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini. Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajer. Oleh karena itu masalah ini berisikan uraian tentang perkembangan (evolusi), teori manajemen dari masa ke masa. Selain memberikan gambaran bagaimana aliran pikiran masa lalu diharapkan tulisan ini dapat memberikan sumbangan terhadap ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen. Tulisan ini juga membahas tentang terjadinya perkembangan (evolusi) ilmu manajemen. Dimana dalam ilmu manajemen dikemukakan ada beberapa aliran sebagai dasar pemikiran yang dibagi berdasarkan aliran klasik, aliran hubungan manusiawi dan manajemen modern yang merupakan cikal bakal teori manajemen yang berkembang terus dengan berbagai aliran lainnya. Adapun aliran pemikiran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan produksi sedangkan aliran hubungan manusiawi lebih melihat dari sisi bagaimana sumber daya manusia yang berada dalam organisasi. Seseorang manajer hendaklah mempelajari dan memahami secara keseluruhan tentang perkembangan (evolusi) manajemen yang telah menghasilkan teori-teori manajemen yang muncul dari berbagai aliran, sehingga manajer dapat menggunakan teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Dengan demikian bila seorang manajer menghadapi situasi bagaimanapun kompleksnya akan dapat mencari solusi atau membuat keputusan yang baik.



# Daftar Isi

<b>HAKIKAT MANAJEMEN DAN CIRI-CIRI MANAJEMEN</b>	<b>1</b>
1. Definisi Manajemen	2
2. Filsafat Manajemen	4
3. Pratek Manajemen	9
4. Fungsi-Fungsi Manajemen	10
5. Ilmu dan Seni manajemen	19
6. Tujuan, Bidang dan Mazhab Manajemen	20
7. Mazhab-Mazhab Manajemen	21
8. Ciri-ciri Manajemen	21
9. Sistim Manajemen	21
10. Manajemen Bapak	22
11. Manajemen Tertutup	22
12. Manajemen Terbuka	22
13. Manajemen Demokrasi	22
14. Manajemen Tradisional	23
15. Pendekatan Manajemen	23
16. Tingkat Manajemen	23
17. Keterampilan Manajer	25
18. Prinsip Manajemen	26
<b>PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN</b>	<b>31</b>
1. Teori manajemen	35
2. Teori Manajemen Klasik	36
a. Robert Owen (1771 -1858)	36
b. Charles Babbage (1792-1871)	37
3. Teori Manajemen Ilmiah	39
a. Frederick W. Taylor (1856-1915)	39
b. Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)	47
c. Lillian Evelyn Moller (1878-1972)	49
d. Henry Laurance Gantt (1861-1919)	56
<b>TEORI ORGANISASI KLASIK</b>	<b>59</b>
1. Henri Fayol (1841-1925), Prinsip Administrasi.	59
2. Mary Parker Follett (1868-1933), Dynamic Management.	62
3. Max Weber (1864-1920), Manajemen dan Sosiologi Organisasi.	66
4. Carter Lyman Goodrich (1897), Kontrol Buruh industry.	71
<b>ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI (Neo Klasik)</b>	<b>73</b>
1. Hugo Munsterberg (1862-1916) and Psikology and Industrial Efficiency.	73
2. George Elton Mayo (1880-1949) and Experimen Hawthorne.	74
3. Chester Barnard (1886), and Fungsi Eksekutif	79
4. Alfred Pritchard Sloan, Jr. (1875–1966) and General Motors.	86

<b>ALIRAN MANAJEMEN MODERN</b>	<b>89</b>
1. Abraham Maslow (1908–1970) and the hierarchy of needs	89
2. Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) and the practice of management.	92
3. Frederick Herzberg and The Motivation to Work.	96
4. Douglas Mc.Gregor (1906), and the Human side of enterprise.	97
5. Fritz Schumacher (1911), and small is beautiful .	98
6. Harry Braverman (1920), and The Degradation of Work.	100
7. William Ouchi (1965), and Theory Z.	102
8. Charles Handy (1932), and The Future of Work.	104
9. William Edwards Deming (1900–1993).	107
10. Warren Buffet (1930) and Oracle of Omaha	110
11. Philip Kotler (1931). Marketing Management.	112
12. Michael Eugene Porter (1947). Strategic Management	114
 <b>HAKIKAT PENEGMBANGAN PERENCANAAN</b>	 <b>116</b>
1. Definisi Perencanaan	116
2. Unsur-Unsur Dan Elemen Perencanaan	118
3. Sifat Rencana Yang Baik	120
4. Proses Pembuatan Rencana	121
5. Siapa Pembuat Rencana	122
6. Bentuk Perencanaan	122
7. Pendekatan-Pendekatan Perencanaan	123
8. Tujuan Perencanaan	124
9. Pembuatan Keputusan	127
 <b>HAKIKAT PENGEMBANGAN ORGANISASI</b>	 <b>130</b>
1. Definisi Organisasi	140
2. Ciri-Ciri Organisasi	143
3. Teori Organisasi	144
4. Klasifikasi Teori Organisasi	144
5. Unsur-Unsur Organisasi	146
 <b>HAKIKAT KEPEMIMPINAN</b>	 <b>149</b>
1. Defenisi Kepemimpinan	150
2. Model-Model Kepemimpinan.	151
a. Model Watak Kepemimpinan	152
b. Model Kepemimpinan Situasional	153
c. Model Pemimpin yang Efektif	153
d. Model Kepemimpinan	154
e. Model Kepemimpinan Transformasional	154
3. Mitos-mitos Pemimpin	157
4. Atribut-atribut Pemimpin	157

<b>PENGAMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN</b>	<b>158</b>
1. TEORI KEPEMIMPINAN KLASIK DAN TEORI KONTINGENSI	158
a. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat	158
b. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku	158
c. Teori Kontingensi	158
2. TEORI KEPEMIMPINAN KONTEMPORER	159
a. Teori Atribut Kepemimpinan	159
b. Kepemimpinan Kharismatik	159
c. Kepemimpinan Transformasional	160
3. TIPOLOGI KEPEMIMPINAN	160
a. Tipologi Kepemimpinan Berdasarkan Kondisi Sosio Psikologis	160
b. Tipologi Kepemimpinan Berdasar Kepribadian	161
c. Tipologi Kepemimpinan Berdasar Gaya Kepemimpinan	161
d. Tipologi Kepemimpinan Berdasar Peran Fungsi dan Perilaku	162
4. PERAN-PERAN PEMIMPIN	162
a. The Vision Role	162
b. Peran Pemimpin dalam Pengendalian dan Hubungan Organisasional	162
c. Peran Pembangkit Semangat	162
d. Peran Menyampaikan Informasi	163
5. GAYA KEPEMIMPINAN	163
a. Gaya Kepemimpinan Demokratis	162
b. Gaya Kepemimpinan Otoriter	164
c. Gaya Kepemimpinan Bebas dan Gaya Kepemimpinan Pelengkap	164
6. KEKUASAAN DAN KONFLIK DALAM KEPEMIMPINAN	166
a. Kekuasaan.	166
b. Pengaruh	166
c. Konflik	166
7. PERKEMBANGAN MUTAKHIR TENTANG KEPEMIMPINAN	167
a. Kepemimpinan Perempuan	167
b. Kepemimpinan dalam Beragam Budaya dan Negara	167
c. Kepemimpinan Ahli	168
8. APLIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	168
a. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	169
b. Kepemimpinan dan Inovasi	169

# HAKIKAT DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN

---

## *Adolmando Amaral*

*Penulis ingin memberikan pemahaman yang komperhensif tentang asal mula dan perkembangan ide-ide dalam manajemen buku teks ini menelusuri evolusi manajemen berpikir dari hari yang paling awal sampai sekarang. Pengembangan teori manajemen dan praktek. Tujuan penulis adalah untuk menempatkan berbagai teori manajemen dalam konteks historis mereka, menunjukkan bagaimana mereka telah berubah dari waktu ke waktu.*

# PERKEMBANGAN MANAJEMEN

Seperti diketahui ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini. Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajer. Oleh karena itu masalah ini berisikan uraian tentang perkembangan (evolusi), teori manajemen dari masa ke masa. Selain memberikan gambaran bagaimana aliran pikiran masa lalu diharapkan buku ini dapat memberikan petunjuk terhadap ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen. Buku ini juga membahas tentang terjadinya perkembangan (evolusi) ilmu manajemen. Dimana dalam ilmu manajemen dikemukakan ada beberapa aliran sebagaimana dasar pemikiran yang dibagi berdasarkan aliran klasik, aliran hubungan manusiawi dan manajemen modern yang merupakan cikal bakal teori manajemen yang berkembang terus dengan berbagai aliran lainnya. Adapun aliran pemikiran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan produksi sedangkan aliran hubungan manusiawi lebih melihat dari sisi bagaimana sumber daya manusia yang berada dalam organisasi. Seseorang manajer hendaklah mempelajari dan memahami secara keseluruhan tentang perkembangan (evolusi) manajemen yang telah menghasilkan teori-teori manajemen yang muncul dari berbagai aliran, sehingga manajer dapat menggunakan teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Dengan demikian bila seorang manajer menghadapi situasi bagaimanapun manajer tersebut akan dapat mencari solusi atau membuat keputusan yang baik.

1. Dalam perkembangan peradaban manusia, ilmu terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu: Ilmu yang mempelajari setiap/seluruh gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam beserta isinya dan secara universal mempunyai sifat yang pasti dan sarna serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu, disebut ilmu eksakta, contoh : fisika, kimia dan biologi.
2. Ilmu yang mempelajari seluruh gejala manusia dan eksistensinya dalam hubungannya pada setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dinamakan ilmu sosial/non eksakta, misalnya : ekonomi, politik, psikologi, dan lain-lain.
3. Ilmu humaniora, kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni, misalnya: seni tari, seni lukis, seni sastra dan seni budaya.
4. Ilmu manajemen merupakan salah satu ilmu sosial. Pada tahun 1886 Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan *time and motion study* dengan teorinya ban berjalan. semenjak itu lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Kemudian frederick menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* (1911) yang merupakan awal dari terciptanya manajemen sebagai ilmu. Setelah itu ilmu manajemen sebagai ilmu pengetahuan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :
  - a. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.
  - b. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut.
  - c. Adanya kegiatan proses/usaha
 Adanya tujuan kemudian ilmu manajemen merupakan kumpulan ilmu sosial yang mempelajari dan melihat

manajemen sebagai fenomena/gambaran dari masyarakat modern. Dimana fenomena/gambaran masyarakat modern tersebut merupakan gejala sosial yang membawa setiap perubahan pada organisasi.

Ada 6 faktor yang dapat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi, yaitu:

1. Tekanan pemilik perusahaan
2. Kemajuan teknologi
3. Adanya Saingan baru
4. Tuntutan masyarakat
5. Kebijakan pemerintah
6. Pengaruh dunia Internasional

## A. DEFINISI MANAJEMEN

Pada kenyataannya manajemen sulit didefinisikan karena tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin dilakukan. Manajemen memang bisa berarti seperti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari pada itu. Sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Stoner berpendapat suatu definisi yang lebih simple yaitu sebagai berikut : "Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya supaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan". Dari definisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata "proses", bukan "seni". Mengartikan manajemen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan suatu "proses" adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus memperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. 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. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*.

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. Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Pendapat lain menjelaskan: Manajemen: “*keahlian untuk menggerakkan orang untuk melakukan suatu pekerjaan*” (*the art of getting thing done through people*) (Lawrence A. Appley, American Management Association). Manajemen: “seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan dari pada “human and natural resources” untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu”. (oey Liang Gie, Guru besar manajemen UI). Manajemen sebagai “proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain”. (George R. Terry, Ph.D)

Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

- a. Manajemen sebagai suatu proses,
  - b. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
  - c. Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*)
1. Menurut pengertian yang pertama, yakni manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi. Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa *manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi*. Selanjutnya, manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama.
  2. Menurut pengertian yang kedua, *manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen*. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen.
  3. Menurut pengertian yang ketiga, *manajemen adalah seni (Art)* atau suatu ilmu pengetahuan. Mengenai inipun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

Menurut G.R. Terry manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalm kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen. Menurut Mary Parker Follet manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang



lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

Itulah manajemen, tetapi menurut Stoner bukan hanya itu saja. Masih banyak lagi sehingga tak ada satu definisi saja yang dapat diterima secara universal. Menurut *James A.F. Stoner*, manajemen adalah *suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan*.

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah Suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

## B. FILSAFAT MANAJEMEN

Berbagai teori manajemen berdasar pada filsafat dibawah ini antara lain :

**Filsafat idealisme** (suatu keadaan yang amat sempurna yang menjadi pola dari segala sesuatu yang kita dapati didunia ini), filsafat ini diterapkan dalam manajemen marxis dan codetermination yang populer di Negara sosialis, jerman dan skandinavia.

**Filsafat realisme** (dunia ini dan segala sesuatu yang terdapat didalamnya adalah kenyataan yang tidak dapat dibantah), filsafat ini beriringan dengan revolusi industri inggris yang disusun Frederick W. Taylor.

**Filsafat neo-thomisme** (kenyataan itu rasio, keadaan, dan Tuhan sedangkan kebenaran adalah intuisi, segala sesuatu yang masuk akal dan yang diwahyukan Tuhan) banyak dipraktikan oleh manajemen katolik yang merujuk pada bible.

**Filsafat pragmatisme** (pengalaman dan segala sesuatu yang dapat dialami oleh manusia, kebenaran dapat dilihat dari pendapat umum) yang banyak merujuk pada manajemen yang berlaku umum melalui opini public.

**Filsafat eksistensialisme** (kenyataan adalah eksistensi atau keadaan yang menyerupai itu, kebenaran adalah pendapat yang sejalan dengan pandangan pribadi seseorang), peran manusia menjadi perhatian utama.

Filsafat atau falsafah mempunyai banyak pengertian. Menurut Socrates, filsafat adalah suatu cara berpikir yang radikal dan menyeluruh atau cara berpikir yang mengupas sesuatu sedalam-dalamnya. Tetapi tugas filsafat tidak menjawab pertanyaan yang timbul dalam kehidupan, tetapi mempersoalkan jawaban yang diberikan. Berfilsafat adalah berpikir radikal atau sampai kepada *radiks-nya* (akarnya), menyeluruh dan mendasar. Hal-hal yang sekecil-kecilnyapun tidak akan luput dari pengamatan kefilsafatan. Pernyataan apapun dan betapapun sederhananya tidak diterima begitu saja oleh filsafat tanpa pengujian yang seksama.

Mengenai filsafat itu sendiri diterangkan oleh Will Durant bahwa mula-mula ada dua cabang filsafat, yaitu (1) filsafat alami (*natural philosophy*) dan (2) filsafat moral (*moral philosophy*). Filsafat alami berkembang menjadi ilmu-ilmu alam, sedangkan filsafat moral



berkembang menjadi ilmu-ilmu sosial. Dari keterangan paragraf terdahulu jelas kiranya bahwa adanya ilmu didahului oleh adanya filsafat. Pertumbuhan dan perkembangan ilmu senantiasa dirintis oleh filsafat. Oleh karena itu, untuk dapat memahami ilmu terlebih dahulu perlu dipahami filsafat. Filsafat menjadi pionir yang mencarikan obyek kepada ilmu dan memberikan pedoman kepadanya.

Filsafat bersifat menyeluruh, mendasar, dan spekulatif. Dengan kata lain cakupan filsafat hanyalah mengenai hal-hal yang bersifat umum. Hal-hal yang bersifat khusus menjadi kajian ilmu. Jadi cakupan ilmu memang lebih sempit dari pada cakupan filsafat. Meskipun cakupan ilmu lebih sempit, kajian ilmu adalah lebih mendalam dan lebih tuntas.

Filsafat membahas sesuatu dari segala aspeknya yang mendalam, maka dikatakan kebenaran filsafat adalah kebenaran menyeluruh yang sering dipertentangkan dengan kebenaran ilmu yang sifatnya relatif. Karena kebenaran ilmu hanya ditinjau dari segi yang bisa diamati oleh manusia saja. Sesungguhnya isi alam yang dapat diamati hanya sebagian kecil saja, diibaratkan mengamati gunung es, hanya mampu melihat yang di atas permukaan laut saja. Sementara filsafat mencoba menyelami sampai kedasar gunung es situ untuk meraba segala sesuatu yang ada melalui pikiran dan renungan yang kritis.

Ilmu merupakan pengetahuan yang digumuli sejak sekolah dasar, pendidikan lanjutan dan perguruan tinggi, berfilsafat tentang ilmu berarti berterus terang kepada diri sendiri. Ilmu membatasi lingkup penjelajahannya pada batas pengalaman manusia juga disebabkan metode yang digunakan dalam menyusun yang telah teruji kebenarannya secara empiris. Ilmu mengalami perkembangan, yaitu perkembangan tahap awal dan tahap akhir. Pada perkembangan tahap awal ilmu masih menggunakan norma filsafat sebagai dasarnya, sedangkan metodenya adalah metode normatif dan deduktif. Pada tahap akhir ilmu menggunakan temuan-temuan sebagai dasarnya dan menyatakan diri sebagai sesuatu yang otonom (mandiri) yang terlepas dari filsafat, adapun metodenya adalah deduktif dan induktif. Pandangan mengenai sejarah perkembangan ilmu yang ditinjau dari perilaku ilmuannya sebagaimana dikemukakan oleh August Conte adalah sebagai berikut : Ada tiga tingkatan perkembangan ilmu yakni, (1) tingkat religi, (2) tingkat metafisika, dan (3) tingkat ilmiah.

Telaah ilmu dari segi filosofis adalah telaah yang berusaha menjawab pertanyaan mengenai hakikat ilmu. Telaah tersebut dinamakan filsafat ilmu. Pertanyaan yang diusahakan untuk dijawab oleh filsafat ilmu adalah yang berkenaan dengan :

- a. Obyek telaah suatu ilmu.
- b. Wujud hakiki obyek tersebut.
- c. Hubungan antara obyek dan manusia yang membuahkan ilmu dan pengetahuan.
- d. Cara memperoleh dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang benar.
- e. Penggunaan ilmu dan pengetahuan.

Pengetahuan dimulai dengan rasa ingin tahu, kepastian dimulai dengan rasa ragu-ragu dan filsafat dimulai dengan kedua-duanya. Berfilsafat didorong untuk mengetahui apa yang telah tahu dan apa yang belum tahu, berfilsafat berarti berendah hati bahwa tidak semuanya akan pernah diketahui dalam kemestaan yang seakan tak terbatas. Demikian juga berfilsafat berarti mengoreksi diri, semacam keberanian untuk berterus terang, seberapa jauh sebenarnya kebenaran yang dicari telah dijangkau.

Manajemen mengandung tiga pengertian yaitu: pertama, manajemen sebagai proses, kedua manajemen sebagai kolektivitas, ketiga manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan suatu ilmu.

Hal-hal yang bersifat khusus yang menjadi kajian keilmuan manajemen antara lain adalah: perencanaan, organisasi, penyusunan, pengarahan, pengawasan, dan manajemen sumberdaya manusia. Pengertian ketiga istilah tersebut di atas diuraikan sebagai berikut :

- 1). Manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Menurut Haiman, manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu dengan melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan utama bersama. Selanjutnya menurut GR. Terry mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain. dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa ada tiga pokok penting dalam definisi tersebut yaitu, pertama adanya tujuan yang ingin dicapai, kedua tujuan yang dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang lain, dan ketiga kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.
- 2). Manajemen sebagai kolektivitas, orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi setiap orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen. Dalam arti tunggal disebut manajer. Manajer adalah pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit pimpinannya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.
- 3). Manajemen sebagai suatu seni dan ilmu, manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, keadaan-keadaan. Jadi memberikan penjelasan-penjelasan.

Dalam pembahasan ini akan dijelaskan tentang bagaimana manajemen dari sudut ontologi, epistemologi dan aksiologi filsafat.

## 1. Ontologi

Ontologi kadang-kadang disamakan dengan *metafisika*. Istilah *metafisika* itu pertama kali dipakai oleh Andronicus dari Rhodesia pada zaman 70 tahun sebelum Masehi. Artinya adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan hal-hal yang bersifat supra-fisis atau kerangka penjelasan yang menerobos melampaui pemikiran biasa yang memang sangat terbatas atau kurang memadai. Makna lain istilah metafisika adalah ilmu yang menyelidiki hakikat apa yang ada dibalik alam nyata. Jadi, metafisika berarti ilmu hakikat. Ontologi pun berarti ilmu hakikat.

Yang dimasalahkan oleh ontologi dalam ilmu Manajemen adalah siapa yang membutuhkan manajemen?. Pertanyaan ini sering dijawab perusahaan (bisnis), tentu saja benar sebagian tetapi tidak lengkap karena manajemen juga dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi. Dalam praktik manajemen dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Di lain pihak setiap manusia dalam perjalanan hidupnya selalu akan menjadi anggota dari beberapa macam organisasi, seperti organisasi sekolah, perkumpulan olah raga, kelompok musik, militer atau pun organisasi perusahaan. Organisasi-organisasi ini mempunyai persamaan dasar walaupun dapat berbeda satu dengan yang lain dalam beberapa hal, seperti contoh organisasi perusahaan atau departemen pemerintah dikelola secara lebih

formal dibanding kelompok musik atau rukun tetangga. Persamaan ini tercermin pada fungsi-fungsi manajerial yang dijalankan.

## 2. Epistemologi

Istilah epistemologi ini pertama kali digunakan oleh J.F. Ferrier pada tahun 1854 dalam bukunya yang berjudul *Institute of Metaphysics*. Menurut sarjana tersebut ada dua cabang dalam filsafat, ialah: epistemologi dan ontologi. Epistemologi berasal dari bahasa Yunani *episteme* yang berarti pengetahuan dan *logos* yang berarti teori. Jadi, dengan istilah itu yang dimaksud adalah penyelidikan asal mula pengetahuan atau strukturnya, metodenya, dan validitasnya.

Ruang lingkup epistemologi pada Manajemen dapat dilihat dalam kaitannya dengan sejumlah disiplin ilmu yang bisa "kerja sama" seperti: pendidikan, ekonomi, politik, dan lain-lain. Namun ruang lingkup itu mengalami perkembangan, sehingga pada setiap era terdapat lingkup yang khusus dalam epistemologi itu. Ruang lingkup yang khusus bisa terjadi pada disiplin ilmu manajemen itu sendiri sehingga melahirkan spesialisasi pengkajiannya. Di antara spesialisasi itu adalah :

- a. Manajemen pendidikan
- b. Manajemen sumberdaya manusia
- c. Manajemen keuangan
- d. Manajemen personalia
- e. Manajemen produksi, dan lain sebagainya

Semula epistemologi ini mempermasalahkan kemungkinan yang mendasar mengenai pengetahuan (*very possibility of knowledge*). Apakah pengetahuan yang paling murni dapat dicapai.

Permasalahan epistemologi di ilmu manajemen berkisar pada ihwal proses yang memungkinkan ditimbanya pengetahuan yang berupa ilmu: bagaimana prosedurnya, apa yang harus diperhatikan untuk mendapatkan pengetahuan yang benar, apakah yang disebut kebenaran dan apa saja kriterianya, serta sarana apa yang membantu orang mendapatkan pengetahuan yang berupa ilmu.

Jawaban-jawaban yang dibutuhkan untuk memenuhi pertanyaan tersebut di manajemen sudah sedemikian rupa diberlakukan bagi para ilmuwan itu sendiri. Prosedur dengan pendekatan metode ilmiah adalah prosedur baku untuk menelaah manajemen.

Cara pencarian kebenaran yang dipandang ilmiah ialah yang dilakukan melalui penelitian. Penelitian adalah hasrat ingin tahu pada manusia dalam taraf keilmuannya. Penyaluran sampai taraf setinggi ini disertai oleh keyakinan bahwa ada sebab bagi setiap akibat, dan bahwa setiap gejala yang tampak dapat dicari penjelasannya secara ilmiah.

Penelitian adalah suatu proses yang terjadi dari suatu rangkaian langkah yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban sejumlah pertanyaan. Pada setiap penelitian ilmiah melekat ciri-ciri umum, yaitu : pelaksanaannya yang metodis harus mencapai suatu keseluruhan yang logik dan koheren. Artinya dituntut adanya sistem dalam metode maupun dalam hasilnya. Jadi susunannya logis. Ciri lainnya adalah universalitas. Bertalian dengan universalitas ini adalah objektivitas. Setiap penelitian ilmiah harus objektif artinya terpimpin oleh objek dan tidak mengalami distorsi karena

adanya berbagai prasangka subyektif. Agar penelitian ilmiah dijamin objektivitasnya, tuntutan intersubjektivitas perlu dipenuhi.

### 3. Aksiologi

Aksiologi berasal dari bahasa Yunani *axios* yang berarti 'memiliki harga' 'mempunyai nilai', dan *logos* yang bermakna 'teori' atau 'penalaran'. Sebagai suatu istilah, aksiologi mempunyai arti sebagai teori tentang nilai yang diinginkan atau teori tentang nilai yang baik dan dipilih. Teori ini berkembang sejak jaman Plato dalam hubungannya dengan pembahasan mengenai *bentuk* atau *ide* (ide tentang kebaikan).

Permasalahan aksiologi ilmu manajemen (1) *sifat nilai*, (2) *tipe nilai*, (3) *kriteria nilai*, dan (4) *status metafisika nilai*. Masing-masing dicoba untuk dijelaskan dengan ringkas sebagai berikut.

Sifat nilai atau paras nilai didukung oleh pengertian tentang pemenuhan hasrat, kesenangan, kepuasan, minat, kemauan rasional yang murni, serta persepsi mental yang erat sebagai pertalian antara sesuatu sebagai sarana untuk menuju ke titik akhir atau menuju kepada tercapainya hasil yang sebenarnya. Di dalam mengkaji Manajemen berkecimpung tentunya dilandasi dengan hasrat untuk mendapatkan kepuasan.

Perihal *tipe nilai* didapat informasi bahwa ada *nilai intrinsik* dan ada *nilai instrumental*. Nilai intrinsik ialah nilai konsumatoris atau yang melekat pada diri sesuatu sebagai bobot martabat diri (*prized for their own sake*). Yang tergolong ke dalam nilai intrinsik adalah kebaikan dari segi moral, kecantikan, keindahan, dan kemurnian. Nilai instrumental adalah nilai penunjang yang menyebabkan sesuatu memiliki nilai intrinsik.

Penerapan tipe nilai bagi manajemen diarahkan manajemen sebagai profesi. Banyak usaha yang telah dilakukan untuk mengklasifikasikan manajemen sebagai profesi, kriteria-kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yang dapat diperinci sebagai berikut:

- 1). Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan kursus-kursusan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan
- 2). Para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme atau karena suku bangsa atau agamanya
- 3). Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui perkembangan yang mencolok program-program latihan manajemen di Universitas-universitas ataupun lembaga-lembaga manajemen swasta dan melalui pengembangan para eksekutif organisasi atau perusahaan.

Filsafat adalah kebenaran menyeluruh yang sering dipertentangkan dengan kebenaran ilmu yang sifatnya relatif. Karena kebenaran ilmu hanya ditinjau dari segi yang bisa diamati oleh manusia saja. Filsafat menjadi sumber dari segala kegiatan manusia atau mewarnai semua aktivitas warga negara dari suatu bangsa. Ilmu merupakan pengetahuan yang digumuli

sejak sekola dasar pendidikan lanjutan dan perguruan tinggi, berfilsafat tentang ilmu berarti berterus-terang kepada diri sendiri. Ilmu membatasi lingkup penjelajahannya pada batas pengalaman manusia juga disebabkan metode yang digunakan dalam menyusun yang telah teruji kebenarannya secara empiris.

Ontologi disamakan dengan *metafisika*, itu pertama kali dipakai oleh Andronicus dari Rhodesia pada zaman 70 tahun sebelum Masehi. Artinya adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan hal-hal yang bersifat supra-fisis atau kerangka penjelasan yang menerobos melampaui pemikiran biasa yang memang sangat terbatas atau kurang memadai. Epistemologi pertama kali digunakan oleh J.F. Ferrier pada tahun 1854 dalam bukunya yang berjudul *Institute of Metaphysics*. Menurut sarjana tersebut ada dua cabang dalam filsafat, ialah: epistemologi dan ontologi. Epistemologi berasal dari bahasa Yunani *episteme* yang berarti pengetahuan dan *logos* yang berarti teori. Jadi, dengan istilah itu nyang dimaksud adalah penyelidikan asal mula pengetahuan atau strukturnya, metodenya, dan validitasnya.

Aksiologi berasal dari bahasa Yunani *axios* yang berarti “memiliki harga”, “mempunyai nilai”, dan *logos* yang bermakna “teori” atau “penalaran”, artinya sebagai teori tentang nilai yang diinginkan atau teori tentang nilai yang baik dan dipilih. Teori ini berkembang sejak jaman Plato dalam hubungannya dengan pembahasan mengenai *bentuk* atau *ide* (ide tentang kebaikan).

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### C. PRAKTIK MANAJEMEN

Aplikasi dari filsafat melahirkan beberapa tahapan penerapan manajemen sebagaimana yang diungkapkan George R. Terry (2006:67) membagi tahapan praktik manajemen antara lain :

1. Manajemen partisipasi
2. Manajemen berdasarkan hasil
3. Manajemen memperkaya pekerjaan
4. Manajemen prioritas produktifitas
5. Manajemen berdasarkan kemungkinan
6. Manajemen pemanfaatan konflik

**Odiorne** membagi praktek manajemen dengan beberapa tahapan :

1. Manajemen memaksa (1920-an dan 1930-an)
2. Manajemen mementingkan hubungan kemanusiaan (1940-an)
3. Manajemen menggunakan tekanan (1950-an)
4. Manajemen menurut keadaan (1960-an)

**Bennet Silalahi** (2001:10) membagi praktik manajemen menjadi 5 tahapan antara lain :

1. manajemen teknologis
2. manajemen administratif

3. manajemen sistem kemanusiaan
4. manajemen ilmiah
5. manajemen sasaran dan hasil

## D. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat didalam proses manajemen yang dapat dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen adalah usaha mencapai tujuan dengan cara-cara yang terbaik, yaitu dengan pengeluaran waktu dan uang yang paling sedikit, biasanya dengan penggunaan fasilitas yang ada sebaik-baiknya. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan.

Berbagai fungsi Manajemen dikemukakan para ahli dengan persamaan dan perbedaan. Beberapa pendapat para ahli tersebut ialah:

**a) Harold Koontz and Cyril O'Donnell**

*Planning* (Perencanaan); *Organizing* (Pengorganisasian); *Staffing* (Penyusunan Pegawai); *Directing* (Pengarahan); *Leading* (Memimpin); *Controlling* (Pengendalian).

**b) Henry Fayol**

*Planning* (Perencanaan); *Organizing* (Pengorganisasian); *Commanding* (Pemberian Komando); *Coordinating* (Pengkoordinasian); *Controlling* (Pengendalian).

**a) AF. STONER**

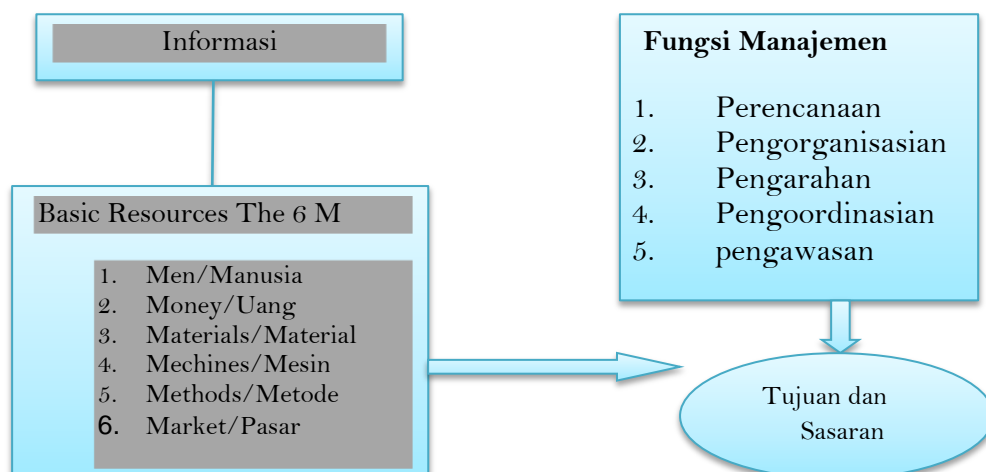
*Planning* (Perencanaan); *Organizing* (Pengorganisasian); *Leading* (Memimpin); *Controlling* (Pengendalian).

**d) George R. Terry**

*Planning* (Perencanaan); *Organizing* (Pengorganisasian); *Actuating* (Pelaksanaan); *Controlling* (Pengendalian).

Secara keseluruhan mekanisme kerja dari fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

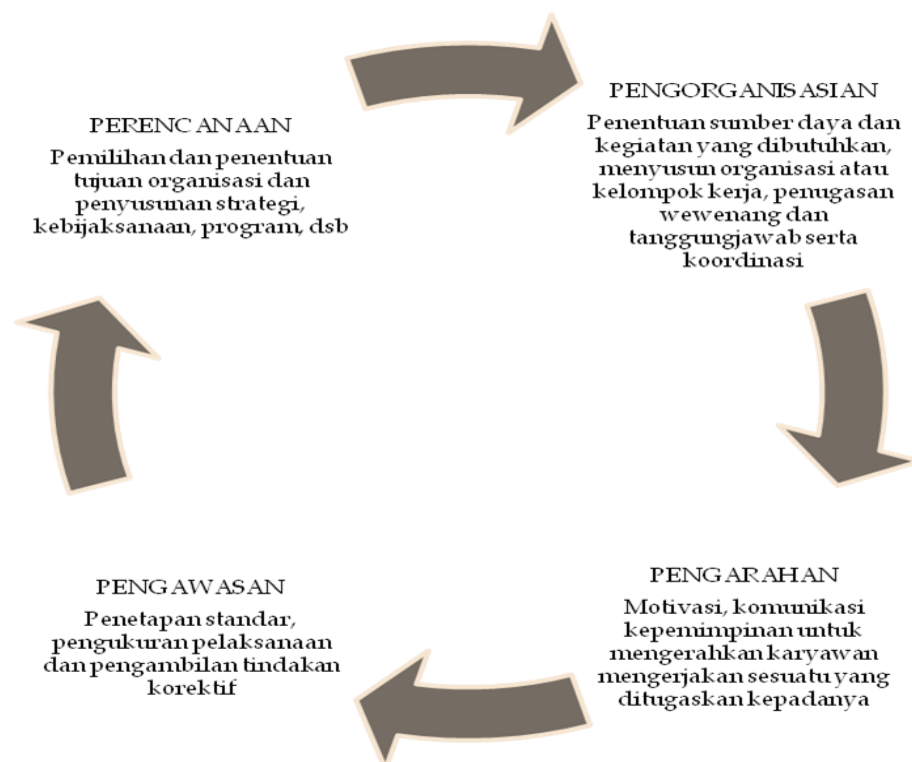
**Gambar 1 Fungsi-fungsi Manajemen**



Dari Gambar 1 di atas ditunjukkan bahwa kegiatan manajemen bermula dari adanya informasi untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia (*natural resources*) maupun sumber daya manusia (*natural resources*) untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan manusia itu sendiri. Untuk mencapai hasil yang sebaik-baiknya, kegiatan tersebut perlu dilaksanakan secara manajerial melalui fungsi-fungsi manajemen.

Sedangkan jika dilihat dari masing-masing fungsi tersebut, terlihat bahwa hampir semua ahli sepakat tentang *Planning*, *Organizing* dan *Controlling* meskipun terdapat beberapa tambahan. Sedangkan yang paling banyak berbeda pada istilah *Actuating*. Walaupun dalam menyebutkan fungsi-fungsi manajemen itu tadi ada yang berbeda, tetapi maksudnya adalah sama.

Misal bahwa fungsi : ***Planning*** semuanya sama, hanya ke dalam planning bisa dimasukan unsur budget. ***Organizing***, hanya ada yang ditambah dengan staffing (penyusunan pegawai) dan atau assembling resource (penyusunan sumber-sumber). ***Actuating***, ada yang menggunakan *Commanding*, *Coordinating-Directing* dan *Directing-Coordinating*. ***Controlling***, ada juga yang menggunakan istilah *reporting*. Tetapi pada umumnya adalah sama, hanya dengan istilah yang berbeda.



**Gambar 2. Fungsi manajemen menurut James Stoner**

### A. Perencanaan (*Planing*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang primer, yaitu tahapan yang mendahului dan menjadi pondasi terhadap fungsi-fungsi manajemen yang lainnya. Perencanaan merupakan tahapan awal dari proses manajemen. Oleh karena itu, kemampuan untuk melakukan perencanaan merupakan salah satu fungsi dan peran manajer, dimana manajer harus punya kemampuan untuk melihat masa depan yang akan dicapai, dengan pengalaman masa lalu, dengan pertimbangan kekuatan dan kelemahan organisasi, yang pada akhirnya mereka harus merumuskan rencana program kerja.

Adanya perencanaan memberikan pandangan yang menyeluruh terhadap suatu pekerjaan yang harus dilakukan dan dapat menjadi tuntutan bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan menjadi efektif dan efisien. Perumusan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada keenam pertanyaan berikut :

- a. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
- b. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
- c. Dimanakah tindakan itu harus dikerjakan ?
- d. Kapankah tindakan itu dilaksanakan ?
- e. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
- f. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

Menurut G.R. Terry dalam buku *Principle of management* menerangkan bahwa keuntungan-keuntungan dari proses perencanaan adalah:

- a. Dengan adanya perencanaan kegiatan akan menjadi teratur dan bertujuan
- b. Meminimalkan tindakan-tindakan yang tidak produktif
- c. Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukuran hasil kerja
- d. Perencanaan menyebabkan fasilitas-fasilitas yang ada dalam perusahaan dipergunakan dengan sebaik-baiknya
- e. Perencanaan memberikan gambaran mengenai seluruh pekerjaan dengan jelas dan lengkap
- f. Perencanaan juga memberikan landasan untuk pengawasan

### B. Pengorganisasian (*Organizing*)

*Organizing* yang dimaksud adalah suatu proses mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut. Menurut Chester I. Bannard, organisasi ialah suatu sistem mengenai usaha-usaha kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dimock, menyatakan organisasi ialah perpaduan secara sistematis dari bagian-bagian yang saling ketergantungan /berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Istilah pengorganisasian menurut S.C. Certo diartikan sebagai “*proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh sistem manajemen.*” Secara tertib menekankan bahwa penggunaan itu berdasarkan pada tujuan dan penggunaan sumber daya yang benar sehingga tidak menyebabkan pemborosan sumber daya dalam proses pencapaian tersebut. Terdapat tiga (3) karakteristik umum organisasi yaitu :



- a) Terdiri dari sejumlah manusia
- b) Mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai
- c) Memiliki formalitas yang mengatur peran setiap orang.

### C. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan dapat diartikan sebagai aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan pikiran dan tenaganya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berarti ruang lingkup pengarahan pengolahan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Menurut Downey dan Erickson (1992), pengarahan bertujuan untuk :

1. Menentukan kewajiban dan tanggung jawab
2. Menetapkan hasil yang harus dicapai
3. Mendelegasikan wewenang yang diperlukan
4. Menciptakan hasrat untuk berhasil
5. Mengawasi agar pekerjaan benar-benar dilaksanakan

Jadi pengarahan meliputi usaha memimpin, mengawasi, memotivasi, mendelegasi, dan menilai mereka Anda manajemeni (pimpin). Para manajer sedang mengarahkan, apabila mereka mengawasi agar usaha dari setiap individu difokuskan untuk mencapai sasaran bersama organisasi. Pengarahan merupakan jantung dari proses manajemen dan harus didasarkan pada rencana organisasi yang baik, yang menentukan tanggung jawab, wewenang dan evaluasi.

Fungsi pengarahan juga dapat diartikan sebagai tugas untuk membuat organisasi tetap hidup, untuk menciptakan kondisi yang menumbuhkan minat kerja, kekuatan untuk bertindak, pemikiran yang imajinatif dan kelompok kerja yang berkelanjutan. Tujuan ini dicapai dengan mutu kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer.

### D. Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud mencapai tujuan yang sudah digariskan semula. Pengawasan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan Karena, pada dasarnya pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Langkah-langkah dalam mengadakan pengawasan meliputi:

Penetapan standar. Standar merupakan kriteria untuk mengukur hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Standar biasanya dibedakan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif. Standar kualitatif merupakan pendapat umum diukur bukan berdasar angka, sedangkan kuantitatif didasarkan pada satuan tertentu misal jam kerja , unit, ongkos, pendapatan, investasi dan sebagainya.

Membandingkan hasil dengan standar. Ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh penyimpangan yang terjadi. Disamping itu usaha ini bisa ditujukan untukantisipasi dini terhadap resiko yang mungkin terjadi.

Tindakan koreksi. Tindakan ini ditujukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan segala kegiatan, kebijaksanaan serta hasil kerja yang tidak sesuai dengan rencana dan standarnya

### **3. Manajer Dalam Manajemen**

Manajer adalah seorang perencana, pengorganisasi, pemimpin (atau pengarah) dan pengawas. Manajer dapat diklasifikasikan dengan dua cara, yaitu: berdasarkan tingkatan manajemen dalam suatu organisasi dan berdasarkan kegiatan-kegiatan organisasi untuk mana mereka bertanggung jawab. Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu:

#### **Manajer Lini-pertama (First Line Manager)**

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Disebut manak\jemen lini/garis-pertama (first-line atau first-level). Para manajer ini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (leader), mandor (foreman), dan penyelia (supervisor). Misalnya adalah: mandor dalam pabrik, kepala seksi yang langsung membawahi tenaga administrasi dan pembukuan.

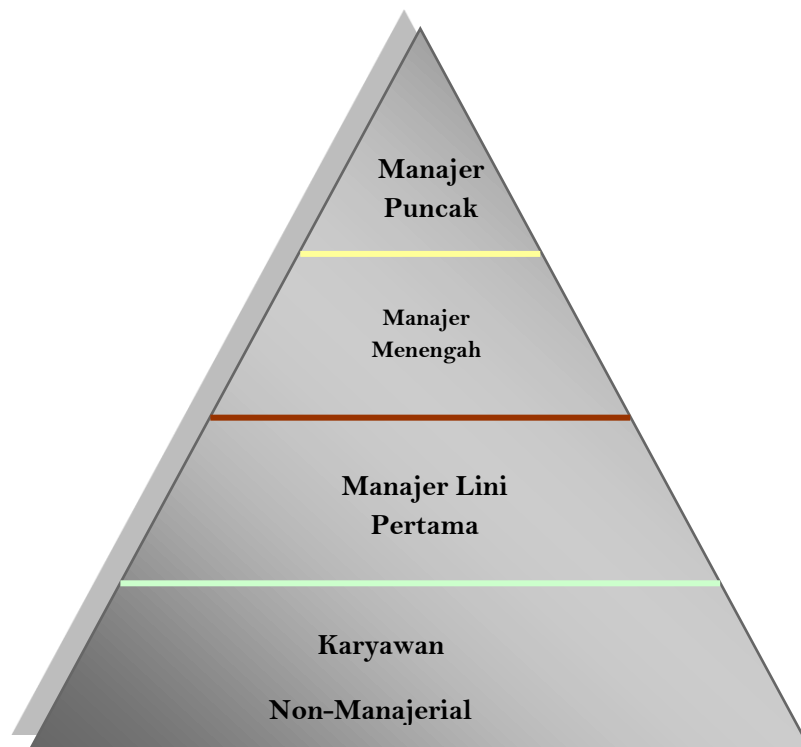
#### **Manajer menengah (Middle Manager)**

Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Para manajer ini sering disebut manajer departemen, kepala pengawas (superintendents), dan sebagainya. Misalnya kepala bagian yang membawahi beberapa kepala seksi, atau kepala sub divisi yang membawahi beberapa kepala bagian.

#### **Manajer puncak (Top Manager)**

Lazimnya menyebut manajer puncak sebagai *General Manajer*, Presiden Direktur, CEO (*Chief Executive Officer*). Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan bagi manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden senior, dan sebagainya.

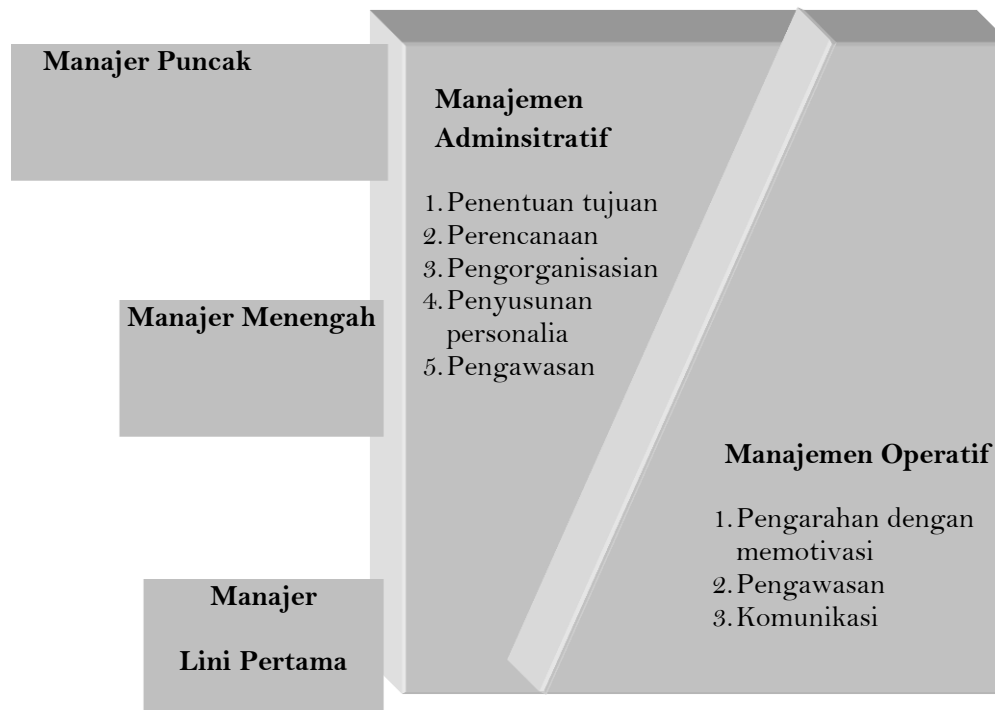
Tingkatan-tingkatan manajemen dalam suatu organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3. Tingkatan Manajer dalam organisasi**

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan. Ada dua fungsi utama manajemen, yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. Manajemen administratif lebih berurusan dengan penetapan tujuan dan kemudian perencanaan, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen operatif lebih mencakup kegiatan memotivasi, supervisi, dan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka dalam pencapaian hasil secara efektif.

Pada tingkatan manajemen rendah, para manajer akan banyak melaksanakan fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi tingkatannya, mereka lebih terlibat dengan manajemen administratif. Tetapi tidak ada posisi manajemen yang hanya melaksanakan salah satu saja, operatif atau administratif, semua tingkatan mempunyai kedua unsur tersebut. Pada tingkatan manajemen rendah (*first line*), para manajer lebih banyak melaksanakan fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi tingkatannya, maka mereka lebih terlibat dengan fungsi manajemen administratif.



**Gambar 4. Perbedaan Fungsi Manajemen Terhadap Tingkatan Manajemen**

Sampai saat ini, masih belum ada consensus baik di antara praktisi maupun di antara teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut unsur-unsur manajemen.

Fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

### **Planning**

Berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Misalnya yang sederhana saja merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut :

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
3. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?
4. kapankah tindakan itu harus dikerjakan ?
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
6. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

Menurut Stoner Planning adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi.

### **Organizing**

*Organizing* (organisasi) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

## **Leading**

Pekerjaan *leading* meliputi lima kegiatan yaitu :

- a. Mengambil keputusan
- b. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
- c. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.  
Memeilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

## **Directing/Commanding**

*Directing* atau *Commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

## **Motivating**

*Motivating* atau pementivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

## **Coordinating**

*Coordinating* atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarahdalam upaya mencapai tujuan organisasi.

## **Controlling**

*Controlling* atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

## **Reporting**

Adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

## **Staffing**

*Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

## **Forecasting**

*Forecasting* adalah meramalkan, memproyrsikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rancana yang lebih pasti dapat dilakukan.

### ***Tool of Management***

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets*.

*Man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

*Money* atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

*Material* terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

*Machine* atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

*Metode* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

*Market* atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Fungsi-fungsi manajemen yang diungkapkan para penulis tidak sama. Hal ini disebabkan latar belakang penulis, pendekatan yang dilakukan tidak sama. Berikut perbandingan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli, sebagai bahan perbandingan.

**Tabel 1**  
**Fungsi Manajemen Yang Diungkapkan Para Penulis**

No	G.R. TERRY	JOHN F. MEE	LOUISE A. ALLEN	MC NAMARA
1	Planning	Planning	Leading	Planning
2	Organizing	Organizing	Planning	Programming
3	Actuating	Motivating	Organizing	Budgeting
4	Controlling	Controlling	Controlling	System
	HENRY FAYOL	HAROLD KOONTZ & CYRIL O'DONNEL	DR. S.P. SIAGIAN	PROF. DRS. OEY LIANG LEE
1	Planning	Planning	Planning	Perencanaan
2	Organizing	Organizing	Organizing	Pengorganisasian
3	Commanding	Staffing	Motivating	Pengarahan
4	Coordinating	Directing	Controlling	Pengkoordinasian
5	Controlling	Controlling	Evaluating	Pengontrolan
	W.H. NEWMAN	LUTHER GULLICK	LYNDALL F. URWICK	JOHN D. MILLEY
1	Planning	Planning	Forecasting	Directing
2	Organizing	Organizing	Planning	
3	Assembling resources	Staffing	Organizing	Facilitating
4	Directing	Directing	Commanding	
5	Controlling	Coordinating	Coordinating	
6	—————	Reporting	Controlling	
7	—————	Budgeting	—————	

## I. ILMU DAN SENI MANAJEMEN

Ilmu manajemen, *science management* (manajemen ilmiah) adalah suatu kumpulan pengetahuan yang disistematisasi, dikumpulkan, dan diterima menurut pengertian kebenaran-kebenaran universal mengenai manajemen.

Ciri-ciri scientific management:

1. Tersusun secara sistematis/teratur
2. Dapat dipelajari dan diajarkan
3. Menggunakan metode-metode ilmiah
4. Dapat dijadikan suatu teori
5. Objektif dan rasional

Seni manajemen meliputi kecakapan untuk melihat totalitas dari bagian-bagian yang terpisah dan berbeda-beda, kecakapan untuk melihat sesuatu gambaran tentang visi tertentu, kecakapan untuk menyatukan visi tersebut dengan skills (keterampilan) atau kecakapan efektif.

## **Manajemen Sebagai Ilmu Dan Sebagai Seni**

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni, mengapa disebut demikian, sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan didalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejala-gejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori.

Sedang manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, nah bagaimana cara memerintahkan pada orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah managing ( mengatur ) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

## **Tingkatan Manajemen Dan Manajer**

Manajemen digunakan dalam segala bentuk kegiatan baik kegiatan profesi maupun non profesi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, maka manajer dapat diklasifikasi dalam dua cara yaitu tingkatan dalam organisasi dan lingkup kegiatan yang dilakukan. Bila dilihat dari tingkatan dalam organisasi, manajemen dibagi menjadi tiga golongan yang berbeda yaitu :

1. Manajemen Lini : atau manajemen tingkat pertama yaitu tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi, dimana seorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain, misalnya mandor atau pengawas produksi dalam suatu pabrik pengawas teknik suatu bagian riset dan lain sebagainya.
2. Manajemen menengah ( Middle Manager ) yaitu mencakup lebih dari satu tingkatan didalam organisasi.
3. Manajemen Puncak ( Top Manajer ) terdiri atas kelompok yang relatif kecil, yang bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Manajer fungsional bertanggung jawab pada satu kegiatan organisasi, seperti produksi pemasaran, keuangan dan lain sebagainya, manajer umum membawahi unit yang lebih rumit misalnya sebuah perusahaan cabang atau bagian operasional yang independen yang bertanggung jawab atas semua kegiatan unit.

Ada dua fungsi utama atau keahlian ( skill ) yaitu keahlian teknik ( Technical Skill ) dan keahlian manajerial ( Managerial Skill ). Keahlian teknik yaitu keahlian tentang bagaimana cara mengerjakan dan menghasilkan sesuatu yang terdiri atas pengarah dengan motivasi, supervisi dan komunikasi. Keahlian manajerial yaitu keahlian yang berkenaan tentang hal penetapan tujuan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengawasan.

## **J. TUJUAN, BIDANG DAN MAZHAB MANAJEMEN**

### **Tujuan Manajemen**

Tujuan merupakan hal terjadinya proses manajemen dan aktifitas kerja, tujuan beraneka macam, tetapi harus ditetapkan secara jelas, realistis dan cukup menantang berdasarkan analisis data, informasi dan pemilihan dari informasi-informasi yang ada. Kecapakan



manajer dalam menetapkan tujuan dan kemampuannya memanfaatkan peluang, mencerminkan tingkat hasil yang dapat dicapainya.

Perlu diketahui dan dihayati bahwa intisari manajemen adalah mencapai tujuan yang optimal dengan meningkatkan daya guna serta hasil guna dari potensi-potensi yang dimilikinya.

1. Bidang-Bidang Manajemen
2. Manajemen sumber daya manusia (MSDM)

Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.

1. Manajemen permodalan : Mengelola/mengatur dana/uang, supaya mendapatkan keuntungan yang wajar.
2. Manajemen akuntansi biaya : Membahas masalah pemakaian material, supaya efisien dan efektif sehingga pemborosan dapat dihindarkan seminimal mungkin.
3. Manajemen produksi : Membahas pengertian produksi, tata ruang perusahaan, perawatan dan lain sebagainya.
4. Manajemen pemasaran : Mengatur bagaimana barang dan jasa dapat terjual seoptimal mungkin dan dengan mendapat laba yang wajar.

## **K. MAZHAB-MAZHAB MANAJEMEN**

Menurut G.R. Terry mazhab-mazhab manajemen itu adalah:

1. Mazhab manajemen berdasarkan kebiasaan
2. Mazhab manajemen ilmiah
3. Mazhab perilaku
4. Mazhab sosial
5. Mazhab manajemen sistem
6. Mazhab manajemen berdasarkan keputusan
7. Mazhab pengukuran kuantitatif
8. Mazhab proses manajemen
9. Mazhab manajemen menurut keadaan.

## **L. CIRI-CIRI MANAJEMEN**

### **1. Sistem Manajemen**

Manajemen Sistematis menunjukkan bahwa segala sesuatu diatur secara sistematis, yaitu secara tertib, rapi dan teratur dengan tujuan untuk menghindarkan hal-hal yang tidak dikehendaki. Dengan perkataan lain, sebelum usaha/kegiatan berjalan segala sesuatu harus diperinci dengan sematang-matangnya. Sehingga saat kegiatan pelaksanaan dimulai sampai dengan tujuan yang diinginkan berjalan lancar dan menjadi kenyataan.

Penerapan manajemen ini dapat dilihat pada operasi penerbangan, pelayaran dan sektor perhubungan lainnya. Segala Sesuatu yang berkaitan dengan perjalanan telah dipersiapkan dengan sangat terinci dan cermat untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan selama perjalanan.

## **2. Manajemen Bapak**

Setiap usah dan aktifitas organisasi para pengikut (bawahan) selalu mengikuti jejak bapak. Apa yang dikatakan (diperintahkan) bapak itulah yang benar. Tidak ada alternatif lain kecuali mengikuti perintah bapak.

Dikatakan “manajemen bapak “, karena dalam setiap usaha/kegiatan dari organisasi selalu mengikuti jejak bapak (pimpinan), apa yang dikatakan bapak itulah yang benar. Untuk manajemen semacam ini terdapat aspek baik buruknya. Kebaikannya adalah kalau pemimpin tetap pada proporsi yang sebenarnya dan berlaku objektif, pekerjaan dapat dilaksanakan dengan cepat sesuai tujuan organisasinya. Keburukannya adalah kalau bapaknya berlaku tidak baik, maka bawahannyapun akan berlaku seperti bapaknya, maka lambat laun perusahaan/organisasinya akan hancur. Keburukan lainnya adalah kalau kalau bapaknya sudah mampu memimpin dan diganti dengan bapak yang baru (tidak mengikuti cara lama), maka akan mengalami hambatan dalam memimpin bawahannya.

## **3. Manajemen Tertutup**

Manajer tidak memberitahukan atau menginformasikan keadaan perusahaan kepada para bawahannya walaupun dalam batasan-batasan tertentu saja. Keputusan diambil tanpa melibatkan partisipasi para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan.

## **4. Manajemen Terbuka**

Atasan banyak menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahannya, sehingga bawahan dalam batas-batas tertentu mengetahui keadaan perusahaan (organisasi). Manajer mengajak para bawahan berpartisipasi dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, keputusan terakhir tetap berada di tangan manajer.

Manajemen Terbuka sering menimbulkan salah pengertian, yang dimaksud dengan “ terbuka “ di sini adalah di mana pimpinan sebelum mengambil suatu keputusan terlebih dahulu memberi kesempatan kepada staf dan bawahannya untuk memberikan saran-saran, ide-ide atau pendapat-pendapat, namun keputusan tetap ditentukan oleh pimpinan. Kesempatan untuk memberikan masukan-masukan kepada pimpinan dengan tujuan agar para staf atau bawahan ikut serta memikirkan kesulitan-kesulitan yang dihadapi organisasi dan ikut serta pula memecahkannya termasuk mengembangkan organisasi.

Ditinjau dari pengertian positif dimana segala sesuatu yang dilakukan oleh pimpinan harus dikontrol oleh staf atau bawahannya, hal ini karena biasanya dalam setiap jabatan pasti ada yang bersifat rahasia dan tidak boleh terbuka. Dengan sifat keterbukaan ini yaitu dengan diberikan kesempatan untuk mengemukakan gagasan-gagasan, pendapat-pendapat atau saran-saran dapat menimbulkan kegairahan, apalagi kalau gagasan-gagasan, pendapat-pendapat atau saran-saran dapat diterima dan digunakan, maka yang mempunyai ide tersebut akan merasa senang. Selain itu akan timbul suatu kompetisi yang sehat berlomba untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreasi.

## **5. Manajemen Demokrasi**

Pelaksanaan manajemen demokrasi hampir sama dengan manajemen terbuka, khususnya dalam proses pengambilan keputusan, para anggota/bawahan diajak dan diikutsertakan berpartisipasi memberikan saran-saran, pemikiran-pemikiran dan cara-cara pemecahan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Jadi para staf dan bawahan bukan sekedar

menyumbangkan pemikiran, prakarsa serta pertimbangan semata, tetapi ikut serta menentukan keputusan atas dasar musyawarah untuk mufakat.

## 6. Manajemen Tradisional.

*Manajemen Tradisional* adalah manajemen yang digunakan dengan sistem kerja dan cara berpikir mengikuti cara-cara zaman dahulu dan bahkan sampai masa sekarang ini masih ada yang menggunakannya. Manajemen tradisional biasanya digunakan turun temurun, tidak ada kreasi, monoton dan tidak dinamis.

## 7. Pendekatan-Pendekatan Manajemen

1. Pendekatan berdasarkan kebiasaan
2. Pendekatan berdasarkan kelakuan antar individu
3. Pendekatan berdasarkan kelakuan kelompok
4. Pendekatan sistem kerjasama sosial
5. Pendekatan sistem sosio teknik
6. Pendekatan teori keputusan
7. Pendekatan pusat komunikasi
8. Pendekatan matematis
9. Pendekatan situasional
10. Pendekatan sumber daya manusia
11. Pendekatan kombinasi

## M. TINGKATAN MANAJEMEN

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi tingkatan manajer menjadi 3 tingkatan :

1. Manajer lini garis-pertama (*first line*) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Dan mereka tidak membawahi manajer yang lain.
2. Manajer menengah (*Middle Manager*) adalah manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya kadang-kadang juga karyawan operasional.
3. Manajer Puncak (*Top Manager*) terdiri dari kelompok yang relative kecil, manajer puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

### Tingkatan manajer

Piramida jumlah karyawan pada organisasi dengan struktur tradisional, berdasarkan tingkatannya.

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan

dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). Berikut ini adalah tingkatan manajer mulai dari bawah ke atas:

- a. **Manajemen lini pertama (*first-line management*)**, dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).
- b. **Manajemen tingkat menengah (*middle management*)**, mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
- c. **Manajemen puncak (*top management*)**, dikenal pula dengan istilah *executive officer*. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh *top manajemen* adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

### Peran manajer

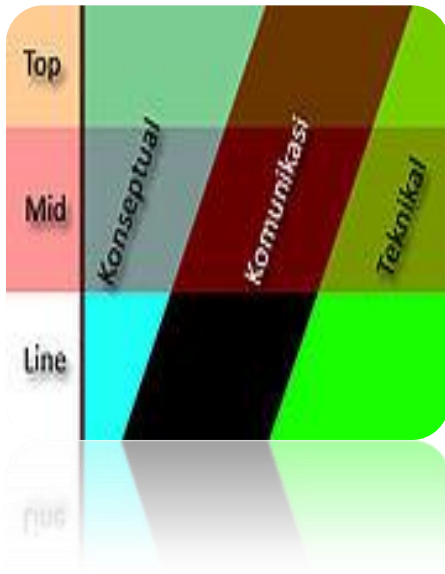
Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Peran antarpribadi. Merupakan peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasional. Meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.
3. Peran pengambilan keputusan yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

## N. KETERAMPILAN MANAJER.

Gambar 5. Keterampilan Manajer



Menunjukkan keterampilan yang dibutuhkan manajer pada setiap tingkatannya. Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

### 1. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu.

Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*.

### 2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)

Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebapakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

### 3. Keterampilan teknis (*technical skill*)

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

#### 1. Keterampilan manajemen waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia

bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

## 2. Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

## O. PRINSIP MANAJEMEN

Prinsip dapat didefinisikan sebagai suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang merupakan sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Prinsip merupakan dasar, namun tidak bersifat mutlak karena prinsip bukanlah umum. Dalam hubungannya dengan manajemen prinsip-prinsip bersifat fleksibel dalam arti bahwa perlu di pertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah.

Prinsip-prinsip umum manajemen (*general principle of management*) terdiri dari:

### 1. Pembagian kerja (*Division of work*)

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*.

Dengan adanya prinsip *the right man in the right place* akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

### 1. Wewenang dan tanggung jawab (*Authority and responsibility*)

Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang

sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.

Tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada karyawan, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar adalah manajer puncak. Oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang.

## **2. Disiplin (*Discipline*)**

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Oleh karena ini, pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang ada padanya.

## **3. Kesatuan perintah (*Unity of command*)**

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan harus memperhatikan prinsip kesatuan perintah sehingga pelaksanaan kerja dapat dijalankan dengan baik. Karyawan harus tahu kepada siapa ia harus bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diperolehnya. Perintah yang datang dari manajer lain kepada seorang karyawan akan merusak jalannya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja.

## **4. Kesatuan pengarahan (*Unity of direction*)**

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan pengarahan bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan pengarahan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah.

## **5. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri**

Setiap karyawan harus mengabdikan kepentingan sendiri kepada kepentingan organisasi. Hal semacam itu merupakan suatu syarat yang sangat penting agar setiap kegiatan berjalan dengan lancar sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik. Setiap karyawan dapat mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi apabila memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadi sebenarnya tergantung kepada berhasil-tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip pengabdian kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi dapat terwujud, apabila setiap karyawan merasa senang dalam bekerja sehingga memiliki disiplin yang tinggi.

## **6. Penggajian pegawai**

Gaji atau upah bagi karyawan merupakan kompensasi yang menentukan terwujudnya kelancaran dalam bekerja. Karyawan yang diliputi perasaan cemas dan kekurangan akan

sulit berkonsentrasi terhadap tugas dan kewajibannya sehingga dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam prinsip penggajian harus dipikirkan bagaimana agar karyawan dapat bekerja dengan tenang. Sistem penggajian harus diperhitungkan agar menimbulkan kedisiplinan dan kegairahan kerja sehingga karyawan berkompetisi untuk membuat prestasi yang lebih besar. Prinsip *more pay for more prestige* (upaya lebih untuk prestasi lebih), dan prinsip upah sama untuk prestasi yang sama perlu diterapkan sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan kelesuan dalam bekerja dan mungkin akan menimbulkan tindakan tidak disiplin.

## **7. Pemusatan (*Centralization*)**

Pemusatan wewenang akan menimbulkan pemusatan tanggung jawab dalam suatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir terletak ada orang yang memegang wewenang tertinggi atau manajer puncak. Pemusatan bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang, melainkan untuk menghindari kesimpangsiuran wewenang dan tanggung jawab. Pemusatan wewenang ini juga tidak menghilangkan asas pelimpahan wewenang (*delegation of authority*)

## **8. Hirarki (tingkatan)**

Pembagian kerja menimbulkan adanya atasan dan bawahan. Bila pembagian kerja ini mencakup area yang cukup luas akan menimbulkan hirarki. Hirarki diukur dari wewenang terbesar yang berada pada manajer puncak dan seterusnya berurutan ke bawah. dengan adanya hirarki ini, maka setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah.

## **9. Ketertiban (*Order*)**

Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama karena pada dasarnya tidak ada orang yang bisa bekerja dalam keadaan kacau atau tegang. Ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan disiplin sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan.

## **10. Keadilan dan kejujuran**

Keadilan dan kejujuran merupakan salah satu syarat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keadilan dan kejujuran terkait dengan moral karyawan dan tidak dapat dipisahkan. Keadilan dan kejujuran harus ditegakkan mulai dari atasan karena atasan memiliki wewenang yang paling besar. Manajer yang adil dan jujur akan menggunakan wewenangnya dengan sebaik-baiknya untuk melakukan keadilan dan kejujuran pada bawahannya.

## **11. Stabilitas kondisi karyawan**

Dalam setiap kegiatan kestabilan karyawan harus dijaga sebaik-baiknya agar segala pekerjaan berjalan dengan lancar. Kestabilan karyawan terwujud karena adanya disiplin kerja yang baik dan adanya ketertiban dalam kegiatan. Manusia sebagai makhluk sosial yang berbudaya memiliki keinginan, perasaan dan pikiran. Apabila keinginannya tidak terpenuhi, perasaan tertekan dan pikiran yang kacau akan menimbulkan guncangan dalam bekerja.



## 12. Prakarsa (*Inisiative*)

Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir. Prakarsa menimbulkan kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-beiknya. Jadi dalam prakarsa terhimpun kehendak, perasaan, pikiran, keahlian dan pengalaman seseorang. Oleh karena itu, setiap prakarsa yang datang dari karyawan harus dihargai. Prakarsa (*inisiatif*) mengandung arti menghargai orang lain, karena itu hakikatnya manusia butuh penghargaan. Setiap penolakan terhadap prakarsa karyawan merupakan salah satu langkah untuk menolak gairah kerja. Oleh karena itu, seorang manajer yang bijak akan menerima dengan senang hati prakarsa-prakarsa yang dilahirkan karyawannya.

## 13. Semangat kesatuan, semangat korp

Setiap karyawan harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggyungan sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik. semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti bagi karyawan lain dan karyawan lain sangat dibutuhkan oleh dirinya. Manajer yang memiliki kepemimpinan akan mampu melahirkan semangat kesatuan (*esprit de corp*), sedangkan manajer yang suka memaksa dengan cara-cara yang kasar akan melahirkan *friction de corp* (perpecahan dalam korp) dan membawa bencana.

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang tanpa mempedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Piramida di Mesir. Pembangunan piramida ini tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya.

**Gambar 6 Piramida di Mesir abad 20.**



Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan di sana.

Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal dan pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan (*assembly line*) yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan tersebut, orang Venesia memiliki sistem

penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang mempengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

Di awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henry Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai **birokrasi** bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk “birokrasi yang ideal” itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “*Sains Manajemen*”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: “Konsep Korporasi” (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

## PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Ilmu meletakkan pengakuannya sebagai wewenang pada suatu dasar yang kuat yang disebut “realitas”. Kita kadang-kadang menyebut ilmu sebagai, hanya, menguji realitas. Karena setiap orang mengira dia mengetahui apa itu realitas, maka ilmu membutuhkan suatu daya tarik fundamental. Tetapi rekan realisme yang diperlukan dalam ilmu ialah fenomena yang sepenuhnya imajiner itu yaitu teori. Tanpa berbagai peran yang dimainkan oleh teori, tidak akan ada ilmu (dan, berbagai ahli menegaskan tidak akan ada juga “realitas” yang dapat dimengerti).

### Berbagai Aliran dalam Manajemen

Ilmu manajemen mempunyai sejarah perkembangan sendiri seperti ilmu-ilmu lain. Dalam ilmu manajemen ada beberapa aliran sebagai dasar pemikiran yang dibagi berdasarkan manajemen ilmiah, aliran klasik, aliran hubungan manusiawi dan manajemen modern yang merupakan cikal bakal teori manajemen yang akan berkembang terus dengan berbagai aliran lainnya. Seperti aliran pemikiran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan produksi sedangkan aliran hubungan manusiawi lebih melihat dari sisi bagaimana sumber daya manusia yang berada dalam organisasi. Dengan mempelajari dan memahami secara keseluruhan tentang perkembangan (evolusi) manajemen yang telah menghasilkan teori-teori manajemen yang muncul dari berbagai aliran kita akan dapat menggunakan teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu.

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Kontributor (tokoh)
1870 – 1930	Manajemen Ilmiah	Frederick W.Taylor Frank dan Lilian Gilberth. Henry Gantt, Harington Emerson, Max Weber
1900 – 1940	Teori Organisasi Klasik	Henri Fayol, Jame D.Mooney, Mary Parker Follett, Herbert Simon, Chester I.Banard
1930 – 1940	Hubungan Manusiawi	Hawthorne Studies, Elton Mayo, Frits Roethlisberger, Hugo Munsterberg
1940- sekarang	Manajemen Modern	Deming, Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Joseph Juranien, David McClelland, Robert Blake & jane Mouton, Ernest Dale, Peter F Drucker serta ahli <i>operation reserarch</i> lainnya

Tabel 2. sejarah perkembangan Teori Manajemen

### Aliran Manajemen Ilmiah

Aliran Manajemen ilmiah ditandai oleh kontribusi dari Frederik W. Taylor (1856-1915) yang disebut sebagai “Bapak Manajemen Ilmiah”. Manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah organisasi. Sedangkan arti kedua manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme atau teknik “*a bag of tricks*” untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Taylor menuangkan gagasannya dalam 4 prinsip dasar yakni:

1. Pengembangan metode-metode ilmiah dalam manajemen agar sebagai contoh metoda yang paling baik untuk pelaksanaan setiap pekerjaan dapat ditentukan.
2. Seleksi Ilmiah untuk karyawan agar setiap karyawan dapat diberi tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan
4. Kerjasama yang baik antara antara manajemen dan tenaga kerja

Tokoh lain ialah Frank dan Lilian Gilbert (1868-1924 dan 1878-1972), pelopor studi gerak dan waktu menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami Taylor. Dia sangat tertarik terhadap masalah efisiensi, terutama untuk menemukan “cara terbaik pengerjaan suatu tugas”. Sedangkan Lilian G. lebih tertarik pada aspek manusia dalam kerja seperti seleksi, penempatan dan pelatihan personalia serta menciptakan buku *The Psychology Of Management*.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosilogi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hirarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini

### **Teori Organisasi Klasik**

Henri Fayol (1841-1925). Warga negara Prancis mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi-organisasi yang kompleks dalam bukunya “Administration Industrielle et Generale”. Dalam teorinya, Fayol memerinci manajemen menjadi lima unsur yakni: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Pembagian kegiatan manajemen atas fungsi ini dikenal sebagai fungsionalisme Fayol. Disamping itu Fayol mengemukakan 14 prinsip-prinsip manajemen yang secara ringkas adalah sebagai berikut:

Fayol mengemukakan 14 (empat belas) prinsip umum manajemen yang kemudian menjadi dasar perkembangan teori administrasi. 14 prinsip atau kaidah tersebut secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Division of work (pembagian kerja)
2. Authority and responsibility (otoritas dan responabilitas)
3. Discipline (disiplin)
4. Unity of command (kesatuan perintah)
5. Unity of direction (kesatuan arah)
6. Subordination of individual interests to general interests (mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi/individual)
7. Remuneration of personnel (pemberian balas jasa atau gaji/upah kepada pegawai).
8. Centralization (sentralisasi)

9. Scalar chain (rantai scalar)
10. *Order* (aturan/tata tertib)  
Konsepsi Fayol menyatakan bahwa harus ada suatu tempat bagi segala hal dan segala hal harus berbeda pada tempatnya; suatu tempat bagi setiap orang dan setiap orang harus menduduki tempat yang memang seharusnya menjadi tempatnya; dan “*the right man in the right place*”.
11. *Equity* (keadilan)
12. *Stability of tenure of personnel* (kesetabilan/kemantapan kedudukan pegawai).
13. *Initiative* (inisiatif)
14. *Esprit de corps* (rasa persatuan = semangat korps)

Sementara *James D. Mooney*. Seorang eksekutif General Motors, mengkategorikan prinsip-prinsip dasar manajemen tertentu. Dia mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok dua atau lebih, orang yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Mooney untuk mencapai tujuan organisasi harus dipakai empat kaidah dasar yakni: (1) Koordinasi – syarat dari koordinasi ialah meliputi wewenang, saling melayani, doktrin dan disiplin, (2) Prinsip-skalar – proses skalar mempunyai prinsip, prospek dan pengaruh sendiri yang tercermin dari kepemimpinan, delegasi dan definisi fungsional, (3) Prinsip fungsional – adanya fungsionalisme bermacam-macam tugas yang berbeda, (4) Prinsip staf – kejelasan perbedaan antara staf dan lini.

### ***Aliran Hubungan Manusiawi***

Aliran hubungan manusiawi muncul disebabkan ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena tidak selalu mengikuti perilaku-perilaku yang rasional. Sehingga pembahasan “sisi perilaku manusia” dalam organisasi menjadi penting. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi.

Hugo Munsterberg (1863-1916). Sebagai pencetus psikologi industri, Hugo sering disebut sebagai “bapak psikologi industri”. Dia banyak menguraikan penerapan peralatan psikologi untuk membantu pencapaian produktifitas. Dia mengemukakan bahwa untuk mencapai peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan melalui tiga cara, antara lain: (1) Penemuan best possible person, (2) Penciptaan best possible work, (3) Penggunaan best possible effect. Hugo menyarankan penggunaan teknik-teknik yang diambil dari psikologi eksperimen. Sebagai contoh, metode tentang psikologi dapat dipakai untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan untuk suatu jabatan.

Elton Mayo (1880-1949) dan percobaan Hawthorne. Hubungan manusiawi sering dipakai sebagai istilah umum dimana manajemen berinteraksi dengan bawahannya. Bila manajemen personalia mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam bekerja hubungan manusiawi dalam organisasi dinyatakan baik. Bila moral dan efisiensi memburuk hubungan manusiawi dalam organisasi dinyatakan buruk. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka. Studi di pabrik Hawthorne milik perusahaan Westren Electric dari tahun 1927-1932 dengan membagi karyawan menjadi kelompok-kelompok penelitian. Percobaan

awal dilakukan untuk meneliti pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas. Ketika kondisi penerangan dikurangi sampai seperti bila hanya menggunakan sinar matahari ternyata tetap bisa menaikkan produktivitas. Usaha-usaha percobaan selanjutnya untuk memecahkan masalah “misterius” ini merupakan era baru hubungan manusiawi.

### **Aliran Manajemen Modern**

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai perilaku organisasi dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai aliran kuantitatif (operation research dan management science atau manajemen operasi). Pemahaman tentang perilaku organisasi akan dibahas pada bab selanjutnya.

Sedangkan aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-team riset operasi dalam pemecahan masalah – masalah industri yang didasarkan atas sukses tim riset operasi Inggris dalam perang dunia II. Sejalan dengan semakin kompleksnya komputer elektronik, transportasi, komunikasi teknik riset operasi menjadi semakin penting untuk membuat keputusan. Prosedur-prosedur riset operasi itu kemudian disebut sebagai aliran management science. Langkah-langkah dalam pembuatan management science ini biasanya adalah sebagai berikut:

1. Perumusan masalah
2. Penyusunan suatu model matematis
3. Mendapatkan penyelesaian dari model
4. Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model
5. Menetapkan pengawasan atau hasil-hasil
6. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi

Dengan kata lain Manajemen modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management* TQM) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming dan Joseph Juran. Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2) produktivitas meningkat; (3) market share meningkat karena peningkatan kualitas dan harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas. Sedangkan Joseph Juran menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Ia merujuk pada "prinsip pareto." Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas.

## A. Teori manajemen

Kecenderungan yang nampak dalam pengkajian dan penelitian pada masalah perburuan memiliki kesamaan dengan penelitian di bidang manajemen. Di satu pihak, muncul perhatian pada kedudukan sosial orang-orang yang berada di dalam tugas-tugas manajemen. Pengkajian diperluas sampai mencakup tekanan kejiwaan dan ciri-ciri kepribadian seperti: daya cipta, semangat berprestasi, dan lain yang membantu penampilann kerja mereka. Di pihak lain, timbul perkembangan manajemen ilmiah dan pertumbuhan penafsiran terhadap administrasi perusahaan sebagai suatu sistem proses pengambilan keputusan. Keputusan mengenai beberapa hal yang penting di bawah berbagai macam kendala diambil pada tingkat yang berbeda-beda dalam struktur manajemen, dan organisasi alat perlengkapan pengambilan keputusan yang memerlukan saling-hubungan vertikal dan horizontal telah menjadi suatu bidang pengkajian yang mengagumkan. Perkembangan teori manajemen sampai pada saat ini telah berkembang dengan pesat. Tapi sampai detik ini pula belum ada suatu teori yang bersifat umum ataupun berupa kumpulan-kumpulan hukum bagi manajemen yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi. Para manajemen banyak mengalami dan menjumpai pandangan-pandangan tentang manajemen, yang berbeda adalah dalam penerapannya.

Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu :

1. *Dominan*, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. *Divergensi*, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkemabng sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. *Konvergensi*, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sarna sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu rnazhab terhadap yang lain.
4. *Sintesis*, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersitat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. *Proliferasi*, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu. Seperti kita ketahui hingga saat organisasi bisnis merupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi manajemen.

Hal ini dapat dilihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian dan pengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk. Adanya inovasi yang terns menerus sebenarnya merupakan inisiatif dari individual dan interaksi datam kelompok sehingga perubahan terns terjadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru. Seperti yang dikatakan oleh Ikuijiro Nanoka dakam bukunya *Knowledge Creating Company* (1995), yang dikutip dari Dirlanudin (hal. 10, 1996) bahwa pengembangan kerangka kelja teori khususnya teori manajemen adalah : "pengembangan kerangka kerja teori, dengan menjelaskan pada dua dimensi, *epistemological* dan *ortological* mengenai kreasi pengetahuan organisasional. Dimensi *epistemological* yang digambarkan pada garis vertikal, yang mana

konversi pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Sedangkan dimensi *ortologi* yang mewakili garis horisontal, dimana pengetahuan diciptakan melalui individu-individu yang kemudian ditransformasi pada pengetahuan tingkat kelompok, organisasi dan antar organisasi dan berinteraksi secara terus-menerus".

Penutup Manajer saat ini dituntut mempelajari dan memahami semua teori manajemen yang dihasilkan oleh berbagai aliran, karena manajer bisa memilih teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Disamping itu seorang manajer dapat saja menggabungkan dan memanfaatkan teori dan konsep yang paling cocok atau pendekatan untuk menghadapi masalah sederhana maupun yang kompleks dan pendekatan-pendekatan ini yang menggambarkan kedudukan dan peranan manajemen saat ini dan di masa datang. Ada beberapa alasan untuk mengetahui dan mempelajari perkembangan ilmu manajemen yang akan diuraikan di bawah ini yaitu antara lain:

1. Membentuk pandangan kita mengenai organisasi. Mempelajari teori manajemen juga memberi petunjuk kepada kita di mana kita mendapatkan beberapa ide mengenai organisasi dan manusia didalamnya.
2. Membuat kita sadar mengenai lingkungan usaha. Mempelajari berbagai teori manajemen berdasarkan perkembangannya, kita dapat memahami bahwa setiap teori adalah karena berdasarkan lingkungannya yaitu ekonomi, sosial, politik dan pengaruh teknologi yang dirasakan pada waktu dan tempat terjadinya peristiwa tertentu. Pengetahuan ini membantu setiap orang untuk memahami apa sebabnya teori tertentu cocok terhadap keadaan yang berbeda.
3. Mengarahkan terhadap keputusan manajemen. Mempelajari evolusi manajemen membantu memahami proses dasar sehingga dapat memilih suatu tindakan yang efektif. Pada hakekatnya suatu teori merupakan asumsi-asumsi yang koheren/logis, untuk menjelaskan beberapa fakta yang diobservasi. Teori yang absah, dapat memprediksi apa yang akan terjadi pada situasi tertentu. Dengan adanya pengetahuan ini, kita bisa menerapkan teori manajemen yang berbeda terhadap situasi yang berbeda.
4. Merupakan sumber ide baru. Mempelajari perkembangan teori manajemen memungkinkan kita pada suatu kesempatan mengambil pandangan yang berbeda dari situasi sehari-hari.

## B. Teori Manajemen Klasik

Prinsip Teori Manajemen Aliran Klasik Awal sekali ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad 18. Para pemikir tersebut memberikan perhatian terhadap masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat. Para pemikir itu yang terkenal antara lain, Ada dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen, yaitu :



**Robert Owen (1771 -1858)**

Dimulai pada awal tahun 1800-an sebagai Manajer Pabrik Pemintalan Kapas di New Lanark, Skotlandia. Robert Owen mencurahkan perhatiannya pada penggunaan faktor produksi mesin dan faktor produksi tenaga kerja. Dari hasil pengamatannya disimpulkan bahwa, bilamana terhadap mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian pula halnya pada tenaga kerja, apabila tenaga kerja dipelihara dan dirawat (dalam



arti adanya perhatian baik kompensasi, kesehatan, tunjangan dan lain sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dipengaruhi oleh situasi ekstern dan intern dari pekerjaan. Atas hasil penelitiannya Robert Owen dikenal sebagai Bapak Manajemen Personalia.

### Teori Manajemen Klasik

- a. Prinsip Teori Manajemen Aliran Klasik
- b. Awal sekali ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad 18.
- c. Para pemikir tersebut memberikan perhatian terhadap masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat. Para pemikir itu yang terkenal antara lain, Robert Owen..

### Robert Owen (1771 -1858)

1. Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini.
2. Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal, dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik menjadi menarik. Sebab itu, beliau disebut & quot; Bapak Personal Manajemen Modern & quot;.
3. Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

Robert Owen adalah seorang manajer pada beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark, Skotlandia dalam tahun di awal 1800-an. pada masa itu, kondisi kerja dan hidup para pekerja sangat buruk. Pekerja anak-anak yang berumur lima atau enam tahun adalah umum dan standar waktu kerja adalah tiga belas jam sehari.

Owen menganggap jabatan manajer sebagai pengubah (reform). Ia membangun perumahan yang lebih baik untuk para pekerjanya dan membuka toko perusahaan di mana barang-barang dapat dibeli dengan murah. Ia mengurangi jam kerja menjadi 10,5 jam dan menolak untuk menerima anak-anak dibawah sepuluh tahun untuk bekerja.

Owen tak pernah menyatakan bahwa ia berjuang untuk melakukan perubahan atas dasar kemanusiaan semata-mata. Ia berpendapat bahwa dengan memperbaiki kondisi pekerja maka produksi dan keuntungan dengan sendirinya akan meningkat. Sementara manajer lain

memusatkan penanaman modal pada perbaikan-perbaikan teknis, Owen menekankan fakta bahwa yang terbaik dalam menanamkan modal adalah pada pekerja, atau seperti yang disebutnya "mesin vital".

Di samping melakukan perbaikan menyeluruh pada kondisi kerja dalam pabrik pemintalnya, Owen menetapkan sejumlah prosedur kerja khusus yang juga menyebabkan naiknya produktivitas. Sebagai contoh, pekerjaan seorang buruh dinilai secara terbuka setiap hari. Owen percaya bahwa penilaian terbuka ini bukan hanya memungkinkan para manajer mengetahui letak permasalahan, tetapi juga memberikan kebanggaan dan mendorong persaingan. Dalam organisasi kita masa kini, kebiasaan memasang dan mempublikasikan angka-angka penjualan dan produksi didasarkan pada prinsip psikologi yang sama.

Itulah pemikiran manajemen klasik dari Robert Owen. Dari pengalamannya sebagai seorang manajer membuat Owen mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan pemikiran manajemen yang sistematis dan mampu menyelesaikan masalah manajemen disekitarnya.

### **Charles Babbage (1792-1871)**



Charles Babbage adalah seorang Profesor Matematika dari Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Dia dipercaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dari tenaga kerja menurunkan biaya, karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Dia menganjurkan agar para manajer bertukar pengalaman dan dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen. Pembagian kerja (*division of labour*), mempunyai beberapa keunggulan, yaitu :

1. Waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.
2. Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain akan menghambat kemajuan dan ketrampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya.
3. Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus menerus dalam tugasnya.
4. Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya pada itu-itu saja.

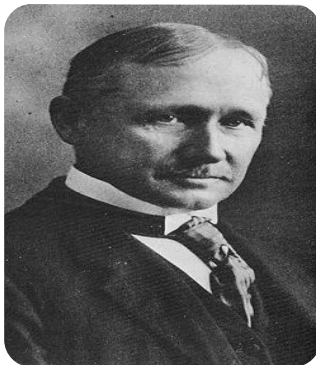
Kontribusi lain dari Charles Babbage yaitu mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan. Charles Babbage (1792-1871) adalah seorang profesor matematika Inggris yang menggunakan banyak waktunya mempelajari cara-cara untuk membuat pekerjaan dalam pabrik lebih efisien. Ia menjadi yakin bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan meningkatkan produktivitas dan menekan biaya.

Babbage merupakan penganjur awal dari prinsip pembagian tenaga kerja. Ia percaya bahwa setiap pekerjaan dalam pabrik harus dipecah sehingga bermacam-macam keterampilan yang terlibat dapat dipisahkan. Setiap pekerja kemudian dapat dididik dalam satu keterampilan khusus dan harus bertanggungjawab hanya pada sebagian dari keseluruhan proses (bukan pada keseluruhan). Dengan cara ini, waktu pendidikan yang mahal dapat dikurangi, dan pengulangan yang terus menerus dari setiap pekerjaan akan meningkatkan keterampilan pekerja dan menambah efisiensinya. Dalam pabrik perakitan masa kini, di mana setiap pekerja bertanggungjawab atas pekerjaan yang berulang-ulang yang berbeda-beda, pembagian kerja didasarkan pada gagasan Babbage.

Kontribusi Babbage pada manajemen sekarang jelas bagi kita. Yaitu gagasan mengenai pembagian kerja agar pekerjaan dilakukan lebih efektif dan efisien. Tentunya seorang pekerja harus terampil dalam bidangnya. Dan menurut Babbage, jika pekerja itu sudah melakukannya berulang-ulang, maka keterampilannya bertambah. Mungkin hanya sebatas ini saya bisa berbagi ilmu tentang paham manajemen klasik.

### C. Teori Manajemen Ilmiah

#### Frederick Winslow Taylor, 20 Maret 1856-21 Maret 1915, Manajemen Ilmiah



Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas, pada sekitar tahun 1900an. Taylor adalah manajer dan penasihat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*). Hasil penelitian dan analisisnya ditetapkan beberapa prinsip yang menggantikan prinsip lama yaitu sistem coba-coba atau yang lebih dikenal dengan nama sistem *trial and error*.

Hakekat pertama daripada manajemen ilmiah yaitu *A great mental revolution*, karena hal ini menyangkut manajer dan karyawan. Hakekat yang kedua yaitu penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba dalam setiap unsur pekerjaan.

Taylor mengemukakan empat prinsip *Scientific Management*, yaitu :

1. Menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan.
2. Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.
3. Setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya.
4. Harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dengan pekerja.

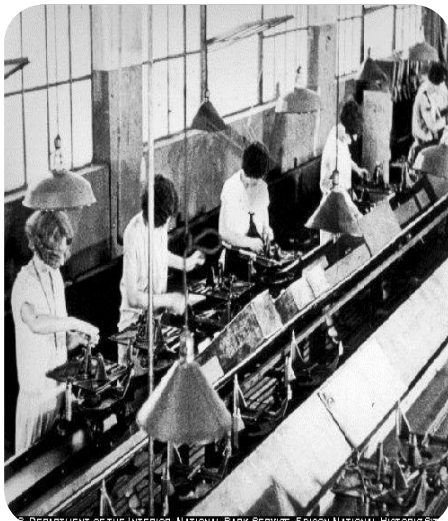
Hal yang menarik dari pendapat Taylor salah satunya adalah mengenai posisi manajer. Dimana manajer adalah pelayan bagi bawahannya yang bertentangan dengan pendapat sebelumnya yang mengatakan bahwa bawahan adalah pelayan manajer. Oleh Taylor ini dinamakan studi gerak dan waktu (*time and a motion study*).

Frederick W. Taylor lahir pada tahun 1856, magang di pabrik pompa kecil Philadelphia. Ia bekerja di Midvale Steel Company. Stevens Institute menganugerahkan gelar M. E. kepadanya. Dia mempresentasikan gagasan mengenai pengorganisasian pekerjaan dengan menggunakan manajemen kepada seluruh anggota *American Society of Mechanical Engineers (ASME)*.

Dia menciptakan istilah *Scientific Management* untuk menggambarkan metode yang dia bangun melalui studi empiris. Kegiatannya, seperti yang lainnya, meliputi topik-topik seperti pengorganisasian pekerjaan dengan manajemen, seleksi pekerja, pelatihan, dan kompensasi tambahan bagi seluruh individu yang memenuhi standar yang dibuat perusahaan. *Scientific Management* memiliki efek yang besar terhadap Revolusi Industri, baik di Amerika maupun di luar negara Amerika.

Dalam memanajemen suatu industri, Frederick W Taylor menganjurkan spesialisasi, sistem upah diferensial dan struktur organisasi fungsional. Dengan penekanan waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterima. Metode ini disebut sistem upah diferensial.

Frederick Taylor menyatakan bahwa pengamatan ilmiah, analisis dan intervensi harus digunakan untuk meningkatkan cara-cara di mana tugas harus diselesaikan dalam organisasi industri. ia menaruh perhatian pada operasi yang tidak sistematis dari organisasi.



Ide tentang penggunaan metode ilmiah muncul ketika Taylor merasa kurang puas dengan ketidakefisienan pekerja di perusahaannya. Ketidakefisien-an itu muncul karena mereka menggunakan berbagai macam teknik yang berbeda untuk pekerjaan yang sama nyaris tak ada standar kerja di sana. Selain itu, para pekerja cenderung menganggap gampang pekerjaannya.

Taylor berpendapat bahwa hasil dari para pekerja itu hanyalah sepertiga dari yang seharusnya. Taylor kemudian, selama 20 tahun, berusaha keras mengoreksi keadaan tersebut dengan menerapkan metode ilmiah untuk menemukan sebuah "teknik paling baik" ("*One Best Way*") dalam menyelesaikan tiap-tiap pekerjaan.

Ia mengemukakan bahwa dengan memberikan usaha terbaik kepada para pekerja dalam menyelesaikan rancangan yang baik, aktivitas yang terkait dengan pekerjaan, maka organisasi bisa menghemat uang dan meningkatkan produktivitas, sedangkan pekerja bisa menerima gaji yang lebih tinggi berdasarkan kinerja yang mereka perlihatkan dengan lebih baik. Ia mengusulkan untuk membayar pekerja sesuai jumlah pekerjaan yang dilakukan, ketimbang jumlah jam kerjanya. Karenanya, jika pekerja lebih produktif dalam penyelesaian tugas mereka bisa mendapat banyak uang.

Berdasarkan pengalamannya itu, Taylor membuat sebuah pedoman yang jelas tentang cara meningkatkan efisiensi produksi. Pedoman tersebut adalah:

1. Kembangkanlah suatu ilmu bagi tiap-tiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode lama yang bersifat untung-untungan.
2. Secara ilmiah, pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah, atau kembangkanlah pekerja tersebut.
3. Bekerja-samalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang telah dikembangkan tadi.
4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara manajemen dan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya daripada bagi para pekerja.



Pedoman ini mengubah drastis pola pikir manajemen ketika itu. Jika sebelumnya pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri semampu mereka, Taylor mengusulkan manajemenlah yang harus memilihkan pekerjaan dan melatihnya.

Manajemen juga disarankan untuk mengambil alih pekerjaan yang tidak sesuai dengan pekerja, terutama bagian perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan. Hal ini berbeda dengan pemikiran sebelumnya di mana pekerjalah yang melakukan tugas tersebut.

Pengukuran secara ilmiah pekerjaan yang spesifik menurut Taylor harus dirancang mulai dari tugasnya sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Ketika langkah penyelesaian sebuah tugas telah ditentukan dengan benar, maka studi waktu dapat dipakai untuk mengetahui tingkat optimal penyelesaian tugasnya.

Dengan menentukan tingkat kinerjanya, Taylor mengatakan, bahwa insentif yang diterima bisa diberikan kepada para pekerja yang menunjukkan peningkatan. Ia memberikan penilaian penting bahwa “Waktu adalah uang”, sehingga membangun semangat manajemen ilmiah. Taylor berusaha mempengaruhi semua anggota organisasi untuk menerima manajemen ilmiah agar dapat mempromosikan implementasinya. Taylor telah membuat “revolusi mental” dimana aktivitas organisasi dapat dirumuskan dan dipraktekkan dengan benar melalui sebuah sistem yang tepat.

Taylor menulis tentang banyak kisah-kisah sukses hingga dokumen yang berguna untuk praktek manajemen ilmiah. *The Principles of Scientific Management*, yang pertama kali dipublikasikan pada tahun 1911, menjelaskan misalnya tentang penggunaan teknik manajemen ilmiah untuk menguji bagaimana ball bearing diperiksa. Setelah metode kerja secara ilmiah dievaluasi dan tugas dirancang menurut prosedur yang paling efisien, sebanyak 35 pekerja mampu melaksanakan tugas yang telah diselesaikan oleh 120 pekerja, dengan peningkatan kualitas kerja lebih dari dua pertiganya. Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

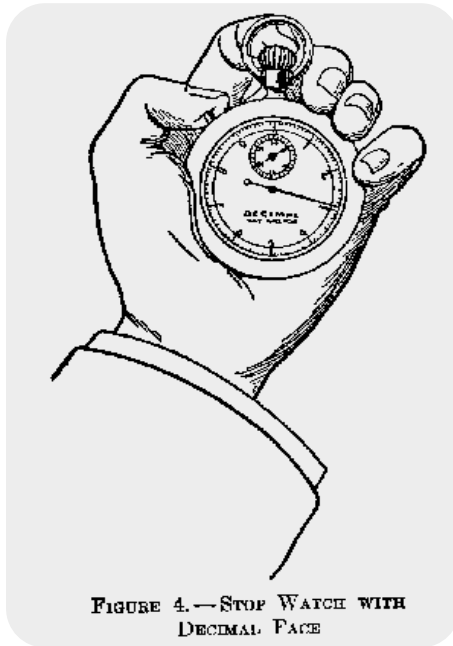


FIGURE 4.—STOP WATCH WITH DECIMAL FACE

FIGURE 4.—STOP WATCH WITH DECIMAL FACE

Demikian pula dalam studi yang dilakukan di pabrik mesin Bethlehem Steel Corporation, Taylor kembali memperlihatkan kegunaan dari teknik manajemen ilmiah dalam meningkatkan produktivitas pekerja dan meningkatkan efisiensinya. Melalui studi waktu di bagian pengolahan batu bara dan biji besi di perusahaan baja, ia memperlihatkan bahwa bobot sekop dengan material yang diangkut oleh pekerja bervariasi dari 16 hingga 38 pound. Sebelum efisiensi maksimum dalam pengangkutan terjadi bobot angkutan bisa melebihi 20 pound.

Berdasarkan material spesifik yang telah diangkut pekerja, sekop berbeda memperlihatkan daya angkut rata-rata 21 pound material. Para pekerja menerima perintah untuk mengangkut shovel yang akan digunakan untuk mengangkut material, maupun tehnik pengangkutan yang lebih efektif. Selain itu, pemberian insentif membuat para pekerja mengangkat beban di atas rata-rata.

Hasil intervensi Taylor di Bethlehem Steel Corporation sangat luar biasa. Jumlah material yang diangkut per hari naik dari 16 menjadi 59 ton. Bahkan setelah studi waktu Taylor, dan upah insentif

pekerja yang diterima, perusahaan mampu memangkas biaya penanganan menjadi separuhnya. Selain itu, situasi tersebut mampu mengurangi jumlah pekerja yang diperlukan untuk mengangkut material hingga lebih dari 65 persen sampai 75 persen. Hasil tersebut memberikan bukti dramatis bahwa tehnik manajemen ilmiah bisa meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam organisasi industri.

Taylor memperkenalkan beberapa prinsip dasar dan konsep manajemen yang penting dalam *The Principles of Scientific Management (1911)* yang telah melalui banyak pengujian.

- a. Ilmu harus menekankan pada *rule of thumb* dalam memandu rancangan tugas dan aktivitas organisasi. Efektivitas operasi organisasi harus diukur secara obyektif dan ilmiah. *Rule of Thumb* adalah praktek penentuan pandangan atau jalan pikiran tentang sesuatu obyek dengan cara paling sederhana, yang dilakukan karena sudah dialami berulang-ulang kali, maka akan dijalani dengan sendirinya.
- b. Harmonisasi harus ditingkatkan dalam organisasi dengan menciptakan kaidah, aturan dan peran formal anggota organisasi secara ilmiah dengan basis dan penunjukkan yang jelas.
- c. Perusahaan harus menekankan pada individualisme. Manajemen harus bekerja sama dengan pekerja untuk memastikan bahwa tugas diselesaikan dengan sangat efisien, dan berbasis pada cara ilmiah.
- d. Pencapaian hasil maksimum, termasuk output terbatas, harus menjadi tujuan utama organisasi.
- e. Semua pekeja harus ditingkatkan kemampuan produksi maksimum dan potensi kerjanya sehingga dengan demikian mereka bisa mencapai efisiensi dan kesesuaian yang lebih baik. Ini dapat dicapai dengan pemilihan dan

- pelatihan pekerja secara ilmiah untuk tugas-tugas khusus. Hanya pekerja kelas satu yang harus diberikan pekerjaan dalam organisasi.
- f. Perlunya divisi kerja di antara manajer dan para pekerjanya; manajer harus bertanggung jawab atas penyelesaian tugas dimana mereka memiliki dukungan yang lebih baik untuk menangani tugas ketimbang yang dimiliki bawahannya. Perencanaan dan tugas administrasi harus dilakukan oleh manajer yang terlatih dan ahli dalam tugas, sedangkan pekerja harus diarahkan untuk menyelesaikan tugas yang dirancang oleh manajer. Kontribusi Taylor adalah membuat adanya "*midle manager*"
  - g. Perhatian harus diberikan untuk menghilangkan semua bentuk *soldiering* dalam aktivitas organisasi. Anggota organisasi bekerja serius dan memberikan kemampuan yang terbaik.
  - h. Pekerja harus diberi gaji atas pekerjaan yang dilakukannya melalui penggunaan *piece rate*. Berdasarkan tingkat yang ditetapkan dalam studi waktu (efisiensi waktu), standar minimum produksi harus ditentukan (standarisasi kinerja), dan pekerja harus dihargai menurut kemampuan standar minimum. "Bonus" kepada pekerja dapat pula diberikan jika standar produksi minimum terlampaui.

Konsep manajemen ilmiah Taylor menekankan pentingnya struktur dan desain dalam penyelesaian tugas organisasi. Penelitiannya memberi andil bagi pengembangan tehnik manajemen dalam standarisasi kerja, perencanaan tugas, studi waktu dan gerak, *piece rate*, dan penghematan biaya dan terbentuknya bidang studi seperti pengawasan, tehnik industri, manajemen industri, dan manajemen personal.

Akan tetapi, banyak situasi organisasi tidak tampak menguntungkan dari segi penelitian Taylor dan para pendukungnya. Manajemen ilmiah secara khusus telah diterapkan untuk organisasi industri yang memiliki pekerjaan "rutin, berulang, distandarkan, dan mungkin pekerjaan tersebut akan bertambah besar di masyarakat di mana mesin-mesin kini sudah banyak digunakan untuk menyelesaikan proses pekerjaan. Serikat buruh menganggap bahwa cara Taylor dianggap mengeksploitasi buruh, meski sebenarnya Taylor bukan orang yang anti serikat buruh. Sebelumnya, di Amerika Serikat terjadi krisis ekonomi yang membuat banyak pengangguran, sehingga masyarakat pada awalnya mau menerima sistem yang ditawarkan oleh Taylor (dari pada tidak punya pekerjaan), namun pengecilan peran buruh, perbedaan pendapatan yang diterima buruh dengan manajemen, merasa diperlakukan tidak manusiawi, membuat gelombang protes mulai terjadi.

Menurut aliran Taylorisme, pekerjaan dibagi-bagi berdasarkan komponen yang sudah disederhanakan, terspesialisasi, dan baku. Para pekerja mesti beradaptasi terhadap mesin. Pengetahuan yang diperoleh sebagai pekerja hanya sebatas yang perlu saja, dan deskripsi kerja dirancang berdasarkan pengetahuan tersebut.

Wewenang dan pengambilan keputusan merupakan hak atasan (manajemen). Berpikir, mengendalikan, dan mengkoordinasikan dilakukan oleh para manajer. Pekerja dibayar hanya untuk bekerja, dan hal ini dinyatakan dengan jelas. Manajemen modern dicirikan dengan kontrol yang ketat, pengambilan





keputusan top-down yang sentralistis, serta tugas-tugas yang telah terprogram dan terinci. Tidak perlu repot-repot berpikir, karena justru bisa membahayakan diri sendiri. Berpikir adalah aktivitas yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan pengumpulan informasi, dan hal itu adalah hak prerogatif manajemen, karena untuk itulah manajemen dibayar.

Meskipun Taylor punya banyak prestasi mengesankan, Taylor juga membuat musuh. Beberapa manajer yang juga tuan tanah dan ketika Taylor mengurangi pekerja setempat, mereka mengira ia akan mengurangi penduduk Betlehem Selatan. Ironisnya, sebenarnya untuk itulah mereka menyewa Taylor, tetapi mereka tidak pernah menduga bahwa Taylor akan benar-benar melakukannya. Dalam kenyataannya, para pekerja dipindahkan ke pekerjaan lain dan tidak kehilangan pekerjaan. Setelah perselisihan dengan manajemen baru di Betlehem, Taylor akhirnya dipecat pada bulan Mei 1901.

Taylor tidak mengalami kesulitan finansial dari kehilangan pekerjaan, namun peristiwa itu melukai harga diri. Ia mulai berkonsentrasi pada rumah dan hobinya, dan bersama istrinya, Louise Spooner, mengadopsi tiga anak yatim piatu. Setelah Betlehem, Taylor tidak pernah bekerja untuk cari uang lagi.

Sebagian besar bukunya yang terkenal, *"The Principles of Scientific Management"*, ditulis dari transkrip pembicaraan Taylor di beberapa masa setelah ia berhenti bekerja. Sistem yang ia jelaskan dalam bukunya adalah rangkumanb aktual dari segala sesuatu yang telah ia pelajari dari mencoba banyak hal yang berbeda di berbagai perusahaan. Taylor melakukan apa yang menurutnya bisa cocok untuk mengatasi masalah dan motivasi kliennya untuk setiap situasi tertentu. Dia adalah orang pertama dalam sejarah yang merancang usaha secara sistematis untuk meningkatkan baik output dan kehidupan kerja di pabrik"

Di tahun-tahun terakhir hidupnya, Taylor merasa disalahmengerti oleh para manajer dan aktivis serikat buruh, dan dikecam oleh konsultan peniru. Energinya terkuras jhabis untuk memberi perhatian pada istrinya yang sakit parah. Dalam perjalanan keliling memberi seminar di Midwest, tahun 1915, ia menderita influenza. Ia masuk rumah sakit di Philadelphia dan merayakan ulang tahun ke-59 di sana. Ia meninggal di hari berikutnya.

**Frederick Winslow Taylor ((20 Maret 1856 - 21 Maret 1915)**

Bapak Manajemen Ilmiah

- Karya penelitiannya "studi waktu kerja:

1. Memecah setiap pekerjaan ke dalam komponennya
2. Merancang cara pengerjaan yang tercepat dan terbaik
3. Menemukan korelasi yang kuat antara waktu penyelesaian pekerjaan dengan upah pekerja
4. Menemukan metode sistem upah diferensiasi (differential rate system)
5. Masalah produktivitas terjadi krn ketidaktahuan pihak manajer dan pekerja ttg cara membagi surplus

- Prinsip pendekatan ilmiah Taylor:

1. Menentukan cara yg teratur sesuai ilmu pengetahuan
2. Mengusahakan keharmonisan gerakan kelompok
3. Mencapai kerjasama manusia, bukan individualisme yg kacau
4. Menghasilkan output yang maksimal



### 5. Mengembangkan pekerja ke taraf tertinggi utk kesejahteraan maksimum

- Alat-alat utk bertindak secara ilmiah:
  - a. Standar kerja berdasarkan gerak dan waktu
  - b. Upah perangsang agar pekerja mencapai tugas yg ditetapkan
  - c. Supervisi fungsional (spesialis)
  - d. Perencanaan dan penjadwalan dg kartu instruksi dan tabel-tabel
  - e. Penstandaran metode, alat, dan suku cadang
  - f. Penetapan biaya produksi
  - g. Pembelian menurut spesifikasi dan penawaran
  - h. Sistem pengendalian produksi, termasuk grafik
- Mendirikan Lembaga Pengembangan Ilmu Manajemen

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion* yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) yang mereka sebut **Therbligs** (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf *th* tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja.

Skema itu mereka dapatkan dari pengamatan mereka terhadap cara penyusunan batu bata. Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior. Melalui penelitian, ia menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak perlu sehingga gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, ia mengurangi secara drastis dari 18 gerakan hingga menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang baku dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya di penghujung hari.

### Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi komputer untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan para manajer untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya; analisis jalur kritis (*Critical Path Analysis*) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien; model kuantitas pesanan ekonomi (*economic order quantity model*) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain.

Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sektor bisnis. Pelopornya adalah sekelompok perwira militer yang dijuluki "*Whiz Kids*." Para perwira yang bergabung dengan *Ford Motor Company* pada pertengahan

1940-an ini menggunakan metode statistik dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan di Ford.

### Klasifikasi

Ada 6 macam teori manajemen diantaranya:

1. **Aliran klasik:** Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
2. **Aliran perilaku:** Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
3. **Aliran manajemen Ilmiah:** aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.
4. **Aliran analisis sistem:** Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
5. **Aliran manajemen berdasarkan hasil:** Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.
6. **Aliran manajemen mutu:** Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

## Frank Bunker Gilbreth lahir tanggal 7 Juli 1868, Studi Waktu



Ketika membicarakan Studi Waktu, maka ada dua tokoh sentral, yakni Frank Bunker Gilbreth dan Lillian Moller Gilbreth. Keduanya adalah pasangan suami istri. Frank dan Lillian Gilbreth adalah ilmuwan yang mengajarkan manajer agar mempertanyakan semua aspek di tempat kerja, dan secara terus menerus menerapkan metode yang lebih baik. Penekanan Frank dan Lillian Gilbreth adalah menemukan cara kerja paling efisien dengan tidak menyia-nyiaikan gerakan yang bisa menimbulkan kelelahan serta waktu yang tidak efisien. Metode *therblig* menjadi cikal bakal perbaikan mutu kontinu (CQI), dan penelitian di abad ke-20 mengungkap gerakan berulang-ulang sebagai penyebab cedera gerakan repetitif.

### A. Frank Bunker Gilbreth

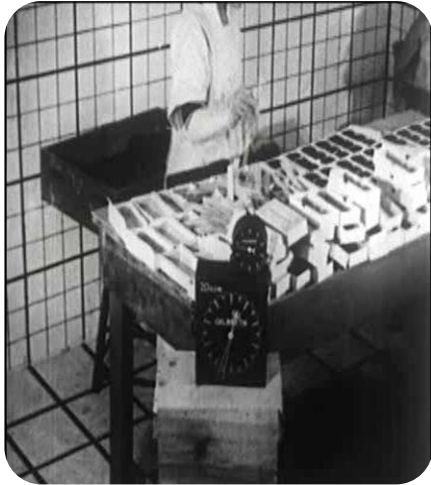
Frank Bunker Gilbreth lahir tanggal 7 Juli 1868 di Fairfield, Maine, Amerika Serikat. Meninggal tanggal 14 Juni 1924 di Montclair, New Jersey, Amerika Serikat. Gilbreth adalah penganjur manajemen ilmiah dan perintis studi gerak (*motion study*). Pendidikan Gilbreth hanya sampai sekolah menengah atas. Setelah bekerja sebagai pekerja bangunan, ia menjadi kontraktor bangunan, dan berlanjut menjadi ahli manajemen. Gilbreth kadang-kadang diundang sebagai dosen di Universitas Purdue yang banyak menerbitkan karya ilmiah yang ditulisnya. Istrinya bernama Lillian Moller Gilbreth yang dinikahinya tahun 1904. Pasangan suami istri ini memiliki 12 orang anak, tapi seorang meninggal dunia ketika masih kanak-kanak. Kedua belas putra-putri mereka adalah Anne, Mary (wafat tahun 1912), Ernestine, Martha, Frank Jr., William, Lillian, Fred, Daniel, John, Robert, dan Jane. Gilbreth meninggal mendadak akibat gagal jantung pada usia 55 tahun. Istrinya, Lillian sangat panjang umur, dan hidup hingga usia 93 tahun, meneruskan riset yang telah dilakukan bersama suaminya.

Gilbreth menemukan bidang penelitian yang disukainya ketika masih bekerja sebagai kontraktor bangunan. Pada waktu itu, ia berusia 17 tahun dan mencari cara tercepat dan termudah untuk mendirikan tembok dari batu bata. Bersama ilmuwan yang kemudian menjadi pasangan hidupnya, Lillian Moller Gilbreth, ia meneliti kebiasaan kerja pegawai tingkat klerikal dan manufaktur dalam usaha mencari cara meningkatkan hasil kerja dan membuat pekerjaan mereka menjadi mudah. Bersama istrinya, ia mendirikan perusahaan konsultasi manajemen bernama Gilbreth, Inc.

Sebagai seorang kontraktor, Frank B. Gilbreth, sangat peka terhadap efisiensi, karena itu mencurahkan perhatiannya pada penelitian kerja pemasangan bata. F.B Gilbreth meneliti tata cara pemasangan bata yang dilakukan oleh beberapa tukang.

Gerakkan demi gerakan tangan dan tubuh para pekerja di pelajari melalui kamera, sehingga sampai pada kesimpulan bahwa pekerja yang tidak efisien melakukan beberapa gerakan tangan dan tubuh yang tidak perlu dalam melaksanakan pemasangan bata.

Dari pengalaman tersebut Gilbreth menetapkan tata cara standar yang harus dilaksanakan oleh pekerjaannya untuk mencapai efisiensi kerja yang tinggi. Teknik penelitian kerja cara Gilbreth ini dikenal sebagai *motion study* (penelitian gerakan kerja). Gilbreth menetapkan



***Salah satu penelitian Frank Gilbreth***

juga waktu kerja standar bagi pekerja normal yang melaksanakan cara kerja standar. Penelitiannya dilanjutkan sampai menemukan gerakan-gerakan dasar yang biasa disebut dengan *THERBLIG*.

Dari penelitiannya itu akhirnya Gilbreth mendapat suatu prosedur untuk menganalisis gerakan kerja dan memperbaikinya. Prosedur tersebut adalah membagi-bagi gerakan kerja menjadi elemen-elemen gerakan dasar yang merupakan bagian dari suatu gerakan. Misalnya gerakan tangan mengambil sebuah gelas diuraikan menjadi elemen-elemen menjangkau, memegang dan mengangkat.

Gilbreth mengurangi semua gerakan tangan menjadi sejumlah 17 gerakan dasar, termasuk memegang, membawa, dan memegang untuk memakai. Nama ke-17 gerakan dasar tersebut adalah therblig yang diambil dari namanya sendiri ("Gilbreth") yang dieja terbalik. Dalam penelitiannya, ia menggunakan kamera film untuk menghitung waktu tersingkat dalam melakukan sebuah gerakan. Tahun 1911 Gilbreth menerbitkan buku yang berjudul "*Motion Study*".

Gilbreth adalah orang pertama yang mengusulkan perawat kamar bedah bertugas menyodorkan peralatan bedah kepada dokter bedah seperti halnya seorang "kedi" (istilah yang digunakan Gilbreth). Gilbreth juga merancang teknik standar yang digunakan angkatan bersenjata di seluruh dunia dalam mengajarkan cara membongkar pasang senjata dengan cepat, termasuk dalam keadaan mata tertutup dan ruangan gelap total. Sebagian orang menganggap inovasi yang dilakukan Gilbreth telah menyelamatkan jutaan jiwa.

Frank dan Lillian Gilbreth sering menggunakan keluarga besarnya sebagai subyek percobaan. Kisah ini diangkat dalam novel *Cheaper by the Dozen* yang ditulis anaknya yang bernama Frank Jr. dan Ernestine Gilbreth Carey. Kisah lanjutan berjudul *Belles on Their Toes* diterbitkan tahun 1950. Isinya mengisahkan perjalanan hidup keluarga Gilbreth setelah Frank Gilbreth meninggal dunia pada tahun 1924. Frank Jr kembali menulis novel lanjutannya, *Time Out For Happiness* yang terbit tahun 1971, dan sekarang sudah habis dan tidak dicetak lagi.

## B. Lillian Moller Gilbreth

Lillian Evelyn Moller lahir tanggal 24 Mei 1878 di Oakland, California, Amerika Serikat dan meninggal pada tanggal 2 Januari 1972 dalam usia 93 tahun, di Phoenix, Arizona. Lillian Moller Gilbreth, BA, MA, PhD adalah salah seorang wanita ilmuwan Amerika Serikat yang pertama kali menyanggah gelar doktor (Ph.D).

Sebagian orang berpendapat bahwa Lillian ahli psikologi organisasi dan industri yang pertama. Bersama suami bernama Frank Bunker Gilbreth, ia adalah perintis bidang teknik industri. Pasangan suami istri Frank dan Lillian Gilbreth memiliki banyak anak, 12 anak namun satu meninggal dunia, sehingga mereka tertarik dalam studi waktu dan gerak. Kesibukan pasangan ini digambarkan dalam novel *Cheaper by the Dozen dan Belles on Their Toes*.



*Foto tahun 1921*

Sebagai penghormatan baginya, Dinas Pos Amerika Serikat mengeluarkan prangko bergambar Lillian Gilbreth pada tahun 1984. Gilbreth dianggap sebagai "Ratu Bidang Teknik yang Pertama", dan menjadi wanita pertama yang dipilih sebagai anggota Akademi Teknik Nasional Amerika Serikat. Gilbreth bekerja sebagai staf pengajar di Universitas Purdue, Akademi Teknik Newark dan Universitas Wisconsin-Madison.

Selain itu, Lillian Gilbreth juga bekerja sebagai penasihat lima orang presiden, mulai dari Presiden Hoover, Roosevelt, Eisenhower, Kennedy, hingga Johnson. Di antara topik yang dikuasainya terdapat masalah pertahanan sipil, produksi di masa perang, dan rehabilitasi orang cacat. Pasangan suami istri Gilbreth mendirikan firma konsultasi manajemen bernama Gilbreth, Inc. yang mengkhususkan diri pada studi waktu dan gerak. Lillian menulis buku *The Psychology of Management (1921)* yang membahas soal tipe manajemen dan juga masalah kompensasi. Pasangan Gilbreth mendapat tempat khusus dalam ruang pameran Museum Nasional Sejarah Amerika yang dikelola Lembaga *Smithsonian*. Selain itu, potretnya juga dipajang di Galeri Potret Nasional.

## C. Gerakan Dasar (*Therblig*)

Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan kronometer yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Dalam proses analisis gerakan-gerakan, pertama-tama suatu pekerjaan diuraikan menjadi dasar pembentukannya. Pengertian dari setiap elemen gerakan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Nama Therbligs	Lambang Huruf	Kode Warna	Lambang Gambar
Mencari (Search)	Sh	Black	
Memilih (Select)	Sl	Gray, Light	
Memegang (Grasp)	G	Dark Red	
Menjangkau/Membawa tanpa beban (Transport Empty)	TE	Olive Green	
Membawa dengan beban (Transport Loaded)	TL	Green	
Memegang (Hold)	H	Gold Ochre	
Melepas (Release Load)	RL	Carmine Red	
Mengarahkan (Position)	P	Blue	9
Mengarahkan Awal (Pre Position)	PP	Sky Blue	U
Memeriksa (Inspection)	I	Burn Ochre	0
Merakit (Assemble)	A	Violet, Heavy	≡
Mengurai Rakit (Disassembly)	DA	Violet	≡
Memakai (Use)	U	Purple	U
Keterlambatan yang tak terhindarkan (Unavoidable Delay)	UD	Yellow Ochre	
Keterlambatan yang dapat dihindarkan (Avoidable Delay)	AD	Lemon Yellow	
Merencana (Plan)	Pn	Brown	B
Istirahat untuk menghilangkan lelah (Rest to Overcome Fatigue)	R	Orange	R



### 1. Mencari (*Search*)

Elemen gerakan mencari merupakan gerakan dasar dari pekerja untuk menemukan lokasi objek. Yang bekerja dalam hal ini adalah mata. Gerakan ini dimulai pada saat mata bergerak mencari objek dan berakhir bila objek telah ditemukan.

Tujuan dari penganalisaan ini adalah menghilangkan sedapat mungkin gerakan yang tidak perlu. Mencari merupakan gerakan yang tidak efektif dan masih dapat dihindarkan misalnya dengan menyimpan peralatan atau bahan-bahan pada tempat yang tetap sehingga poses mencari dapat dihilangkan.

### 2. Memilih (*Select*)

Memilih merupakan gerakan untuk menemukan suatu objek yang tercampur, tangan dan mata adalah dua bagian badan yang digunakan untuk melakukan gerakan ini. *Therblig* ini dimulai pada saat tangan dan mata mulai memilih, dan berakhir bila objek telah ditemukan. Batas antara mulai memilih dan akhir dari mencari agak sulit untuk ditentukan karena ada pembaruan pekerja diantara kedua gerakan tersebut, yaitu gerakan yang dilakukan oleh mata.

Gerakan memilih merupakan gerakan yang tidak efektif, sehingga sedapat mungkin elemen gerakan ini dihindarkan. Contoh dari elemen gerakan memilih adalah gerakan yang diperlukan untuk memilih pulpen dari tempatnya, sedangkan pada tempat tersebut terdapat pula pensil-pensil dan pulpen-pulpen yang satu dengan yang lainnya tercampur tidak beraturan.

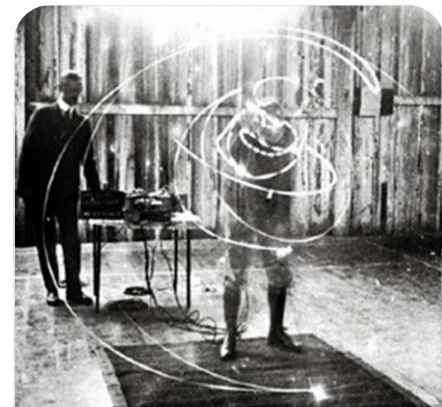
### 3. Memegang (*Grasp*)

*Therblig* ini adalah gerakan untuk memegang objek, biasanya didahului oleh gerakan menjangkau dan dilanjutkan oleh gerakan membawa. *Therblig* ini merupakan gerakan yang efektif dari suatu pekerjaan dan meskipun sulit untuk dihilangkan, dalam beberapa keadaan masih dapat dikurangi.

### 4. Menjangkau (*Reach*)

Pengertian menjangkau dalam *therblig* adalah gerakan tangan berpindah tempat tanpa beban, baik gerakan mendekati maupun menjauhi objek.

*Gilbreth meneliti gerak pemain golf.*



National Museum of American History



National Museum of American History

Gerakan ini biasanya didahului oleh gerakan melepas dan diikuti oleh gerakan memegang. *Therblig* ini dimulai pada saat tangan mulai berpindah dan berakhir bila tangan sudah berhenti.

Waktu yang digunakan untuk menjangkau, tergantung pada jarak dari pergerakan tangan dan dari tipe menjangkaunya. Seperti juga memegang, menjangkau sulit untuk dihilangkan secara keseluruhan dari siklus kerja, yang masih mungkin adalah pengurangan dari waktu gerak ini.

### 5. Membawa (*Move*)

Elemen gerak membawa juga merupakan gerak perpindahan tangan, hanya dalam gerakan ini tangan dalam keadaan terbebani. Gerakan membawa biasanya didahului oleh memegang dan dilanjutkan oleh melepas atau dapat juga oleh pengarah.

*Therblig* ini mulai dan berakhir pada saat yang sama dengan menjangkau, karena itu faktor-faktor yang mempengaruhi waktu gerakannya pun hampir sama yaitu jarak pindah, dan macamnya. Pengaruh yang lain adalah beratnya beban yang dibawa oleh tangan.

### 6. Memegang Untuk Memakai (*Hold*)

Pengertian memegang untuk memakai disini adalah memegang tanpa menggerakkan objek yang dipegang tersebut, perbedaannya dengan memegang yang terdahulu adalah pada perlakuan terhadap objek yang dipegang. Pada memegang, pemegangan dilanjutkan dengan gerak membawa, sedangkan memegang untuk memakai tidak demikian.

*Therblig* ini merupakan gerakan yang tidak efektif, dengan demikian sedapat mungkin harus dihilangkan atau paling tidak dikurangi.

### 7. Melepas (*Release*)

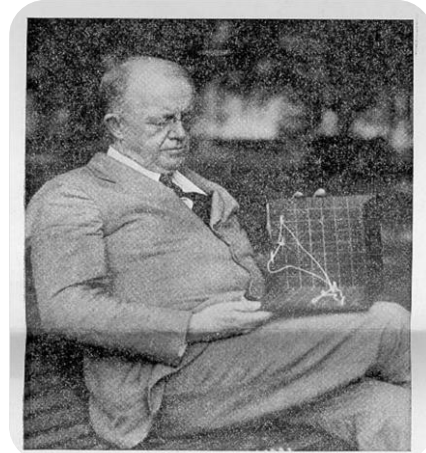
Elemen gerak melepas terjadi bila seorang pekerja melepaskan objek yang dipegangnya. Bila dibandingkan dengan gerak *therblig* lainnya, gerakan melepas merupakan gerakan yang relatif lebih singkat.

*Therblig* ini mulai pada saat pekerja mulai melepaskan tangannya dari objek dan berakhir bila seluruh jarirnya sudah tidak menyentuh objek lagi. Gerakan ini biasanya didahului oleh gerakan membawa atau dapat juga gerakan mengarahkan dan biasanya diikuti oleh gerakan menjangkau.

### 8. Mengarahkan (*Position*)

Gerakan ini merupakan gerakan mengarahkan suatu objek pada suatu lokasi tertentu. Mengarahkan biasanya didahului oleh gerakan membawa dan biasa diikuti oleh gerakan merakit, gerakan ini mulai sejak tangan mengendalikan objek dan berakhir pada saat gerakan merakit atau memakai dimulai.

*Frank Gilbreth dengan model gerakan.*





### 9. Mengarahkan Sementara (*Pre position*)

Mengarahkan sementara merupakan elemen gerakan mengarahkan pada suatu tempat sementara. Tujuan dari penempatan ini adalah memudahkan pemegangan apabila objek tersebut akan dipakai kembali. Dengan demikian siklus kerja berikutnya elemen gerakan mengarahkan diharapkan berkurang.

### 10. Pemeriksaan (*Inspect*)

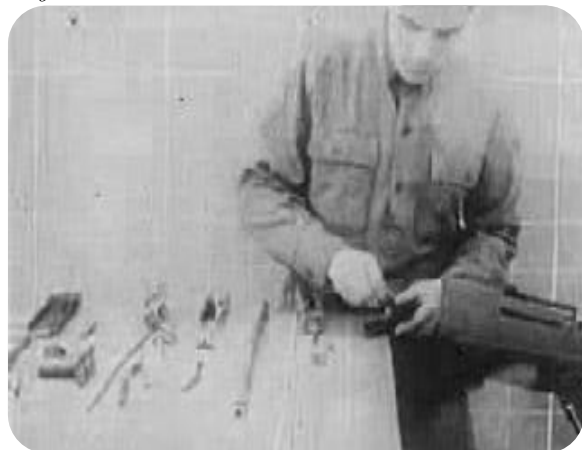
Gerakan ini merupakan pekerjaan memeriksa objek untuk mengetahui apakah objek telah memenuhi syarat-syarat tertentu. Elemen ini dapat berupa gerakan melihat seperti untuk memeriksa warna, meraba seperti untuk memeriksa kehalusan dan lain-lain.

Biasanya pemeriksaan dilakukan dengan membandingkan objek dengan suatu standart. Sehingga banyak atau sedikitnya waktu untuk pemeriksaan, tergantung pada kecepatan operator untuk menemukan perbesaan antara objek dengan standart yang dibandingkan.

### 11. Perakitan (*Assemble*)

Perakitan adalah gerakan untuk menggabungkan satu objek dengan objek yang lain sehingga menjadi satu kesatuan. Pekerjaan dimulai bila objek sudah siap dipasang dan berakhir bila objek tersebut sudah tergabung secara sempurna

*Mempelajari gerak yang digunakan untuk merakit senjata.*



### 12. Lepas Rakit (*Disassemble*)

Gerakan ini merupakan kebalikan dari gerakan diatas, disini dua bagian objek dipisahkan dari satu kesatuan. Gerakan lepas rakit biasanya didahului oleh memegang dan dilanjutkan oleh membawa atau biasanya juga dilanjutkan oleh melepas.

### 13. Memakai (*Use*)

Yang dimaksud memakai disini adalah bila satu tangan atau kedua - duanya dipakai untuk menggunakan alat. Lamanya waktu yang dipergunakan untuk gerak ini tergantung dari jenis pekerjaannya dan keterampilan dari pekerjaannya.

### 14. Keterlambatan Yang Tak Terhindarkan (*Unavoidable delay*)

Keterlambatan yang dimaksud disini adalah keterlambatan yang diakibatkan oleh hal-hal yang terjadi diluar kemampuan pengendalian pekerja. Contohnya adalah padamnya listrik, rusaknya alat-alat dan lain-lain. Keterlambatan ini dapat dihindarkan dengan mengadakan perubahan atau perbaikan pada proses operasinya.

### 15. Keterlambatan Yang Dapat Dihindarkan (*Avoidable delay*)

Keterampilan ini disebabkan oleh hal-hal yang ditimbulkan sepanjang waktu kerja oleh pekerjaanya baik disengaja maupun tidak disengaja. Misalnya pekerja yang sedang merokok ketika sedang bekerja dan lain-lain. Untuk mengurangi keterlambatan ini harus diadakan perbaikan oleh pekerjaanya tanpa harus merubah proses operasinya.

### 16. Merencana (*Plan*)

Merencana merupakan proses mental, diaman operator berfikir untuk menentukan tindakan yang akan diambil selanjutnya. Waktu untuk *therblig* ini sering pada seorang pekerja baru.

### 17. Istirahat Untuk Menghilangkan Rasa Fatigue (*Rest to Overcome fatigue*)

Hal ini tidak terjadi pada setiap siklus kerja, tetapi terjadi secara periodik. Waktu untuk memulihkan kembali kondisi badannya dari *ras fatigue* sebagai akibat kerja berbeda-beda, tidak saja karena jenis pekerjaannya tetapi juga oleh individu pekerjaanya.

### D. Gilbreth dan Taylor

Frank dan Lillian Gilbreth mendukung Taylor yang berusaha menerapkan prinsip manajemen ilmiahnya bagi praktek organisasi. Keduanya tertarik dengan ide Taylor setelah mendengarkan ceramahnya pada sebuah pertemuan profesional. Mereka menyempurnakan studi waktu dan gerak dalam ilmu pengetahuan yang menggunakan analisis gambar gerak untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Mereka menekankan pentingnya faktor manusia dalam manajemen dan studi pekerja. Bersama dengan Taylor, mereka membantu mempopulerkan manajemen ilmiah dalam tatanan organisasi.

Walaupun penelitian Gilbreth sering dihubungkan dengan penelitian yang dilakukan Frederick Winslow Taylor, di antara keduanya terdapat perbedaan filosofi yang mendasar. Taylorism identik dengan penggunaan *stopwatch*, dan Taylorisme pada prinsipnya berhubungan dengan pengurangan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan suatu proses. Di lain pihak, fokus penelitian Frank dan Lillian Gilbreth adalah proses yang lebih efisien dengan mengurangi gerakan yang dibutuhkan. Dibandingkan dengan Taylorisme yang mengutamakan keuntungan, prinsip Gilbreth lebih mengutamakan kesejahteraan pekerja. Perbedaan mencolok di antara Taylorisme dan prinsip Gilbreth menyebabkan perbedaan pendapat di antara pengikut Gilbreth dan Taylor.

Berdasarkan pada gagasan hasil penelitian tentang hubungan gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan. Menurut Frank, antara gerakan dan kelelahan saling berkaitan. Setiap gerakan yang dihilangkan juga menimbulkan kelelahan. Menurut Lillian, dalam pengaturan untuk mencapai gerakan yang efektif dapat mengurangi kelelahan.

Dengan studi gerak dapat diperoleh berbagai rancangan sistem kerja yang baik bagi suatu pekerjaan, suatu hal juga diinginkan oleh Taylor, untuk mencari rancangan terbaik perlu dilakukan pengukuran waktu untuk memilihnya yaitu untuk mencari rancangan mana yang membutuhkan waktu tersingkat. Karena itu penerapan kedua penemuan itu selalu dilakukan bersamaan sebagai dua hal yang saling melengkapi. Dalam perkembangannya kemudian keduanya dipandang sebagai suatu kesatuan yang dikenal dengan nama "*Time and Motion Study*" atau studi waktu dan gerakan. Istilah lain yang juga digunakan adalah "*Methods Engineering*".

Frank dan Lillian Gilbreth merupakan promotor ide-ide Taylor dan pada saat yang sama, sekaligus menjadi pesaing. Penyebab konflik antara Taylor dan Gilbreths termasuk kecemburuan profesional, perselisihan terhadap klien dan bayaran, dan masalah publisitas. Hal ini langsung menyebabkan perselisihan dan terpecahnya kelompok Taylor.

Selama dua belas tahun sebelum pertemuan pertamanya dengan Taylor pada tahun 1907, Gilbreth adalah seorang kontraktor bangunan yang inovatif, yang spesialisasinya adalah percepatan kerja dicapai melalui mekanisme inovasi manajemen yang sistematis. Gilbreth mengembangkan alat peningkatan pengolahan semen, teknik dasar menata tumpukan campuran semen cepat, dan tangga yang dapat diatur, yang bisa dinaikkan untuk menjaga ketinggian tukang batu dengan dinding bangunan mereka. Untuk meningkatkan efisiensi pekerja, ia mengatur landasan untuk beton dan bata pengiriman, menganjurkan kompetisi

antara kelompok-kelompok pekerja (sering dibagi dengan etnisitas), dan merancang sebuah "daftar putih" untuk menghargai para pekerja yang bekerja lebih teratur dan andal.

Gilbreth membuat Taylor terkesan, yang memasukkan studi Gilbreth ke dalam buku *The Principles of Scientific Management* (1911), yaitu menggunakan cara penataan batu bata Gilbreth untuk menggambarkan pentingnya penggunaan teknik *stopwatch* yang disebut "*keystone*" (dasar) manajemen ilmiah.

Perselisihan dengan Taylor juga meruncing karena Taylor merasa bahwa Gilbreth telah memprovokasi pemogokan *Gardner* yang mengganggu proses instalasi, memerintahkan Sanford Thompson untuk tidak memberi pekerjaan lagi bagi Gilbreth.

Ketika Gilbreth menghadapi kebangkrutan pada 1911-1912 industri bangunan depresi dan memutuskan untuk mengabdikan diri penuh waktu untuk Taylorisme dan gerak studi, ia kembali bergabung dengan Taylor. Dalam membela mentornya, Gilbreth berpartisipasi dalam debat melawan para pemimpin serikat buruh *Society for the Promotion of the Science of Management* (SPSM).

#### **Frank Bunker dan Lillian M. Gilbreth**

- Menggagas tentang gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan
- Pengaturan gerakan efektif dpt mengurangi kelelahan dan mengoptimalkan kemampuan pekerja
- Menemukan metode siklograf sbg pencatat gerak dan waktu

#### **Ide Gagasan :**

Meneliti tentang hubungan antara gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan, menurutnya antara gerakan dan kelelahan saling berkaitan, Sehingga perlu dibakukan alur urutan gerakan dan aktifitas kerja yang efektif dan efisien untuk mengurangi kelelahan dan mempercepat proses penyelesaian pekerjaan.

Mengemukakan ide Program Pengembangan Karyawan yang lebih ditekankan kepada keterlibatan aktif dari obyek pelaku/pekerja itu sendiri artinya setiap karyawan diberikan kesempatan untuk melatih dan mengembangkan diri sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan masing-masing individu.

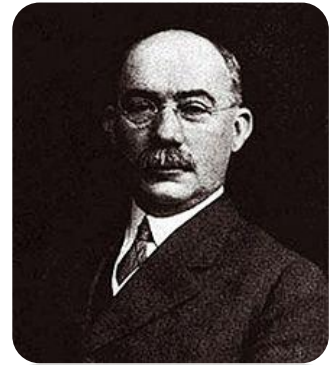
Menciptakan kronometer (*stopwatch*) yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut.

Lillian Moller Gilbreth adalah seorang perintis ergonomik, yang banyak mematenkan temuannya, termasuk alat pencampur makanan dari listrik dan tempat sampah dengan penutup yang dapat dibuka dengan injakan kaki.

## Henry Laurance Gantt (1861-1919)

Henry merupakan asisten dari Taylor, dia berdiri sendiri sebagai seorang konsultan, dimana titik perhatiannya pada unsur manusia dalam menaikkan produktivitas kerjanya. Adapun gagasan yang dicetuskannya yaitu :

1. Kerja sama yang saling menguntungkan antara manajer dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama.
2. Mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja.
3. Pembayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus.
4. Penggunaan instruksi kerja yang terperinci.



Henry Lawrence Gantt lahir dari keluarga Maryland yang makmur pada tahun 1861, selama *the American Civil War*. Meskipun Maryland didaerah utara, kebanyakan orang begitu simpati dengan persekutuan, termasuk orang tua Gantt yaitu Virgil dan Mary. Ayah Gantt adalah orang yang sukses di perkebunan, tapi ketika Presiden Lincoln memproklamirkan emansipasi pada September 1862, 69 budaknya ditinggalkan. Akhirnya Virgil Gantt secara keuangan bangkrut dan keluarganya memaksa untuk meninggalkan perkebunan dan pindah ke Baltimore untuk mencari kehidupan baru. Dari posisi yang nyaman, aman, dan makmur Gantt kembali pada situasi yang benar-benar nyata. Virgil Gantt berhutang cukup besar, sehingga tidak dapat cukup memberikan kontribusi kepada kebutuhan keluarga, jadi Mary Gantt yang mencari nafkah, yaitu membuka rumah idekos hingga anak perempuan terbesarnya, Margaret dapat membantu keluarga dengan bekerja sebagai guru sekolah. Akibat dari perubahan yang drastis pada keluarga ini, menyebabkan Henry Gantt meninggalkan rumah ketika dia berumur 12 tahun untuk masuk sekolah McDonagh, yang baru-baru ini dibangun dekat Baltimore seperti sekolah gratis untuk anak laki-laki petani yang miskin.

Disiplin dan pelatihan yang keras, pekerjaan yang tidak henti-hentinya membuat Gantt berpikir untuk meninggalkan harapannya. Gantt mengalami kemajuan yang besar di sekolah dan memenangkan beasiswa ke universitas Johns Hopkins, walaupun dia melanjutkan kehidupannya di sekolah dan pulang pergi ke universitas setiap hari. Setelah lulus dari Johns Hopkins pada tahun 1880, dia menghabiskan waktunya selama tiga tahun untuk mengajar ilmu alam dan fisika di McDonagh sebelum mulai lagi sekolahnya, yang pada saat ini berada di Stevens Institute of Technology. Gantt pergi kesana pada tahun 1883 (tahun dimana F.W. Taylor memperoleh gelar Master dari Stevens Institute) dan lulus sebagai insinyur mesin pada tahun 1884. Setelah meninggalkan Stevens Institute Gantt kembali ke Baltimore, menghabiskan waktu selama dua tahun sebagai draftman di Poole and Hunt, sebuah perusahaan besi and masinis. Pada tahun 1886 dia kembali ke McDonagh, pada saat ini sebagai instruktur pada pelatihan manual, sebelum bergabung ke Midvale Steel pada tahun 1887.

Pada saat itu Gantt tiba di Midvale Steel sebagai asisten di departemen teknik mesin, F.W. Taylor sebagai kepala masinis di pabrik tersebut. Pada tahun 1888 Gantt dipilih untuk menjadi anggota dari *American Society of Mechanical Engineers* dan juga menjadi asisten Taylor.

Teori Manajemen Ilmiah menerangkan secara ilmiah metode terbaik untuk melaksanakan tugas apapun, dan untuk menyeleksi, melatih dan memotivasi pekerja. Tujuannya adalah kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas.

Henry L. Gantt adalah seorang rekan Taylor, Henry L. Gantt mengemukakan empat gagasan Peningkatan Manajemen sebagai berikut:

1. Kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen,
2. Seleksi ilmiah tenaga kerja,
3. Sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas karyawan dan organisasi,
4. Penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci.

Kontribusi terbesar Gantt terhadap manajemen ilmiah adalah penggunaan metode Grafik (*Chart*) yang dikenal sebagai “Bagan Gantt” (*Gantt Chart*), untuk perencanaan , koordinasi dan pengawasan produksi. Teknik-teknik *scheduling* modern dikembangkan atas dasar metode *scheduling* produksi dari Gantt.

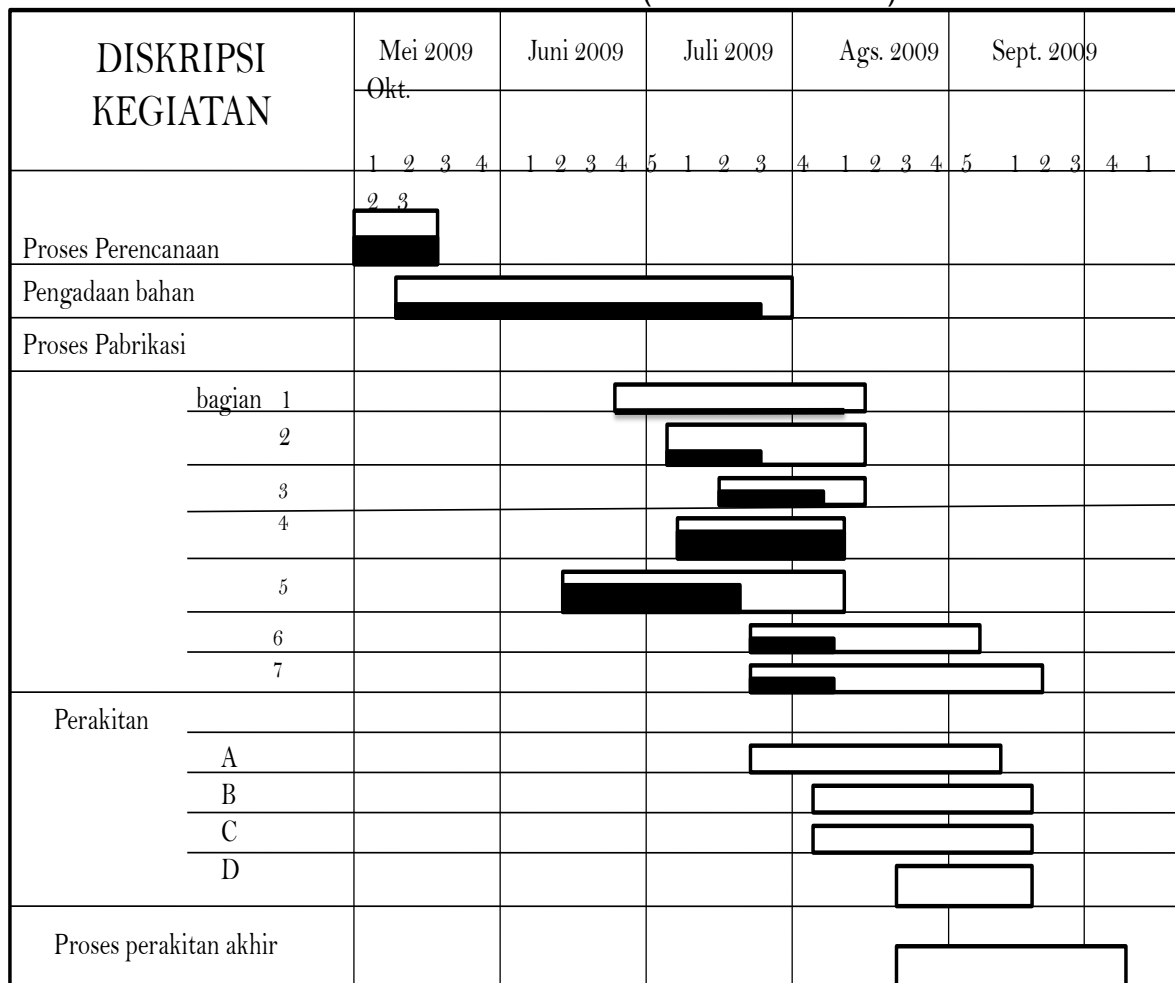
Bagan Gantt merupakan metode yang paling terkenal dalam proses perencanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan waktu. Bagan ini dikembangkan oleh Henry L. Gantt dalam waktu 1900-an. Bagan yang relatif sederhana ini telah memberikan sumbangan yang cukup besar bagi semua bentuk manajemen operasi, dan masih cukup bernilai serta digunakan meluas sebagai teknik pengawasan terutama dalam perubahan-perubahan dengan banyak proyek-proyek yang saling berhubungan.

Bagan Gantt dapat didefinisikan sebagai suatu bagan yang mempunyai keluaran di satu sumbu dan satuan waktu di sumbu yang lain serta menunjukkan kegiatan yang direncanakan dan kegiatan yang telah diselesaikan dalam hubungan antar setiap kegiatan dan dalam hubungannya dengan waktu, atau dengan kata lain merupakan sebuah grafik batang yang mengukur pekerjaan yang direncanakan dan diselesaikan di setiap tingkat produksi menurut waktu yang diperlukan. Bagan Gantt sampai sekarang masih banyak digunakan di industri sebagai sebuah metode penjadwalan kerja.

Gambar 1. Menunjukkan bagan Gantt dalam bentuk yang paling sederhana. Setiap proyek ditulis di sebelah kiri dari bagan. Batangan yang lebih tinggi (putih) menunjukkan skedul produksi, sedangkan batangan yang lebih rendah (hitam) menunjukkan bagian dari skedul yang telah diselesaikan.

Banyak bagan Gantt nyata menggunakan garis dari plastik yang mudah dipindah-pindah, dengan perbedaan warna untuk menunjukkan program yang dijadwalkan. Bagian mekanik dapat menggunakan kartu. Dari bagan tersebut, manajer dapat melihat apakah suatu proyek sedang dikerjakan, telah selesai, atau belum dikerjakan.

### BAGAN GANTT (*GANTT CHART*)



Henry L. Gantt mempertimbangkan sistem insentif dari Taylor yaitu:

- Memberikan motivasi kepada karyawan yang mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan melalui insentif /bonus.
- Mencatat kemajuan pekerja dan dilakukan secara terbuka serta dicatat pada bagan balok individual (bagan Gantt) dengan warna hitam untuk pekerja yang mencapai standar, dan warna merah untuk pekerja yang gagal.

#### Kontribusi Manajemen Ilmiah

- Pemberian bonus untuk buruh yang hari itu mencapai standar, juga untuk mandor yang anak buahnya mencapai standar
- Perkembangan prestasi buruh dicatat melalui kartu setiap hari
- Menciptakan *Gantt Chart* untuk kontrol perencanaan, pelaksanaan dan hasil kerja dihubungkan dengan rencana waktu

#### Keterbatasan Manajemen Ilmiah

- Kurang memperhatikan aspek kemanusiaan dari pekerja, seperti motif, tujuan, perilaku, dan lain sebagainya
- Berfokus pada produktivitas pekerja secara individu

## Teori Organisasi Klasik

Tokoh-tokoh teori organisasi klasik antara lain yaitu Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follett dan Chaster I. Bernard.

### Henry Fayol (1841-1925)



Fayol adalah seorang industrialis Perancis. Fayol mengatakan bahwa teori dan teknik administrasi merupakan dasar pengelolaan organisasi yang kompleks, ini diungkapkan dalam bukunya yang berjudul *Administration Industrielle et Generale* atau *General and Industrial Management* yang ditulis pada tahun 1908 oleh Constance Storrs. Fayol membagi manajemen menjadi lima unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan, fungsi ini dikenal sebagai fungsionalisme. Fayol. Selanjutnya membagi enam kegiatan manajemen, yaitu 1. Teknik Produksi dan Manufakturing Produk, 2. Komersial, 3. Keuangan, 4. Keamanan, 5. Akuntansi dan 6. Manajerial. Henry Fayol mengemukakan 14 prinsip manajemen, yaitu :

1. *Devision of Work* , Adanya spesialisasi dalam pekerjaan
2. *Uathority and Responsibility*, Wewenang yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi.
3. *Dicipline* , Melakukan apa yang sudah menjadi persetujuan bersama.
4. *Unity of Command* , Setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan saja untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempar tanggung jawab.
5. *Unity of Direction One head and one plan or a group or activities having the same objective.*, Seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan oleh seorang manajer.
6. *Subordination of Individual Interest to Generale Interest* , Kepentingan seseorang tidak boleh di atas kepentingan bersama atau organisasi.
7. *Remuneration*, Gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan, kompensasi.
8. *Centralization*, Standarisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan.
9. *Sealar Chain* (garis wewenang), Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali ke kuasa terakhir.
10. *Order* , Disini berlaku setiap tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya berdasarkan pada kemampuan.
11. *Equity*, Persamaan perlakuan dalam organisasi.
12. *Stability of Tonure of Personel*, Seorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya agar dapat berhasil dengan baik.
13. *Initiative*, Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan di dalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya.
14. *Esprit the Corps*, Persatuan adalah kekeluargaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps.

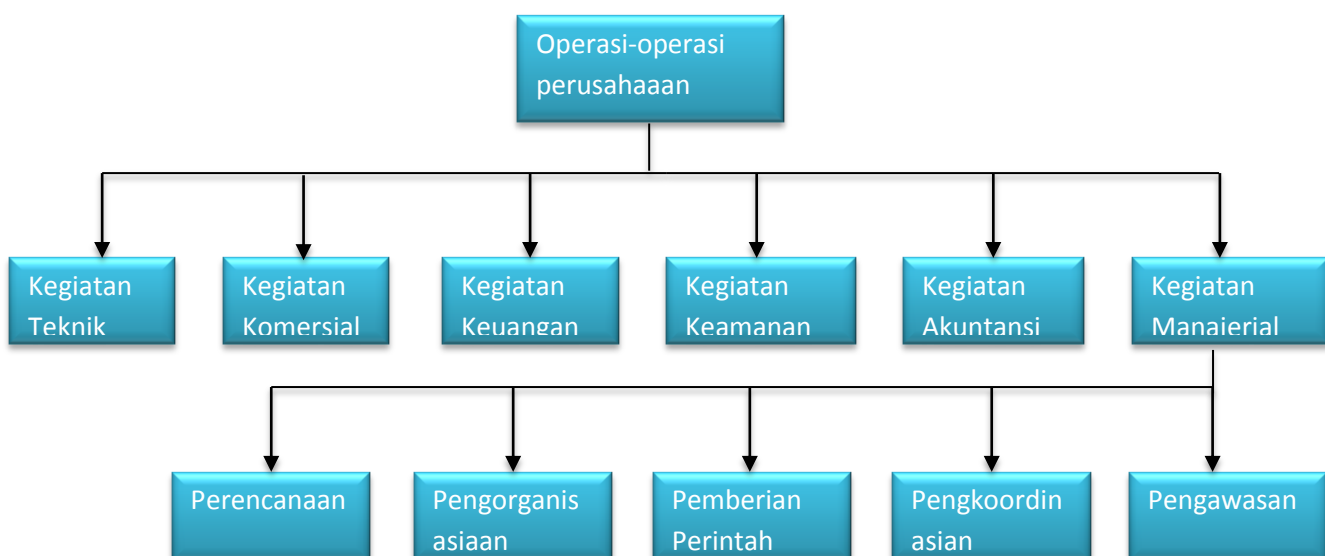
## HENRI FAYOL (Prinsip Administrasi), periode (1841-1925)

Henri Fayol lahir tahun 1841 dan sekolah pada Lycee di Lyon dan National School of Mines di St. Etienne. Pada tahun 1860, dia ditetapkan sebagai masinis di Commentry group of pits. Fayol menghabiskan seluruh waktunya untuk bekerja sebagai direktur pelaksana pada tahun 1918 dan sisanya sebagai direktur hingga tahun 1925. Fayol meninggal dunia pada umur 84 tahun. Dari tahun 1860 sampai 1872 dia sebagai bawahan pelaksana, tulisan dan penelitiannya secara umum berhubungan dengan masalah teknik penambangan.

Henri Fayol adalah seorang Insinyur Pertambangan Perancis, mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi-organisasi yang kompleks (biasanya dalam Pabrik), dalam bukunya yang terkenal yaitu *Administration Industrielle et Generale / General and Industrial Management* (Manajemen Umum dan Industri). Dalam teori administrasinya, Fayol memerinci manajemen menjadi lima fungsi, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pemberian Perintah (*Commanding*), Pengkoordinasian (*Coordinating*), dan Pengendalian (*Controlling*). Pembagian kegiatan manajemen (administrasi) atas fungsi-fungsi tersebut dikenal sebagai fungsionalisme Fayol.

Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan yang semuanya saling tergantung satu dengan yang lainnya. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

1. *Technical* (Teknik) yaitu Produksi dan Manufacturing Produk
2. *Commercial* (Komersial) yaitu Pembelian Bahan Baku dan Penjualan Produk
3. *Financial* (Keuangan) yaitu Pencarian dan Penggunaan Modal
4. *Security* (Keamanan) yaitu Perlindungan Karyawan, Perusahaan dan Kekayaan
5. *Accounting* (Akuntansi) yaitu Administrasi Keuangan (Pelaporan dan Pencatatan Biaya, Laba, dan Hutang dan Pembuatan Neraca)
6. *Managerial* (Manajerial) yaitu Mengelola semua operasi-operasi Perusahaan dan fungsi-fungsi Manajemen yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pemberian Perintah, Pengkoordinasian, dan Pengawasan



Gambar 7 Operasi-operasi perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen menurut Fayol



Fayol menyarankan pendidikan formal ilmu manajemen di sekolah-sekolah. Disamping itu Fayol juga mengemukakan empat belas prinsip untuk menuntun pemikiran para manajer dalam mengelola organisasi atau yang biasa disebut prinsip umum manajemen adalah sebagai berikut:

1. **Pembagian Kerja**  
Pekerjaan sebaiknya dibagi ke dalam elemen paling kecil untuk memperoleh keunggulan dari spesialisasi.
2. **Wewenang**  
Tiap pegawai tetap sebaiknya diberi delegasi wewenang yang cukup untuk melaksanakan berbagai tanggung jawab penugasan pekerjaan.
3. **Disiplin**  
Karyawan seharusnya mematuhi apapun perjanjian yang ada, yang dinyatakan secara jelas di antara mereka dan organisasi; manajer sebaiknya memberi sanksi yang adil atas seluruh kejadian pelanggaran disiplin.
4. **Kesatuan Perintah**  
Karyawan sebaiknya menerima perintah dari dan bertanggungjawab hanya kepada satu atasan.
5. **Kesatuan Pengarahan**  
Aktivitas-aktivitas yang memiliki tujuan sama sebaiknya dikelompokkan bersama dan beroperasi di bawah rencana yang sama.
6. **Meletakkan kepentingan individu di bawah kepentingan umum**  
Kepentingan organisasi lebih diutamakan di atas kepentingan individu.
7. **Pembayaran gaji yang adil**  
Pembayaran seharusnya didasarkan pada pencapaian sasaran penugasan pekerjaan.
8. **Sentralisasi**  
Adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi.
9. **Rantai Skalar (*Scalar System*)/Garis Wewenang**  
Sebuah rantai perintah yang tak putus-putusnya seharusnya ada melalui semua pengarahan dan aliran komunikasi.
10. **Order**  
Bahan-bahan (material) dan orang-orang harus ada pada tempat dan waktu yang tepat, terutama orang-orang hendaknya ditempatkan pada posisi-posisi atau pekerjaan-pekerjaan yang paling cocok untuk mereka.
11. **Keadilan**  
Peraturan dan perjanjian yang dibuat diselenggarakan secara cukup terbuka.
12. **Stabilitas staf organisasi**  
Karyawan seharusnya didorong untuk mengembangkan loyalitas kepada organisasi dan membuat komitmen jangka panjang.
13. **Inisiatif**  
Karyawan sebaiknya didorong untuk berani membuat keputusan di dalam batas-batas wewenang yang didelegasikan dan pekerjaan yang didefinisikan.
14. ***Esprit de Corps* (Semangat Kerja)**  
Karyawan sebaiknya didorong untuk mendefinisikan kepentingannya dengan kepentingan organisasi dan dengan demikian mencapai kesatuan usaha.

Prinsip-prinsip tersebut tidak menjawab pertanyaan tentang seberapa banyak dari setiap prinsip sebaiknya digunakan. Fayol tidak mengatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip tersebut akan membebaskan manajemen dari tanggung jawab untuk menetapkan apa yang

disebut “keseimbangan yang tepat”. Malahan dia menekankan waktu dan lagi bahwa sifat moral dari para manajer menentukan kualitas keputusannya.

Dalam karyanya yang paling menonjol, *General and Industrial Management*, Fayol membahas 14 prinsip umum manajemen, yang beberapa diantaranya menjadi filosofi manajemen saat ini. Sebagai contoh:

1. Kesatuan Komando  
Setiap bawahan menerima perintah dari satu, dan hanya satu atasan.
2. Pembagian Kerja  
Pekerjaan manajemen dan teknis dapat dilakukan dengan spesialisasi agar dapat memproduksi lebih banyak dan cepat dengan upaya yang sama besarnya.
3. Kesatuan Arah  
Aktivitas yang serupa dalam sebuah organisasi sebaiknya digabungkan bersama di bawah satu orang manajer.
4. Rantai Skalar (Rantai yang menyebar)  
Rantai otoritas meluas dari atas ke bawah organisasi dan harus melibatkan setiap karyawan.

Fayol merasa bahwa prinsip-prinsip ini dapat diterapkan dalam setiap susunan organisasi. Ia juga menyebutkan lima fungsi dasar manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, koordinasi, dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini mendasari banyak pendekatan umum dari teori manajemen sekarang.

### Kontribusi Prinsip Administrasi

1. Adanya managerial skill yang dapat diterapkan pada semua jenis kelompok kegiatan mulai menjadi penting dan diperhatikan oleh perusahaan.
2. Berfokus pada organisasi secara keseluruhan.
3. Menumbuhkan kebutuhan untuk menemukan pedoman pengelolaan organisasi yang kompleks.

### Keterbatasan Prinsip Administrasi

- dianggap *out of date* untuk menyelesaikan masalah-masalah dalam organisasi masa kini yang kompleks dan tidak stabil.

### Mary Parker Follett (1868-1933)



Follett menjembatani antara teori klasik dan hubungan manusiawi, dimana pemikiran Follett pada teori klasik tapi memperkenalkan unsur-unsur hubungan manusiawi. Dia menerapkan psikologi dalam perusahaan, industri dan pemerintahan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan proses integrasi.

MARY PARKER FOLLETT AND DYNAMIC  
MANAGEMENT

Mary Parker Follett (1868–1933) adalah seorang pekerja sosial untuk Amerika Serikat, konsultan dan pengarang berbagi buku dalam bidang demokrasi, hubungan antar manusia dan manajemen. Ia bekerja sebagai seorang ahli teori manajemen dan politik, yang kemudian dikenal memperkenalkan berbagai istilah seperti "pemecahan konflik," "*authority and power*," and "tanggung jawab kepemimpinan."

Follett lahir dan besar dalam sebuah keluarga Quaker di Massachusetts. Pada tahun 1898 ia lulus dari Radcliffe College. Selama tiga puluh tahun berikutnya, ia menerbitkan berbagai buku, termasuk: *The Speaker of the House of Representatives* (1896) *The New State* (1918) *Creative Experience* (1924) *Dynamic Administration* (1941) (berisi koleksi pidato dan artikel)

Follett berpendapat bahwa fungsi organisasi dalam masalah kekuasaan adalah "dengan" dan bukan "atas." Ia menyadari sepenuhnya kondisi holistik komunitas ide yang maju atas "hubungan timbal balik" dalam suatu pemahaman atas berbagai aspek dinamis dari suatu individu dalam hubungannya dengan orang lain. Follett membela pendapat yang mengandung prinsip integrasi, "pembagian kekuasaan." berbagai pendapatnya atas negosiasi, kekuasaan, dan partisipasi karyawan sangat berpengaruh dalam perkembangan pembelajaran organisasional. Follet adalah perintis *community center*. (Diperoleh dari "[http://id.wikipedia.org/wiki/Mary\\_Parker\\_Follett](http://id.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett)").

Mary Parker Follet (1868-1933) adalah salah seorang yang ikut membangun kerangka kerja dasar aliran klasik. Akan tetapi, dia memperkenalkan banyak elemen baru, terutama dalam bidang hubungan manusia dan struktur organisasi. Dalam hal ini, Follet memelopori kecenderungan yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh aliran tingkah laku dan ilmu manajemen yang muncul kemudian.

Follet percaya bahwa tidak ada seorangpun dapat menjadi seorang yang utuh kecuali sebagai anggota sebuah kelompok, manusia tumbuh lewat hubungan mereka dengan manusia yang lain dalam organisasi. Menurut Follet manajemen adalah "seni melaksanakan pekerjaan lewat manusia".

Follet menganggap keyakinan Taylor pasti benar, yaitu bahwa pekerja dan manajemen mempunyai tujuan yang sama sebagai anggota organisasi yang sama. Tetapi dia percaya bahwa perbedaan artificial antara manajer (pemberi perintah) dan bawahan (penerima perintah) mengaburkan kemitraan alami ini.

Follet amat percaya pada kekuatan kelompok, tempat individual dapat menggabungkan bakat yang berbeda-beda menjadi sesuatu yang lebih besar. Lebih lanjut, model pengendalian yang "utuh" dari Follet memperhitungkan bukan hanya individual dan kelompok, tetapi juga pengaruh dari faktor-faktor lingkungan seperti politik, ekonomi, dan biologi.

Organisasi dianggapnya sebagai suatu "komunitas" tempat manajer dan karyawan bekerja secara harmonis, tanpa salah satu pihak menguasai pihak yang lain, serta mampu menyelesaikan segala perbedaan dan pertentangan yang ada melalui diskusi. Follet menganggap bahwa tugas manajer adalah membantu karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja sama mencapai kepentingan-kepentingan yang terintegrasi.

Model Follet adalah sebuah pelopor penting dari ide bahwa manajemen berarti lebih dari hanya apa yang terjadi di dalam organisasi tertentu. Dengan menambahkan secara eksplisit lingkungan organisasi pada teorinya, Follet membuka jalan bagi teori manajemen untuk

mengikutsertakan hubungan yang lebih luas, beberapa di dalam organisasi dan beberapa melewati batas organisasi.

Arti penting yang lebih jauh dari pandangan Follet terlihat dalam *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Follet berpendapat bahwa dengan membuat karyawan merasa memiliki perusahaan akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Follet juga berpendapat bahwa permasalahan dalam bisnis melibatkan berbagai macam faktor yang harus dipertimbangkan dalam kaitannya dengan hubungan antar masing-masing faktor. Follet pun yakin bahwa perusahaan seharusnya memberikan pelayanan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan harus dikaitkan dengan kesejahteraan umum. Saat ini kita sering membicarakan hal tersebut sebagai etika manajerial, etika bisnis, ataupun tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

Mary Parker Follet dan Chester Bernard adalah pelopor awal dari sebuah perspektif manajemen yang lebih humanis dan menekankan pentingnya pengertian akan perilaku, kebutuhan, dan sikap manusia di tempat kerja seperti juga interaksi sosial dan proses kelompok. Tiga bidang dari perspektif humanistik meliputi gerakan hubungan manusia, perspektif sumber daya manusia, dan pendekatan ilmu perilaku.

### **Tinjauan Kritis**

Rosenfeld dan Smith mengklaim bahwa Mary Parker Follet berhubungan dengan manajemen ilmiah, seperti yang dianjurkan oleh FW Taylor dan *associates*, dengan psikologi sosial baru tahun 1920, yang membuat hubungan manusia yang lebih baik dalam industri perhatian pertama manajemen modern.

Mary Parker Follet membawa wawasan baru dan radikal untuk mempelajari manajemen dengan menekankan peran kelompok, arti penting organisasi secara keseluruhan dan sifat dinamis dari interaksi sosial.

Walaupun, tulisannya mengandung banyak contoh-contoh praktis dan rasionalitas keuntungan dari kerjasama manusia atas manfaat konflik dan integrasi di atas persaingan, tidak ada bukti akhir ditawarkan untuk pernyataan ini.

Follet tidak memungkinkan untuk fenomena persaingan antara kelompok-kelompok atau dampak negatif dari teknologi modern.

Penegasan tentang keunggulan kolektif atas individu terkenal penuh dengan bahaya, meskipun pada tingkat organisasi daripada negara, hal itu mungkin masuk akal.

Pada perspektif klasik, telah dikenal nama besar Max Weber dengan teori birokrasinya, yang meskipun zaman telah memasuki periode kontemporer, namun teori klasik ini masih tetap memiliki kekuatan yang besar yang mana praktik-praktiknya dapat kita temukan dalam kehidupan kerja sehari-hari, terutama perusahaan besar di Indonesia.

### **PEMBAHASAN**

Sebagaimana yang kita ketahui, Mary Jo Hart mengemukakan tafsirnya atas paradigma komunikasi organisasi dengan mengeluarkan empat perspektifnya, yang dirangkum kembali menjadi dua perspektif besar, yakni klasik dan kontemporer. Teori Birokrasi Max Weber merupakan salah satu teori besar dalam perspektif klasik. Selain itu, terdapat Teori Manajemen Ilmiah (Taylor) dan Penerimaan Kewenangan (Barnard).

Menurut observasi beberapa pakar komunikasi, konsep organisasi sebenarnya telah berkembang cukup lama, yakni mulai abad 20. Konsep-konsep inilah yang sekarang dikenal sebagai teori klasik (*classical theory*) atau terkadang beberapa orang mengenalnya sebagai teori tradisional.

Hingga hari ini, dampak dari teori klasik pada organisasi masih mendominasi. Birokrasi adalah kata kunci utama yang dapat menghantarkan kita pada pemaknaan praktik classical theory, khususnya Indonesia yang terkenal dengan keruwetan birokrasinya yang telah membudaya.

Dalam memahami teori organisasi klasik, maka nama besar Weber akan sulit untuk dilepaskan. Tokoh paradigm interpretatif yang menjadi sangat populer dengan buah pemikirannya, yakni Karakteristik Organisasi Weberian (Organisasi Formal), akan selalu identik dengan keyword 'birokrasi', karena memang pada konsepnya terdapat konsep birokrasi yang mendetail.

Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata legal-rasional. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Weber, bentuk organisasi birokratik merupakan bentuk yang paling efisien. Dalam teorinya, Weber mengemukakan sepuluh (10) ciri organisasi<sup>1</sup>, yaitu:

1. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan.
2. Tujuan atau rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas, tugas-tugas tersebut disalurkan di antara berbagai jabatan sebagai kewajiban resmi (*job description*).
3. Kewenangan: melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan (saat resmi menduduki sebuah jabatan).
4. Garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkhis.
5. Sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
6. Prosedur bersifat formal dan impersonal. Perlu adanya catatan tertulis demi kontinuitas, keseragaman (*uniformitas*), dan untuk maksud-maksud transaksi.
7. Adanya prosedur untuk menjalankan disiplin anggota.
8. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
9. Pegawai yang dipilih utk bekerja berdasarkan kualifikasi teknis.
10. Kenaikan jabatan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja. Sebagai implikasinya, teori Weber pada komunikasi organisasi menunjukkan suatu fenomena yang disebut komunikasi jabatan (*positional communication*). Relasionalitas dibentuk antar jabatan, bukan antar individu. Teori ini juga termasuk dalam tradisi posisional<sup>2</sup> karena masih berada satu payung kajian mazhab klasik, selain teori empat system dari Likert.

## KESIMPULAN

Pada hakikatnya, teori klasik berpangkal tolak pada struktur, hubungan, fungsi formal kegiatan orang dalam rangka mencapai tujuan bersama. Teori Birokrasi Max Weber pun tak lepas dari karakteristik tersebut, karena memang merupakan anggota klasifikasi perspektif besar klasik dalam ranah bahasan komunikasi organisasi.

## MAX WEBER AND BUREAUCRACY (1864-1920)



Max Weber lahir di Erfurt, Thuringia, Jerman, sekarang menjadi bagian dari Prussia. Weber menyelesaikan pendidikan Doktornya pada tahun 1889. Pada tahun 1894 Weber menjadi professor dibidang ekonomi politik di Universitas Freiburg-im-Breisgau. Max Weber adalah seorang intelektual dari Jerman yang pemikiran-pemikirannya mempunyai dampak besar dalam bidang manajemen dan sosiologi organisasi. Pemikiran Weber terbentuk sebagai reaksi atas organisasi-organisasi pada waktu itu yang dianggapnya kurang sehat.

Perhatian utama Weber pada saat itu adalah Pemerintahan Jerman. Weber melihat bahwa orang-orang yang menduduki jabatan pada saat itu terutama disebabkan karena status khusus mereka di dalam masyarakat Jerman, bukan karena kemampuan mereka di bidang pekerjaan. Oleh sebab itu, menurut Weber, organisasi tidak pernah mencapai kinerja sesuai dengan potensi yang seharusnya. Sebuah organisasi dengan bentuk baru akan mampu mengatasi permasalahan tersebut.

Max Weber mengembangkan sebuah teori mengenai manajemen birokrasi yang menekankan pada kebutuhan akan hierarki yang ditetapkan dengan ketat untuk mengatur peraturan dan wewenang dengan jelas. Menurut Weber, organisasi ideal pastilah sebuah birokrasi yang aktivitas dan tujuan dipikirkan secara rasional dan pembagian tugas dari para karyawannya dinyatakan dengan jelas. Weber juga percaya bahwa kompetensi teknik harus ditekankan dan bahwa evaluasi prestasi kerja harus berdasarkan pada keunggulan.

Seperti ahli teori manajemen ilmiah, Weber mencari jalan untuk memperbaiki prestasi kerja organisasi yang penting secara sosial dengan membuat operasi mereka dapat diduga dan produktif. Walaupun kita sekarang menghargai inovasi dan fleksibilitas seperti halnya efisiensi dan keadaan yang dapat diduga, manajemen birokrasi model Weber jelas memajukan formasi perusahaan besar seperti Ford. Birokrasi dilihat oleh Weber sebagai pola hubungan tertentu yang menjanjikan.

Max Weber berfikir tentang konsep birokrasi (*Bureaucracy*) yaitu sebuah organisasi yang ideal, dengan tujuan yang rasional, serta sangat efisien yang didasarkan atas prinsip-prinsip yang masuk akal, teratur serta wewenang formal.

Weber mengidentifikasi tiga tipe legitimate authority sebagai berikut:

1. *Rational.*
2. *Traditional.*
3. *Charismatic.*

Walaupun kepemimpinan karismatik sering dibicarakan dalam hubungannya dengan organisasi bisnis dan industri, Weber mempercayai bahwa dalam organisasi modern kewenangan lebih sering muncul dari pada kewenangan legal.

Weber percaya bahwa legitimasi adalah sentral dari hampir pada semua system otoritas.

Dalam analisisnya tentang tentang “*legal authority with a bureaucratic administrative staff*” ia menentukan 5 konsep dimana legitimasi kekuasaan hukum bergantung:

1. *That a legal code can be established which can claim obedience from members of the organization.*
2. *That the law is a system of abstract rules which are applied in particular cases, and that administration looks after the interests of the organization within the limit of that law.*
3. *That the individual exercising authority also obeys this impersonal order.*
4. *That only qua member does the member obey the law.*
5. *That obedience is due not to the person who holds authority but to the impersonal order which has granted the position.*

Berdasarkan lima konsep diatas, Weber memformulasikan 8 prinsip terkait dengan legal authority systems:

1. *Official tasks are organized on a continuous, regulated basis.*
2. *These tasks are divided into functionally distinct spheres, each furnished with the requisite authority and sanctions.*
3. *Officers are arranged hierarchically, the rights of control and complaint between them specified,*
4. *The rules according to which work is conducted may be either technical or legal.*
5. *The resources of the organization are quite distinct from those of the members as private individuals.*
6. *The office holder cannot appropriate office.*
7. *Administration is based on written documents and this tends to make the office (Bureau) the hub of the modern organization.*
8. *Legal authority systems can take many forms, but are seen at their purest in a bureaucratic administrative staff.*

Beberapa karakteristik khas dari konsep birokrasi Weber adalah:

1. Pembagian tugas yang jelas  
Pekerjaan ditentukan secara jelas, karyawan menjadi sangat terampil dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.
2. Hirarki wewenang yang jelas.  
Untuk masing-masing posisi wewenang dan tanggung jawab ditentukan secara jelas, setiap posisi melaporkan pada posisi lain yang lebih tinggi.
3. Aturan dan prosedur formal.  
Petunjuk tertulis yang mengatur setiap perilaku dan keputusan, berkas-berkas tertulis disimpan sebagai catatan historis.
4. Impersonal.  
Aturan dan prosedur ditetapkan secara menyeluruh, tidak ada satupun yang mendapatkan perlakuan khusus.
5. Jenjang karier didasarkan atas kualitas.  
Karyawan dipilih dan dipromosikan berdasarkan kemampuan dan kinerja, manajer seharusnya karyawan yang profesional.

Max Weber berpendapat bahwa dengan birokrasi organisasi akan berjalan dengan baik. Organisasi akan mendapatkan manfaat dari efisiensi pemanfaatan sumber daya serta keadilan dalam memperlakukan karyawan maupun kliennya.

Menurutnya:

*“Bentuk asli dari organisasi administrative... Adalah dari sudut pandang teknis, yang mampu mencapai tingkat efisiensi yang tinggi... Bentuk tersebut mempunyai keunggulan dibandingkan dengan bentuk-bentuk lain dalam hal ketepatan, stabilitas, penerapan disiplin dan dalam hal keandalan. Sehingga bagi pemimpin organisasi serta mereka yang melakukan sesuatu bagi organisasi tersebut, bentuk organisasi ini memungkinkan terciptanya suatu hasil yang sangat tinggi. Dan akhirnya, bentuk ini lebih unggul baik dalam hal efisiensi dan cakupan operasinya serta secara formal dapat diterapkan pada semua tugas-tugas administrative”.*

Weber percaya bahwa sebuah organisasi yang didasarkan atas wewenang rasional akan lebih efisien dan dapat beradaptasi dengan perubahan, karena kelangsungan lebih berhubungan dengan struktur dan posisi formal daripada seseorang tertentu, yang mungkin akan pergi atau mati.

Bagi Weber, rasionalitas dalam organisasi berarti seleksi karyawan dan promosi didasarkan pada kemampuan, dan bukan “siapa yang Anda kenal”. Organisasi bergantung pada peraturan dan catatan-catatan tertulis untuk kelangsungan hidupnya. Manajer bergantung bukan pada kepribadiannya untuk memberikan perintah dengan sukses, namun pada kekuasaan legal yang ditanam dalam posisi manajerial.

Walaupun birokrasi berhasil untuk banyak perusahaan, dalam pasar global kompetitif pada tahun 1990-an, organisasi seperti *General Electric* dan *Xerox* telah menjadi “biang birokrasi”, membuang bagan organisasi dan menggantikannya dengan konstelasi tim, proyek, dan aliansi yang selalu berubah dengan sasaran memunculkan kreativitas karyawan.

Dalam praktek, istilah “*birokrasi*” dan “*birokrat*” sering mempunyai konotasi yang negatif. Sekarang, bentuk organisasi ideal menurut Weber ini sering dikaitkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan seperti kertas yang bertumpuk, prosedur yang terlalu lama dan berbelit-belit, lambat dalam menangani permasalahan, kaku dalam menghadapi perubahan kebutuhan konsumen atau klien, keengganan untuk berubah, serta sifat apatis dari para karyawan. Tentu saja, gambaran semacam itu sekarang sudah tidak tepat lagi bagi organisasi yang dituntut untuk lebih fleksibel serta cepat dalam menyesuaikan diri dengan keadaan yang sering berubah.

Meskipun demikian, pemikiran Weber tetap mempunyai dampak bagi manajemen sebagai disiplin ilmu. Para ahli sekarang terus berusaha untuk menemukan jawaban kapan dan dalam kondisi seperti apa gambaran tentang birokrasi tersebut dapat bekerja secara baik. Tentu saja, setiap pencarian cara peningkatan produktivitas semacam itu sering melibatkan penataan atau perombakan kembali organisasi untuk mengurangi setiap kesulitan yang disebabkan oleh struktur yang ada sekarang.

Birokrasi selalu menjadi perhatian masyarakat kita. Dan tiap kali mendengar kata “birokrasi”, kita langsung terpikir mengenai berbagai urusan prosedural penyelesaian surat-surat yang berkaitan dengan pemerintahan. Birokrasi kini dipandang sebagai sebuah sistem dan alat manajemen pemerintahan yang amat buruk. Dikatakan demikian karena kita mencium bahwa aroma birokrasi sudah melenceng dari tujuan semula sebagai medium penyelenggaraan tugas-tugas kemanusiaan, yaitu melayani masyarakat (*public service*) dengan sebaik-baiknya. Lagi-lagi, yang terpampang birokrasi kini identik dengan peralihan



dari meja ke meja, proses yang ribet, berbelit-belit, dan tidak efisien. Urusan-urusan birokrasi selalu menjengkelkan karena selalu berurusan dengan pengisian formulir-formulir, proses perolehan izin yang melalui banyak kontrol secara berantai, aturan-aturan yang ketat yang mengharuskan seseorang melewati banyak sekat-sekat formalitas dan sebagainya.

Citra buruk yang melekat dalam tubuh birokrasi dikarenakan sistem ini telah dianggap sebagai “tujuan” bukan lagi sekadar “alat” untuk mempermudah jalannya penyelenggaraan pemerintahan. Kenyataannya, birokrasi telah lama menjadi bagian penting dalam proses penyelenggaraan pemerintahan negara. Terkesan, mustahil negara tanpa birokrasi. Tapi, birokrasi seperti apa yang sangat menjanjikan bagi kita kalau sudah demikian parahnya penyakit yang melekat dalam tubuhnya itu?

Sangat penting apabila kita meninjau kembali definisi birokrasi. Menurut Peter M. Blau (2000:4), birokrasi adalah “tipe organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif dalam skala besar dengan cara mengkoordinasi pekerjaan banyak orang secara sistematis”. Poin pikiran penting dari definisi di atas adalah bahwa birokrasi merupakan alat untuk memuluskan atau mempermudah jalannya penerapan kebijakan pemerintah dalam upaya melayani masyarakat. Kenyataan yang terjadi hingga detik ini, birokrasi hanya sebagai “perpanjangan tangan” pemerintah untuk dilayani masyarakat. Atau dengan birokrasi pejabat pemerintahan ingin mencari keuntungan lewat birokrasi. Sebuah logika yang terbalik, memang! Seharusnya birokrasi adalah alat untuk melayani masyarakat dengan berbagai macam bentuk kebijakan yang dihasilkan pemerintah.

Birokrasi menjadi sarang penyamun bagi beberapa oknum yang berupaya memanfaatkan sistem ini. Birokrasi telah menjadi “terali besi” (*iron cage*) yang membuat pengap kondisi bangsa kita akibat ulah para “penjahat berbaju birokrat”. **Konsep Max Weber** Berbicara soal birokrasi, kita pasti teringat konsep yang digagas Max Weber, sosiolog ternama asal Jerman, yang dikenal melalui *ideal type* (tipe ideal) birokrasi modern. Model itulah yang sering diadopsi dalam berbagai rujukan birokrasi negara kita, walaupun dalam penerapan tidak sepenuhnya bisa dilakukan. Tipe ideal itu melekat dalam struktur organisasi rasional dengan prinsip “rasionalitas”, yang bercirikan pembagian kerja, pelimpahan wewenang, impersonalitas, kualifikasi teknis, dan efisiensi. Pada dasarnya, tipe ideal birokrasi yang diusung oleh Weber bertujuan ingin menghasilkan efisiensi dalam pengaturan negara. Tapi, kenyataan dalam praktik konsep Weber sudah tidak lagi sepenuhnya tepat disesuaikan dengan keadaan saat ini, apalagi dalam konteks Timor-Leste.

Perlu ada pembaharuan makna dan kandungan birokrasi. Secara filosofis dalam paradigma Weberian, birokrasi merupakan organisasi yang rasional dengan mengedepankan mekanisme sosial yang “memaksimalkan efisiensi”. Pengertian efisiensi digunakan secara netral untuk mengacu pada aspek-aspek administrasi dan organisasi. Dalam pandangan ini, birokrasi dimaknai sebagai institusi formal yang memerankan fungsi pengaturan, pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat. Jadi, birokrasi dalam pengertian Weberian adalah fungsi dari biro untuk menjawab secara rasional terhadap serangkaian tujuan yang ditetapkan pemerintahan. Kalau boleh dibilang, birokrasi Weber berparadigma netral dan bebas nilai. Tidak ada unsur subjektivitas yang masuk dalam pelaksanaan birokrasi karena sifatnya impersonalitas: melepaskan baju individu dengan ragam kepentingan yang ada di dalamnya. Berbeda dengan konsep birokrasi yang digagas oleh Hegel dan Karl Marx. Keduanya mengartikan birokrasi sebagai instrumen untuk melakukan pembebasan dan transformasi sosial. Hanya saja Marx pesimis dengan birokrasi karena instrumen negara ini hanya dijadikan alat untuk meneguhkan kekuatan kapitalisme dan akhirnya jauh dari harapan dan keinginan masyarakat. Sebagai sebuah konsep pemerintahan yang paling penting, birokrasi sering dikritik karena ternyata dalam praktiknya banyak menimbulkan

problem “inefisiensi”. Menjadi sebuah paradoks, seharusnya dengan adanya birokrasi segala urusan menjadi beres dan efisien tapi ternyata setelah diterapkan menjadi “batu penghalang” yang tidak lagi menjadi efisien. Ada yang mengkritik bahwa birokrasi hanya menjadi ajang politisasi yang dilakukan oleh oknum partai yang ingin meraih kekuasaan dan jabatan politis. Term “efisiensi” layak “digugat”. **Zaman Sudah Berbeda** Rasionalitas dan efisiensi adalah dua hal yang sangat ditekankan oleh Weber. Rasionalitas harus melekat dalam tindakan birokratik, dan bertujuan ingin menghasilkan efisiensi yang tinggi. Menurut Miftah Thoha (2003:19), kaitan keduanya bisa dilacak dari kondisi sosial budaya ketika Weber masih hidup dan mengembangkan pemikirannya. Kata kunci dalam rasionalisasi birokrasi ialah menciptakan efisiensi dan produktifitas yang tinggi tidak hanya melalui rasio yang seimbang antara volume pekerjaan dengan jumlah pegawai yang profesional tetapi juga melalui penggunaan anggaran, penggunaan sarana, pengawasan, dan pelayanan kepada masyarakat.

Kalau ditelisik, konsep rasionalitas dan efisiensi yang membingkai dalam ramuan birokrasi adalah susunan hirarki, di mana ukurannya tergantung kebutuhan pada masing-masing zaman. Zaman kita sangat berbeda dengan zaman yang tengah terjadi pada saat Weber masih hidup. Hal yang sangat menarik adalah kritik yang disampaikan Warren Bennis melalui tulisannya “*Organizational Developments and the Fate of Bureaucracy*” dalam *Industrial Management Review* 7 (1966). Bennis mencoba melakukan prediksi masa depan tentang berbagai macam perubahan yang pada gilirannya akan mempengaruhi eksistensi birokrasi. Menurut Bennis, birokrasi merupakan penemuan sosial yang sangat elegan, suatu bentuk kemampuan yang luar biasa untuk mengorganisasikan, mengkoordinasikan proses-proses kegiatan yang produktif pada masa Revolusi Industri. Birokrasi dikembangkan untuk menjawab berbagai persoalan yang hangat pada waktu itu, misalnya persoalan pengurangan peran-peran persobal, persoalan subyektivitas yang keterlaluan, dan tidak dihargainya hubungan kerja kemanusiaan.

Singkatnya, dalam pandangan Bennis, birokrasi adalah produk kultural dan sangat terikat oleh proses zaman pada saat kemunculannya. Kita sangat membutuhkan birokrasi yang berorientasi kemanusiaan, tidak secara konseptual semata tapi merambah pada dataran praktis di lapangan. Hal ini menjadi pekerjaan sangat penting untuk mendekatkan birokrasi pada manusia, bukan lagi pada mesin. Sebuah teori akan diuji menurut kelayakan historis dan kebutuhan pada sebuah masa. Birokrasi yang humanis masih menjadi pekerjaan rumah (PR) yang harus serius digarap oleh para pemerhati masalah-masalah administrasi negara dan kebijakan publik.

### Tinjauan Kritis

Weber mengidentifikasi pusat pertumbuhan keahlian, pengetahuan teknis dalam komunitas industri modern dan mengenali pentingnya sistem administrasi rasional dalam organisasi yang kompleks. Jelas, dengan pengertian birokrasi rasional tanpa diragukan lagi adalah satu pernyataan yang paling penting pada subjek dalam ilmu sosial.

Karya Weber tidak membuat dampak pada teori manajemen dalam kata berbahasa Inggris sampai 1940-an dan 1950-an.

Wren (1994; 198) berpendapat bahwa “Max Weber harus menunggu sampai kondisi budaya tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas, pencarian teori organisasi menyebabkan Weber dan model birokrasi”.

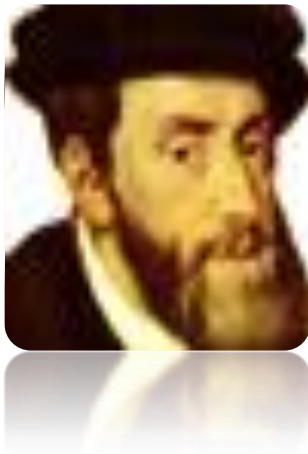
Sedangkan Weber cenderung untuk menekankan pentingnya organisasi formal bersama-sama dengan dampak aturan, peran dan hierarki, Barnard menyoroti unsur-unsur spontan kerjasama yang menjadi ciri organisasi informal.

Dalam arti karya, Barnard dan Weber adalah komplementer, yang menggambarkan sifat meluas *bureaucracy modern*, yang lain mengindikasikan keterbatasan praktis.

## CARTER GOODRICH AND THE FRONTIER OF CONTROL

Carter Lyman Goodrich lahir di Plainfield, New Jersey, tahun 1897. Carter lulus dari Amherst College, Massachusetts pada tahun 1918. Amherst memberikan beasiswa kepada Carter untuk mempelajari masalah pekerja pada kerajaan Inggris.

Saat Goodrich kembali ke Amerika, ia menuliskan penelitiannya sebagai disertasi pada University of Chicago yang kemudian dipublikasikan dengan judul "*The Frontier of Control: A Study in British Workshop Politics*". Goodrich menjadi Professor economics di Columbia University pada tahun 1931. Tahun 1963 ia menjadi Professor of History and of Economics pada University of Pittsburgh.



Tuntutan dan aspirasi manajemen ilmiah menyinggung elemen-elemen buruh yang terorganisir yang melihat peran mereka yang sah sebagai pembela hak istimewa dan perlindungan pekerja terhadap apa yang mereka anggap menjadi bermusuhan, upaya eksploitatif oleh perusahaan untuk memperoleh kendali atas proses kerja. Dalam Kerajaan Inggris, misalnya, perekrutan pekerja kerajinan ke serikat perdagangan stabil, dengan membayar pejabat dan struktur nasional, telah muncul dengan tahun 1850-an.

Meskipun pekerja tidak terampil tidak memiliki keunggulan teknis keuangan dan keterampilan termasuk rekan-rekan mereka dalam serikat buruh kerajinan yang lebih tua, mereka tetap mampu memberikan tantangan yang berat kepada majikan.

Memang beberapa majikan yang dimobilisasi secara aktif terhadap serikat buruh baru, berusaha untuk memecah kekuatan mereka melalui penggelaran 'gratis' buruh dan hukum obstruksi. Serangan balik majikan terhadap serikat-serikat baru diperpanjang ke serikat kerajinan selama tahun 1890-an.

### Kontrol Buruh industry ?

**The Frontier of control** memberikan pertimbangan sejauh mana para pekerja dapat dibenarkan untuk mengontrol / mengawasi industri dan berbagai bentuk kontrol yang mungkin dibutuhkan.

Goodrich tidak menyediakan jawaban untuk pertanyaan "siapa yang harus control industri?" tetapi lebih suka membiarkan fakta berbicara sendiri.

Pada waktu riset dilaksanakan, isu atau masalah control buruh sebagai agenda politik lebih tinggi dari sebelumnya.

Pengalaman pahit konflik industri, bersama-sama dengan keinginan untuk mempromosikan keharmonisan industri selama perang itu sendiri, meminta Pemerintah Kerajaan Inggris setelah tahun 1915 untuk lebih besar menintervensi masalah-masalah industri, termasuk hubungan kerja.

Walaupun perdamaian abadi industri tidak tercapai, tingkat aksi mogok selama perang tidak mencapai tingkat sebelum perang dan pemerintah memiliki alasan optimis tentang pembangunan pasca perang.

Namun, pikir bahwa klaim dari berbagai kelompok sayap kiri seperti *syndicalists*, Persekutuan *sosialists*, *nationalizers*, proto-komunis dan pendukung industri parlemen, bersama dengan majikan dan moderat yang tercurahkan mendukung *Whitleyism*, bisa masuk akal ditempatkan pada *continuum*.

Akhir 1970-an, situasi ekonomi di Kerajaan Inggris menjadi lebih sulit dan gerakan serikat buruh berkepanjangan. Prerogatif manajemen menjadi dominan dan sejak tahun 1980-an hubungan kerja telah didominasi oleh perspektif kesatuan. Perspektif kesatuan yang saling mengasumsikan bahwa ada hubungan *mutually* antara modal dan buruh, manajer dan pekerja dan berusaha untuk mengabaikan konflik kepentingan yang sering terjadi antara para pihak.

### **Tinjauan Kritis**

Carter memberikan penjelasan tentang berbagai kebutuhan untuk pengendalian/pengawasan pekerja dalam suatu industri pada saat kekuatan *orginized* buruh di Kerajaan Inggris itu tinggi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Meskipun klaim bersimpati kepada para pekerja.

*Frontier of control* mengambil deskripsi, pendekatan analitis bukan polemik atau normatif. Pada saat manajemen ilmiah mulai berdampak besar pada industri, disediakan buku pengingat yang berguna bahwa para pekerja tidak selalu diterima manajerial prerogatif atau pola-pola kepemilikan yang ada.

## Aliran Hubungan Manusiawi (Neo Klasik)

Aliran ini timbul karena pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi dalam produksi dan keselarasan kerja. Para pakar mencoba melengkapi organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi. Tokoh-tokoh aliran hubungan manusiawi antara lain Hugo Munsterberg, Elton Mayo dan beberapa tokoh lain.

### Hugo Munsterberg (1862 1916)



Hugo merupakan pencetus psikologi industri sehingga dikenal sebagai bapak psikologi industri. Bukunya yaitu *Psikology and Industrial Efficiency*, menguraikan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara pertama penemuan *best possible person*, kedua *penciptaan best possible work* dan ketiga penggunaan *best possible effect*.

Hugo terkenal dengan sebutan “bapak psikologi industri”. Hugo mengungkapkan bahwa untuk mencapai peningkatan produktivitas dalam pekerjaan, dapat dilakukan melalui 3 cara:

1. Penemuan *best possible person* (orang yang terbaik)
2. Penciptaan *best possible work*
3. Penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan

**Munsterberg** juga menyarankan penggunaan teknik-teknik yang diambil dari psikologi eksperimen. Sebagai contoh, berbagai metode yang dilakukan dalam memilih karakteristik yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan.

Aliran yang berikutnya muncul adalah aliran Neoklasik disebut juga dengan “Teori Hubungan manusiawi”. Teori ini muncul akibat ketidakpuasan dengan teori klasik dan teori merupakan penyempurnaan teori klasik. Teori ini menekankan pada “pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu ataupun kelompok kerja”.

### HUGO MUNSTERBERG

Salah tokoh neoklasik pencetus “Psikologi Industri”. Hugo menulis sebuah buku “Psychology and Industrial Efficiency” tahun 1913. Buku tersebut merupakan jembatan antara manajemen ilmiah dan neoklasik. Inti dari pandangan Hugo adalah menekankan adanya perbedaan karakteristik individu dalam organisasi dan mengingatkan adanya pengaruh factor social dan budaya terhadap organisasi.

Munculnya teori neoklasik diawali dengan inspirasi percobaan yang dilakukan di Pabrik Hawthorne tahun 1924 milik perusahaan Western Electric di Cicero yang disponsori oleh Lembaga Riset Nasional Amerika. Percobaan yang dilakukan ELTON MAYO seorang riset dari Western Electric menyimpulkan bahwa pentingnya memperhatikan insentif upah dan Kondisi kerja karyawan dipandang sebagai factor penting peningkatan produktivitas.

Dalam pembagian kerja Neoklasik memandang perlunya:

- a. Partisipasi
- b. Perluasan kerja
- c. Manajemen bottom-up

### Elton Mayo, (1880-1949)



Terkenal dengan percobaan-percobaan Hawthorne, dimana hubungan manusiawi menggambarkan manajer bertemu atau berinteraksi dengan bawahan. Bila moral dan efisiensi kerja memburuk, maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga akan buruk.

#### Aliran Hubungan Modern (Ilmu Pengetahuan)

Dalam pengembangannya dibagi menjadi dua, pertama aliran hubungan manusiawi (perilaku organisasi), dan kedua berdasar pada manajemen ilmiah atau manajemen operasi. Perilaku Organisasi :

#### ELTON MAYO DAN EXPERIMEN HAWTHORNE

George Elton Mayo dilahirkan di Adelaide tahun (1880-1949), ibukota Australia selatan. 1899 masuk kedokteran di Adelaide 1901 dia meninggalkan Scotlandia dan masuk sekolah kedokteran di RS St, George London.

1903 meninggalkan kedokteran

1903 bergabung dengan Perusahaan tambang Emas Ashanti Afrika Barat.

1905 Bekerja di perusahaan percetakan dan 1907-1911 kuliah di Filsafat dan Psikologi

Tahun 1919 dia merilis "*Democracy & Freedom*", sebuah kajian ilmiah terhadap masalah politik di masyarakat industri. Dia mengkritik sistem demokrasi perwakilan berdasarkan pada partai politik. Dia menyebarkan pandangan psikologis Sigmund Freud & Carl Jung, dia menyatakan bahwa politikus menstimulasi ketidaksadaran dan ketakutan emosional.

Menjelaskan kepada mereka masalah sosial dan industri. Tidak hanya di bagian akhir tulisannya, dia menekankan elemen elemen yang mengikat suatu masyarakat harus bersama-sama daripada elemen -elemen yang hanya memecah belah.

1. Dia berpendapat bahwa partai politik membuat konflik buatan, telah memecah belah dan itu tidak bisa dihindari serta tidak bisa membuat keharmonisan sosial dan tidak juga otonomi (Mayo, 1919, p.20). Agar demokrasi lebih bersifat membangun daripada merusak, dibutuhkan pendidikan politik dan kepemimpinan yang menerangi sehingga pikiran rasional dan pemahaman menggantikan ketidakrasionalan dan prasangka.
2. Mayo mengamati bahwa masyarakat adalah system kerjasama, masyarakat yang beradab adalah salah satu tanda bahwa kerjasama itu berdasarkan pada pemahaman atau pengertian dan keinginan untuk bekerja bersama-sama.

Di tahun-tahun pembuatan-pembuatan karya, Mayo secara meningkat melukiskan tempat kerja sebagai fokus identitas individu dan kunci untuk kepaduan sosial.

1. Tahun 1921 meninggalkan Brisben – Amerika Serikat
2. Di Amrik dia mendapat kepercayaan dari Beardsley Ruml untuk melakukan Penelitian di ilmu Sosial dan menganggap ide-ide Mayo sebagai alat promosi keharmonisan industri. Tempat penelitian pada depertemen Industri di Universitas Pensylfania
3. Di Philadelphia Mayo mulai mengarahkan idenya tentang psikologi industri sebagai “*Psychopathology*”. Dengan demikian dia menghubungkan pekerjaannya dengan Freud dan Jung dan juga akhirnya muncul gerakan kesehatan mental. Dia menggambarkan konflik di Industri berasal dan masalah psikologi daripada sebab-sebab ekonomi. Kemudian dia menyatakan :
4. Setiap individu menderita karena ketidak masukakalan dan angan-angan, yang ketika mereka tidak mempengaruhi individu yang utuh, mungkin berinteraksi dengan angan-angan orang lain untuk menyebabkan hancurnya industri atau masyarakat.
5. Oleh karena itu serangan-serangan dan gangguan politik dari demokrasi massa bukanlah usaha yang masuk akal untuk memperoleh peningkatan gaji atau penerimaan program politik. Itulah ekspresi dari angan-angan tersebut diungkapkan.
6. Mayo telah memperoleh kesempatan untuk mengubah teori jadi praktek ketika dia diundang untuk menginvestigasi pergantian pekerja di tempat pemintalan. Dia menemukan, meski kondisi atau situasi kerja di tempat itu sangat menyedihkan, mereka tidak lebih baik daripada devisi lain dan oleh karena itu tidak menjelaskan perbedaan sangat besar dalam pergolakan.
7. Mayo menyatakan bahwa masalah tersebut berasal dari sesuatu yang janggal, bahwa para pemintal dipaksa untuk terus bekerja dan kelelahan fisik mempengaruhi keadaan mental mereka sehingga rasa pesimis membuat produktivitas menurun.
8. Pemecahan yang ditawarkan cukup sederhana, yaitu dengan memberlakukan masa istirahat untuk mengurangi tingkat kelelahan dan memungkinkan para pekerja mendapatkan kebahagiaan dan ketenangan.
9. Mayo sukses mengurangi pergolakan pekerja dan menaikkan produktivitas sehingga membuat Ruml memberikan rekomendasi untuk penelitian Mayo 3 tahun kedepan.
10. 1926 dia ditunjuk sebagai Profesor dan kepala penelitian Industri di Sekolah Bisnis Harvard dan sampai masa pensiun 1947.

### **Tes Penerangan Hawthorne**

1. Pentingnya eksperimen Hawthorne secara luas dirasakan karena kemampuan Mayo sebagai seorang wartawan.
2. Referensinya secara jelas ada di dua karya utamanya *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933) atau masalah-masalah manusia di era peradaban industri dan *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1949) atau masalah-masalah sosial di era peradaban industri.
3. Laporan klasik mengenai eksperimen Hawtorne tidak ditemukan ditulisan Mayo sendiri namun ditulisan *Whitehead*, Pekerja Industri : sebuah kajian statistik mengenai hubungan manusia dalam kelompok pekerja (1938), serta di tulisan Roethlisberger dan Dickson : Manajemen dan pekerja : sebuah laporan

program penelitian yang dilakukan oleh Perusahaan listrik *Western, Hawthorne Works, Chicago (1939/1964)*.

4. Percobaan atau eksperimen tersebut dilakukan di perusahaan listrik *Western* di Chicago antara 1927-1932.
5. Paket keuntungan di Hawthorne yang berdasarkan pada standard internasional meliputi: **sistem pensiun, tunjangan sakit dan ketidakmampuan bekerja, rencana pembagian, sistem perwakilan pekerja, rumah sakit dan kesehatan.**

Eksperimen *Hawthorne* berbentuk rangkaian tes terhadap intensitas industri penerangan :

- a. **Percobaan pertama** dilakukan untuk meneliti pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas. Ketika kondisi penerangan dinaikan, produktivitas juga naik seperti yang diperkirakan. Tetapi ketika kondisi penerangan dikurangi sampai seperti bila hanya menggunakan matahari, ternyata produktivitas tetap naik. Usaha-usaha percobaan selanjutnya untuk memecahkan masalah “misterius” ini merupakan era baru hubungan manusiawi.
  - b. **Percobaan kedua**, Mayo dan kawan-kawan menempatkan dua kelompok yang masing-masing terdiri enam karyawan dalam ruang terpisah, dalam salah satu ruangan kondisi diubah-ubah secara periodic, dan ruang lainnya tidak, sejumlah variable-variabel dicoba : upah dinaikan; periode istirahat dan jam makan siang lamanya diubah-ubah, hari kerja dan minggu kerja diperpendek; peneliti yang bertindak sebagai atasan mengikuti kelompok untuk memilih periode istirahatnya sendiri dan memberikan kesempatan untuk mengajukan usul perubahan.
1. Hasil tersebut menunjukkan tidak ada hubungan langsung antara intensitas penerangan dan jumlah output atau produksi. Meski level produksi telah berubah di grup yang di teskan, para peneliti menduga itu karena faktor tambahan terhadap tes tersebut, seperti pertumbuhan yang jelas terjadi ketika ada supervisi.
  2. Panitia curiga bahwa peningkatan tersebut merupakan efek karena pengawasan juga ditingkatkan, selain itu juga ada faktor psikologis karena mereka bekerja di dalam kondisi yang sedang di tes. Sehingga hal tersebut lebih di pastikan sebagai penyebab naiknya produksi daripada karena tingkat penerangan.
  3. Merasa puas karena peningkatan produksi bukanlah masalah peningkatan tingkat penerangan, para panitia mengalihkan perhatian mereka pada pengaruh penerangan yang dikurangi pada produktivitas.
  4. Antara 1926-1927 sebuah eksperimen di buat untuk mengukur pengaruh tingkat penerangan yang rendah menggunakan penerangan buatan terhadap produksi. Oleh karena itu penerangan alami dimasukan ke ruang tes tempat eksperimen dibuat. Dua kelompok pekerja dipilih, satu kelompok sebagai grup kontrol yang bekerja dengan penerangan dari lilin yang tetap sepanjang 11 kaki terus menerus.
- a. Sementara itu kelompok yang dites lainnya bekerja dengan tingkat penerangan yang lebih rendah dengan tingkat penerangan yang terus menerus turun dari 11 kaki menjadi hanya 1,4 kaki, yang membuat mereka mengeluh karena kekurangan cahaya.
  - b. Sesuai dengan harapan panitia, hasil produksi kedua grup berbeda dan hasil produksi tes grup lebih sedikit daripada grup kontrol karena penurunan tingkat penerangan.



- c. Industri kelistrikan merasa kecewa karena tidak ada korelasi positif antara peningkatan tingkat penerangan dengan perubahan hasil produksi,
- d. Hibarger melihat hasil HIT tahun 1926-1927 dan menyimpulkan bahwa :1. Intensitas penerangan punya sedikit pengaruh terhadap hasil produksi pekerja. 2. Supervisi mempunyai efek terhadap hasil produksi meski belum diketahui.

### **RATR, Relay Asembly Test Room (ruang tes perakitan berantai)**

1. Perakitan berantai dipilih sebagai kajian karena melibatkan semacam pengulangan pekerjaan sehingga kelelahan akan terjadi.
  2. Agar seorang perakit berantai cakap atau mampu melakukannya dengan baik, dia sangat membutuhkan ketangkasan dan juga kemampuan untuk mengulang pekerjaan yang sama selama hampir setiap menit di 9 jam kerja dalam 6,5 hari seminggu. Seperti yang Gillespie ucapkan “perakitan beranting butuh pemakaian 2 tangan bersama-sama untuk menempatkan pin, ring, pegas, sambungan, dan insulator diantara lempengan, memasukan baterai dan dinamo, serta kemudian menyekrupkan atau memasang semua bersama-sama. Analisis gerak dari kegiatan tersebut butuh untuk memasang 32 bagian dari R-1498 sehingga ada 32 kegiatan terpisah untuk setiap orang (tangan)
  3. Enam wanita muda dipilih untuk ambil bagian dalam eksperimen RATR.
  4. Mereka berasal dari berbagai suku di Chicago, Sebelum memasuki ruang tes, tingkat produksi secara individu setiap wanita tersebut telah dimonitor untuk mendapatkan tanda atau patokan untuk mengantisipasi hasil produksi di RATR.
- 
- a. Di RATR, 5 perakit duduk berdampingan di kursi panjang sedangkan 6 lainnya duduk berdampingan mempersiapkan baki yang berisi bagian 2 lain dari rakitan. Setiap rakitan yang telah lengkap ditaruh di kursi, yang menggerakkan sebuah alat yang menekan hasil produksi. pengamat ilmiah, yang bertanggungjawab atas mempertahankan aliran barang dan memonitor hasil produksi. Bagian dari tugas Hibarger adalah menciptakan dan memelihara suasana hangat di ruang tersebut .
  - b. Pada periode akhir diberikan ketentuan : makanan gratis, hari kerja yang lebih pendek dan mengurangi hari kerja dalam seminggu.
  - c. Segalanya tidak berjalan dengan lancar di RATR. Perselisihan terjadi antara 2 perempuan dan eksperimen terpusat pada “pembicaraan”.akhirnya kedua orang ini dikeluarkan dan diganti dengan 2 pekerja lainnya.
  - d. Hasil produksi di periode 2-7 setelah 37 minggu telah naik 12,3 persen lebih dari start awal, sekarang di 7 minggu dalam periode 8, melebihi 12 persen. Ada 2 alasan yang muncul dari perubahan yang tidak biasa ini. Pertama, dua pekerja baru tersebut lebih cepat daripada 2 pekerja lama yang mereka gantikan dan kedua pemindahan 2 pekerja merupakan ancaman buat pekerja yang masih bertahan terhadap keberadaan dan hak istimewa mereka.
  - e. Di November 1931 Turner memulai kajian yang bertujuan membuat grup paralel untuk RATR tetapi menggunakan pekerja laki-laki. Dia dibantu oleh W. Llyod Warner (seorang ahli antropologi industri dari Harvard). Kajian ini disebut *Bank Wiring Observation Room (BWOR)* atau ruang pengamatan pemasangan kabel, yang memonitor hubungan sosial antar pekerja pria dalam memasang kabel, mensolder dan memeriksa kelengkapan elemen di telepon.
  - f. Kajian mengenai *BWOR* sangat mempengaruhi fokus perhatian akademisi yang lebih besar pada pentingnya pengaruh system sosial dalam pengelolaan secara umum dan secara khusus setiap individu berpengaruh dalam kelompok .

### 1. Mayo dan eksperimen Hawthorne

2. Pada bulan Maret 1928, T. K Stevenson, direktur personalia di Western Electric mengirim Elton Mayo untuk melaporkan hasil eksperimen yang dilakukan dalam RATR.
3. Mayo tertarik berencana mengunjungi Hawthorne di bulan April 1928 ditemani asistennya Emily Osborne. Selain ingin meneliti RATR, Mayo juga ingin melihat ukuran tekanan darah para pekerja sebagai bagian dari kajiannya mengenai kelelahan dalam industri. Ketertarikannya dalam tekanan darah dipengaruhi oleh parnernya di Harvard, L.Handerson yang menulis buku tentang darah.
4. Handerson saat itu dalam proses mempelajari tulisan *Sosiologi Vilfredo Pareto* dan tahun 1930an dia membuat seminar di Harvard yang dikenal lingkaran Pareto (*Pareto Cycle*) yang sangat mempengaruhi perkembangan teori manajemen.
5. Selama kunjungan mereka di Hawthorne, Mayo dan asistennya memeriksa tekanan darah dan rata-rata denyut nadi 5 perakit di RATR dan juga 3 perempuan di devisi coil winding. Meski ukuran-ukuran tersebut menunjukkan ada beberapa hubungan antara ketentuan pemberlakuan masa istirahat dan perubahan hasil produksi di RATR, mereka sama sekali tidak yakin.

1. Mayo memeriksa subject yang mengalami kelelahan dan dengan menentukan bahwa fenomena tersebut terjadi karena ketidakseimbangan antara pribadi dan pekerjaannya dan juga iklim atau suasana tempat kerja.
2. Eksperimen tersebut menitik beratkan pada hubungan korelasi antara perubahan hasil tingkat produksi di RATR dengan perkembangan eratnya hubungan kelompok pekerja di bawah rezim manajerial yang mendukung dan bersahabat.
3. ketika tim akademisi mewawancarai beberapa pekerja yang masih bertahan di RATR selama tahun 1980an. Pekerja-pekerja tersebut tidak ragu-ragu untuk mengungkapkan bahwa uang merupakan sumber motivasi utama.
4. Secara khusus Mayo menitik beratkan pada kehancuran masyarakat sebagai hasil cepatnya Urbanisasi dan industrialisasi, hal tersebut menimbulkan juga peristiwa pelanggaran dan Kriminal

1. Mayo yang mengetahui bahwa 2 hal tersebut saling berhubungan erat mulai penjelasan tentang konsep anomie ( ketiadaan norma) milik ahli sosiologi dari Prancis, Emile Durkheim, seperti berikut ini:
2. Masalah utamanya adalah pertama, kelompok kecil masyarakat yang tinggal di suatu tempat dengan suasana yang teratur menempatkan diri dalam suatu kelompok.
3. seorang individu yang lahir sebagai bagian dari masyarakat bisa menentukan kegunaan dirinya bagi masyarakat ketika sudah dewasa. Hal tersebut mengatur segala pikiran dan tindakannya di tahun-tahun dia berkembang. Sehingga ketika dewasa dia bisa mencapai kepuasan dan rasa dibutuhkan oleh kelompoknya/ masyarakat.
4. Dia akan solider dengan kelompoknya, Perkembangan yang modern Telah membawa kepuasan yang tidak terbatas bagi individu dan masyarakat.
5. Tindakan atau kebijakan politik sendiri, menurut Mayo tidak pernah mampu memperbaiki keharmonisan dalam masyarakat di era sebelumnya.
6. Dia mengungkapkan “Kebijakan Politik telah menduga individu ingin bekerja bersama-sama; namun fungsi politik tidak mampu mewujudkan hal tersebut.

7. Mayo menyatakan bahwa sistem manajerial yang terus bertahan adalah sistem yang dipenuhi oleh pertimbangan teknis dan ekonomi.

Yang terpenting bagi Mayo, eksperimen *Hawthorne* telah menunjukkan bahwa pengelolaan industri di masa depan punya peranan penting didalam perbaikan keseimbangan sosial dan oleh karena itu harus dilakukan secara tepat.

### Tinjauan Kritis

- a. Sikap cuek terhadap konflik sosial dan ketidaksesuaian masalah sosial merupakan inti pekerjaan Mayo. Kepercayaan bahwa industri tidak stabil muncul dari masalah pribadi, psikologi dan fisiologi, yang sangat kuat mewarnai masyarakat industri. Hal tersebut mendorongnya melihat ketidakstabilan dalam industri sebagai kebangkitan dari rasa pesimis masing-masing pekerja dan bukannya sebagai legitimasi ekonomi. Tantangan untuk mengelola digambarkan oleh Mayo sebagai bukti gangguan fisik dan bukannya bagian normal dari jatuh bangunnya industri.
- b. Dia memilih untuk mengabaikan insentif keuangan terhadap tingkah laku partisipan dan menekankan pada efek kesatuan kelompok.
- c. Dia kemudian tertarik untuk meramalkan hubungan kesuksesan RATR ke masyarakat luas dengan cara memberitahukan peranan penting para manajer dalam perbaikan dan pemeliharaan keseimbangan sosial. Sebagaimana ide manajemen ilmiah yang berkaitan dengan pekerjaan dan reputasi F. W Taylor, ide relasi manusia dan manusia sosial merupakan pekerjaan Mayo dalam proses mewujudkan era baru dari teori manajemen. Ironisnya ide Mayo sering dianggap lawan ide Taylor, padahal keduanya mencari tujuan yang sama, yakni harmonisasi industri dan berakhirnya antagonisme manajer terhadap pekerja.

### Chester Barnard Dan Fungsi Eksekutif Lahir di Maiden, Massachusetts tahun 1886



Chester I. Barnard lahir di Maiden, Massachusetts tahun 1886. Ketika umur 5 tahun ibunya meninggal dan dia hidup dengan nenek dan kakek dari ibunya. Meski sedikit uang, suasana dalam keluarganya penuh suasana untuk belajar lewat diskusi dan membaca. Barnard tidak bisa melanjutkan sekolahnya ke universitas karena tidak ada uang. Malahan dia bekerja mengeset piano karena dia berbakat di musik. Barnard akhirnya mampu masuk ke sekolah prestisius Muun Hermon school. Tahun 1906 dia masuk Harvard di jurusan ekonomi dan belajar dengan A. Lawrence Lowell. Selama di universitas dia mendapat uang dari pekerjaan di malam hari dengan bermacam-macam hal seperti; mengetik disertasi siswa lain dan memimpin orkestra tari. Barnard berhasil menyelesaikan studinya namun tidak mendapat gelar. Meskipun begitu di tahun 1909 dia dapat pekerjaan sebagai petugas statistik di *American Telephone and*

*Telegraph (AT and T).*

Ketika di Harvard, Barnard belajar bahasa modern seperti; Jerman, Perancis dan Italia. Di *AT and T* dia terlibat di peninjauan tarif dasar Telephone di seluruh dunia dan

kemampuannya sebagai ahli bahasa sangat berguna. Tahun 1915 dia dipromosikan di bagian iklan, di tahun 1922 dia jadi wakil presiden dan general manajer di perusahaan telepon Bell di Pennsylvania. Saat itu dia menulis artikel pendek untuk jurnal perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang kemudian ada di bukunya “*The Functions of the Executive*”. Tema tersebut adalah perubahan organisasi fungsional seperti yang ditulis Wolf: “dia berpendapat bahwa perubahan harus lewat proses 3 jalur. Pertama: sikap kerjasama antar unit fungsional harus dipertahankan. Kedua: instruksi antar departemen yang memadai harus dibuat dan ketiga: latihan pegawai harus dibuat untuk memastikan stok eksekutif yang memadai (Wolff, 1974, p.11). Tahun 1925 Barnard membaca Journal di Universitas negeri Pennsylvania “*Development of Executive Ability*”. Sekali lagi tulisan itu berkaitan dengan tema yang jadi fokusnya. Dia menganggap ada 6 kualifikasi umum seorang eksekutif: “kemampuan untuk menentukan hasil yang diinginkan untuk dikerjakan di segala aktivitas, kemampuan untuk mengelola, kemampuan untuk menyatakan dengan jelas hal-hal yang diperlukan oleh organisasi, kemampuan untuk menjaga sikap kerjasama, seimbang dan flexibel (Wolf, 1974, p.11). Fokus Barnard mirip dengan milik Fayol, yaitu dibidang pengembangan manajemen dan kebutuhan untuk mengkombinasikan bakat dan pelatihan formal (lihat bab 5).

Barnard terus melejitkan posisinya di AT&T sebagai presiden perusahaan Telephone Bell di New Jersey di usia 41. Dia juga merambah bidang pelayanan masyarakat secara sukarela di New Jersey *Emergency Relief Administration* selama masa depresi ekonomi tahun 1930an dan New Jersey Reformatory. Selama perang dunia ke2 Barnard jadi presiden *United Service Organization*. Barnard akhirnya pensiun dari AT and T setelah hampir 40 tahun bekerja dan di tahun 1948 dia jadi presiden yayasan *Rockefeller*. Dia meninggal tahun 1961.

### **Barnard dan Lingkaran Pareto Harvard ( Harvard Pareto Circle/ HPC)**

Konsep sistem sosial dan keseimbangan sosial telah jadi idem pokok dalam teori sosiologi dan telah didebat sampai sekarang. Tapi konsep tersebut sangat penting di tahun 1930an samapi awal 1940an bagi sekelompok sarjana Harvard. Orang-orang tersebut tertarik pada Vilfredo Pareto, yang tulisan sosiologinya berdasar pada modal masyarakat sebagai sebuah sistem interaksi mutual yang bergerak dari 1 keseimbangan ke yang lainnya. (Heyl, 1968, p. 326)

Diantara grup ini yang dikenal sebagai HPC, ada Elton Mayo, ahli sosiologi George Homans dan Talcott Parsons, ahli sejarah Crane Brinton, ahli ekonomi Joseph Schumpeter, dan ahli fisiologi Lawrence Henderson. Bagian yang menarik dari ide Pareto untuk orang-orang tersebut adalah pertahanan yang masuk akal untuk ide Marxisme. Seperti yang diakui Homans beberapa tahun kemudian:

Saya mendukung Pareto karena dia menjelaskan pada saya apa yang saya percayai. Saya tidak tahu mengapa saya begini tapi hanya satu hal. Seseorang berkata bahwa sosiologi modern adalah usaha untuk menjawab pandangan revolusi. Sebagai orang republican Hostonian yang menolak Pandangan tentang kekayaan, saya merasa selama tahun 1930 saya dibawah serangan orang-orang Marxis. Saya percaya Pareto karena pendapatnya melindungi saya. (Homans, 1952, p. 4)

Fokus pada sistem dan keseimbangan sosial di tulisan Pareto menawarkan pertahanan untuk gerakan Marxisme tentang revolusi sosial. Kebutuhan ini dianggap penting saat tahun-tahun depresi ekonomi setelah jatuhnya *Wall Street* tahun 1929 ketika ide komunis mempengaruhi secara luas dan Uni Soviet muncul dari isolasi internasional. Tokoh utama

dari kelompok ini adalah Lawrence Henderson yang mengadakan *Lowell Professorship of Chemistry* di Harvard dan ketua *Society of Fellows*. Antara tahun 1926 dan 1932 Henderson membaca bagian terpenting dari pekerjaan Pareto dan menjadi yakin dengan pentingnya hal tersebut. Di awal tahun ajaran 1932 dia memutuskan untuk membuat seminar tentang Pareto dan mulai merekrut anggota di fakultas sebagai partisipan. Mereka yang menghadiri seminar tersebut merespon ide Pareto dengan berbagai cara. Menurut Homans, seminar tersebut sangat penting dan mengubah ketertarikannya dari literatur Inggris ke sosiologi. Salah satu hasil dari HPC adalah mempublikasikan sesuatu yang diinspirasi oleh aspek-aspek karya Mayo. Tahun 1934 Homans dan Charles Curtis (seorang pengacara Boston, teman dekat dan teman sekolah Henderson di Harvard) menulis "*An Introduction to Pareto: His Sociology*" sedangkan Henderson sendiri menulis "*Pareto's General Sociology*" di tahun 1935. Tahun 1937 Talcott Parsons mempublikasikan '*Structure of Social Action*' yang berisi analisis dalam terhadap teori Pareto. Sedangkan tahun 1938 Brinton menerapkan kerangka konsep Pareto ke kajian 4 revolusi di "*Anatomy of Revolution*". Tidak mengherankan semua karya tersebut kurang lebih menitikberatkan pada tema sistem dan keseimbangan sosial dan perlawanan akan kecenderungan sistem sosial untuk melakukan revolusi dan untuk memperbaiki hal tersebut.

Meski hubungannya dengan Handersonlah, Barnard bisa menulis *the Function of Executive*. Dua orang tersebut dipertemukan oleh Wallace Brett Donham, kepala jurusan sekolah lanjutan administrasi bisnis Harvard karena mereka punya ketertarikan terhadap Pareto. Barnard sebetulnya telah membaca karya Pareto yang diterjemahkan dalam bahasa Perancis sebelum ditemukan Handerson. Meski sibuk di aktivitas bisnis, Barnard sering jadi pembicara tamu di konferensi Whartone school of Finance & Commerce di Universitas Pennsylvania dan melakukan berbagai kunjungan ke Harvard. Dia juga sering berkolaborasi dengan Handerson dalam pengembangan studi sosiologi untuk sekolah bisnis Harvard. Henderson terkesan dengan kemampuan intelektual Barnard dan pengalaman praktis serta kemampuannya memadukan dua hal tersebut. Handerson kemudian mendekati teman dekat dekatnya, presiden Harvard Lawrence Lowell dan menyarankan mungkin Barnard bisa mengajar disana. Lowell setuju dan Barnard memilih memberi 8 mata kuliah di institute Lowell di Boston selama November-Desember 1937. Meski hanya diikuti sedikit orang, Barnard didekati Harvard University Press dan segera membuat buku mengenai kuliahnya itu. Tahun 1938 kesuksesan ada di tangan Handerson dan HPC di Harvard. Bulan Februari 1939 Barnard diundang untuk mendiskusikan *The Function of Executive* di suatu konferensi panitia *Work in Industry* yang diadakan Dewan Penelitian Nasional yang diketua Handerson, Homans sebagai sekertaris dan Mayo sebagai anggota. Ketika Handerson meninggal tahun 1945, Barnard sulit mengedit pekerjaannya. Meski kemudian telah berusaha dengan kuat saat menyelesaikannya dan menyiapkan sebuah *introduction* buku itu belum di publikasikan. Wolf yang mengomentari hal tersebut berkata: "saat menghadapi pertanyaan mengapa tidak segera menerbitkan materi tersebut, Barnard mengucapkan berbagai alasan. Salah satunya adalah Handerson menempatkan dirinya dalam situasi polemik dimana dia melawan setiap orang atas nama Pareto dan semangatnya mendukung Pareto. Sungguh sangat tidak seimbang ( Wolf, 1974, p. 23)

Rupanya ketika melihat ke belakang Barnard tidak membagikan keinginan tidak mengkritik Handerson pada Pareto. Nyatanya 2 orang tersebut adalah teman dekat dan Barnard sering berkomunikasi teratur dengan Handerson karena kepentingannya untuk memproduksi *The Function of Executive*. Lebih jauh tokoh-tokoh seperti Handerson, Homans, dan Mayo yang menghormati karya Barnard adalah tanda yang jelas bahwa pendapat tersebut diterima. Melalui pertemanannya dengan akademisi Harvard, Barnard menjadi akrab dengan

eksperimen Hawthorne dan menghubungkan wawasan tersebut dengan teori organisasinya. (Rothwell in Warner, 2001, p.38)

### **Fungsi Eksekutif**

Meski Barnard menguraikan pandangannya di jurnal yang di produksi selama 1920an, pandangan tersebut disampaikan di teks yang komplek setebal 330 halaman. Tentu saja buku Barnard langsung dikritik karena tebalnya dan sulit dimengerti. 200 halam pertama fokus pada apa yang dianggap penulis sebagai sistem kerjasama dan bentuk dari sistem tersebut mengacu pada organisasi formal. Hanya 50 halaman terakhir Barnard membahas topik yang berkaitan dengan judul. Dia mulai dengan memberikan keunggulan organisasi formal di masyarakat Modern. Sebuah hal yang selanjutnya dibahas oleh Drucker (lihat bab 15). Barnard menuliskan organisasi formal adalah jenis kerjasama yang sadar, tenang penuh tujuan. Lebih jauh yang kita nggap sebagai sesuatu yang mudah dipercaya, dapat diaramalkan dan stabil adalah begitu jelas sebagai hasil usaha yang diorganisasi dengan resmi. Sudah dipercaya bahwa usaha yang diorganisasi dan sukses adalah hal yang normal. Kegagalan dalam mengorganisasi adalah tidak normal ( Barnard, 1938/1968, p.5). Dia melanjutkan mengamati hal terakhir tersebut bukan masalahnya yang di kehidupan nyata kebanyakan organisasi formal gagal dan apa yang kita amati adalah yang bertahan yang sukses. Seperti yang diucapkannya “kegagalan untuk kerjasama, kegagalan pengelolaan, kekacauan perpecahan, kerusakan organisasi dan reorganisasi adalah fakta sejarah kemanusiaan. (Barnard, 1938/1968, p.5). Meski keinginan untuk mengakui bahwa beberapa organisasi gagal menanggapi kerusakan internal, Barnard berpendapat bahwa sumber kegagalan yang utama adalah apa yang dikatakannya sebagai kekuatan luar. Seperti apa yang dia katakan: bertahannya sebuah organisasi bergantung pada keseimbangan karakter yang kompleks di lingkungan yang terus menerus berubah, yang meminta proses penerimaan internal pada organisasi dan kita akan fokus dengan sifat kondisi internal yang memerlukan penyesuaian itu, namun pusat ketertarikan kita adalah proses-proses diselesaikannya masalah tersebut (Barnard, 1938-1968, p.6).

Organisasi formal yang Barnard yakini bersifat dinamis bukan statis, dan seimbang/tenang dalam interaksi yang konstan dengan kekuatan dari luar organisasi tersebut dipaksa untuk memulai proses adaptasi yang terus menerus agar bertahan di lingkungan yang terus berubah. Perhatian Barnard terhadap organisasi tersebut merupakan hal yang baru dalam kasus tidak membatasi dengan batas-batas konvensional yaitu sekumpulan orang yang tingkah lakunya terkoordinasi dengan berbagai referensi untuk mencapai tujuan yang jelas (Barnard, 1948, p.112). Malahan dia memasukkan yang lebih luas, yang sekarang disebut sebagai stake holder yang meliputi investor, supplier, pelanggan dan klien. Fungsi eksekutif dalam proses adaptasi organisasi dan bertahan melibatkan kontrol, manajemen dan administrasi di dalam model yang juga diuraikan oleh Fayol. Namun hal tersebut sungguh berfokus pada komunikasi. Suasana komunikasi yang Barnard soroti adalah eksistensi organisasi informal dalam struktur resmi dari sebuah organisasi. Seperti yang dia katakan: “fungsi komunikasi eksekutif termasuk di dalamnya peranan organisasi eksekutif informal sebagai alat penting dalam komunikasi” (Barnard, 1938/1968, p.224).

Poin awal dari analisis Barnard tentang organisasi adalah dari individu. Seorang individu mengirim kerjasam dengan orang lain untuk mengerjakan tugas yang mereka tidak mampu kerjakan sendiri. Bagaimanapun juga memilih untuk bekerjasama berarti mereka butuh untuk menerima tujuan kelompok tersebut yang mungkin berbeda dari miliknya. Oleh karena itu ketidaklaksanaan organisasi adalah individu yang mungkin berbeda inginnnya dan perbedaan tersebut dianggap sebagai ketidaksesuaian. Dia menganggap bahwa awetnya kerjasama bergantung pada 2 ketentuan berikut: keefektifan dan efisiensi. Efektif

berhubungan dengan pencapaian tujuan kerjasama yang bersifat untuk semuanya bukannya pribadi. Efisiensi berhubungan dengan kepuasan individu dan sifatnya pribadi. Tes untuk efektif yaitu tercapai atau tidaknya tujuan umum dan bisa diukur. Tes untuk efisiensi yaitu ada atau tidaknya keinginan 2 individu untuk bekerjasama. (Barnard, 1938/1968, p.60)

Barnard mendapatkan dikotomi antara motif pribadi dan organisasi. Ketika organisasi sukses menapai tujuan hal tersebut dikatakan efektif. Namun tingkat keinginan individu yang pribadi juga akan puas dan itu bukan keefektifan melainkan efisiensi. Seperti yang dia tulis: “Efisiensi kerjasama adalah hasil efisiensi individu, karena kerjasama bertujuan untuk memuaskan motif individu. Efisiensi dari tindakan bekerjasama merupakan tingkat sejauh mana motif terpuaskan. Faktor yang bisa menentukan efisien atau tidak hanyalah individu, karena motif-motif itu sifatnya individu.” (Barnard, 1938/1968, p.44). Dalam menggambarkan perbedaan antara tujuan organisasi dan pribadi, Barnard menyoroti hal yang sudah menjadi masalah sejak lama. Jika individu merasa organisasi tidak bisa memuaskan keinginan mereka, maka mereka akan cenderung malas bertindak untuk organisasi atau malahan pergi. Oleh karena itu efisiensi organisasi menjadi kemampuan atau alat organisasi untuk mencapai tujuan individu yang terkandung dalam tujuan organisasi dan akhirnya mencapai keefektifan. Tentu saja sebetulnya organisasi dapat merespon secara aktif dengan memodifikasi motivasi individu menjadi sejalan dengan tujuan organisasi atau dengan mengganti individu yang kecewa dengan orang lain yang mempunyai motivasi yang sesuai atau malahan mau mengikuti tujuan organisasi. Namun agar efektif diperoleh (agar bertahan) sebuah organisasi harus meneruskan kemampuan untuk menawarkan cukup rangsangan agar motif individu merasa puas dalam tujuan mengejar motif organisasi (Wren, 1994, p.267).

Barnard menganggap pentingnya kepemimpinan karena berbagai masalah di atas seperti beragamnya motivasi individu dengan kebutuhan meneruskan kesatuan antara motivasi individu dan motivasi organisasi. Dia mendefinisikan kepemimpinan sbb:

Kepemimpinan adalah karakter dari komunikasi (perintah) yang baik yang diterima oleh anggota organisasi ketika pemimpin memerintahkan suatu tindakan atau ketika pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan/ tidak dilakukan sejauh sesuai dengan fokus organisasi. Berdasar definisi tersebut, kepemimpinan meliputi 2 hal: pertama subjektif, pribadi, penerimaan perintah sebagai suatu yang berwenang dan kedua aspek objektif sifat berkomunikasi yang baik dan bisa diterima. (Barnard, 1938, p.163)

Menurut model ini sumber kepemimpinan organisasi tidak berakar dari mereka yang memberi instruksi namun pada mereka yang entah menerima atau menolak instruksi tersebut. Hal ini merupakan anjuran radikal saat itu dan menimbulkan pertentangan terhadap pandang konvensional mengenai hubungan antar pribadi dalam hierarki organisasional. Seperti yang diungkapkan Daiute:

Pokok dari teori tersebut adalah keputusan bawahan untuk mematuhi perintah atau tidak atasan harus menyadari realitas kepemimpinan itu dan menanggulanginya. Mengapa perintah bisa dipatuhi? Perintah itu diikuti bila orang mengerti/paham perintah tersebut, orang merasa cocok dengan interest pribadinya dan orang yang merasa cocok dengan interest kelompok dan orang punya fisik dan mental yang bagus untuk patuh. Di beberapa organisasi banyak orang akan menerima perintah karena mereka tidak ingin bertanggungjawab atas suatu keputusan dan lebih memilih memberikan tanggungjawab itu pada mereka yang di atas. Dan juga banyak bawahan punya tingkat perintah yang bisa diterima atau tidak dan mereka relatif akan tidak suka bila mereka diberi

tahu untuk melakukan ini itu. Mereka punya wilayah ketidaksukaan. Lebih jauh situasi-situasi lain dapat ditemukan juga di interest pribadi yang akan diberikan oleh bawahan yang patuh karena orang lain memberi tekanan sosial padanya untuk menyesuaikan diri meski dia tahu interest pribadinya tidak dipenuhi. Atasan yang bijaksana tidak akan mengeluarkan perintah yang dia pikir akan ditolak. (Daiute, 1964, p.46-47)

Barnard memberi revisi radikal terhadap pandangan konvensional tentang kepemimpinan yang ditawarkan oleh Fayol. Tujuan kepemimpinan lebih dekat pada pandangan konvensional dimana instruksi diberikan organisasi formal dalam bentuk perintah yang diikuti oleh sanksi. Bagaimanapun juga aspek subjektif memperkenalkan elemen: pilihan, penafsiran, dan ketidakpastian terhadap situasi. Meski organisasi formal dengan ancaman dan sanksi memperkuat superioritas kepemimpinan, lebih sering organisasi informal muncul ketika instruksi dilakukan. Daiute berkata lagi: “di analisis akhir organisasi informal bersifat penting dalam memberi dan menerima perintah” (Daiute, 1964, p.47). Tidak seperti organisasi formal yang merupakan gambaran abstrak tentang berbagai hubungan, organisasi informal bersifat dinamis dan dilakukan bersama-sama dengan mementingkan komunikasi jaringan. Menurut Barnard komunikasi yang bagus berarti dipenuhi oleh individu-individu yang memiliki ketertarikan yang lekat terhadap pandangan sosialisasi dan pelatihan. Dengan jelas kesesuaian /kecocokan adalah sesuatu yang bertentangan terhadap pandangan umum tentang perbedaan. Meskipun dengan jelas juga kesuksesan organisasi informal pasti lebih bergantung pada individu yang melihat dan bertatap muka.

Berhubungan secara luas dengan sifat organisasi dengan peranan individu di dalamnya, Barnard beralih ke fungsi eksekutif yang lebih khusus. Seperti yang dia tulis:

Bisa dikatakan...fungsi eksekutif itu berperan sebagai *channel* komunikasi sejauh komunikasi tersebut ada di tempat yang baik. Namun karena objek sistem komunikasi dikoordinasikan oleh semua aspek dalam organisasi, hal tersebut menunjukkan bahwa fungsi eksekutif berhubungan dengan semua inti pekerjaan atau aktivitas untuk mempertahankan organisasi tersebut sejauh dicapai dengan koordinasi resmi.(Barnard, 1938/1968, p.215)

Bagaimanapun juga dia meneliti bahwa banyak pekerjaan yang dilakukan oleh eksekutif tidak berhubungan dengan fungsi dasar mengkoordinasi semua pekerjaan bawahan. Oleh karena itu pekerjaan eksekutif bukan pada organisasi tersebut tetapi tugas khusus membawa organisasi tetap beroperasi (Barnard, 1938/1968, p.215). Oandangan konvensional tentang seorang eksekutif yang terfokus pada mengelola sekelompok orang sangat kurang akurat. Lebih jauh Barnard tidak menerima peranan eksekutif sebagai pengelola sistem usaha kerjasama yang dia lihat dikelola oleh masing-masing pekerja, seperti yang dia tulis:

Fungsi-fungsi yang menjadi fokus kita adalah sistem ketakutan, meliputi otak dalam hubungannya dengan keistirahatan tubuh. Hal tersebut ada untuk meneruskan sistem dengan mengarahkan tindakan-tindakan yang diperlukan agar lebih efektif untuk penyesuaian terhadap lingkungan. Dan bukan dikatakan sebagai pengelolaan terhadap elemen dalam organisasi, tempat fungsi tersebut bergantung. (Barnard, 1938, p. p. 216-217)



Secara ringkas fungsi eksekutif menurut Barnard meliputi tiga hal:

1. Mengembangkan dan meneruskan sistem komunikasi, termasuk seleksi staf dan insentif, berbagai teknik mengontrol tujuan dalam mengejar keefektifan: promosi, penurunan pangkat, pemecatan dan akhirnya memelihara organisasi informal.
2. Mengajukan supply sumber daya manusia termasuk menarik individu yang pantas ke organisasi dan menjaga motivasi efektif mereka selama karir mereka berikutnya.
3. Merumuskan dan mendefinisikan tujuan, sasaran dan akhir organisasi, termasuk apa yang dikatakan Barnard: Mengindoktrin mereka yang di level bawah dengan tujuan umum, keputusan sehingga mereka tetap bersatu dan mampu membuat keputusan detail yang saling berhubungan (Barnard, 1938/1968, p.233).

Fungsi yang terakhir dengan jelas meliputi aspek-aspek yang sekarang diistilahkan budaya organisasi dan kepemimpinan. Barnard percaya bahwa kemampuan pribadi terbesar dari seorang eksekutif yang terbesar adalah kesetiaan dan kepercayaan. Jika seorang eksekutif kurang punya hal tersebut dia tidak mampu mengkomunikasikan tujuan organisasi dengan keyakinan yang cukup untuk meneruskan tindakan-tindakan organisasi yang saling berhubungan. Oleh karena itu eksekutif harus bernilai positif dan menjadi pemimpin. Tahun 1940 Barnard memberi 2 mata kuliah tambahan tentang kepemimpinan dan kemudian dipublikasikan dalam esai "*The Nature of Leadership*". Sekali lagi dia mengambil komunikasi sebagai elemen kunci. Pemimpin adalah pusat komunikasi (Barnard, 1948, p. 86). Meskipun sebetulnya pemimpin harus punya kemampuan untuk mengambil keputusan di antara beberapa pendapat serta untuk memberi inspirasi bagi bawahannya. Berdasar pandangan Barnard tidak ada rumus mudah dalam mencapai kepemimpinan yang sukses. Malahan dia melihat hal tersebut bergantung pada kombinasi fokus individu bawahan dan kondisi-kondisi. Dia berkomentar bahwa pemimpin dibentuk oleh kondisi dan organisasi serta bawahan dengan kualitas dan kecenderungan yang mereka punya. Berkaitan dengan ini Barnard merasa seharusnya menaruh fokus pada karakter organisasi daripada individu-individu (Barnard, 1948, p. 42). Berdasar hal tersebut pemimpin adalah produk dari organisasi yang mereka pimpin (dan yang nilainya mereka bagikan, ajarkan dan kelola) dan bukannya kemampuan bawaan, pelatihan dan keahlian seperti yang dituliskan Fayol.

### Tinjauan Kritis

Karya Barnard meliputi hal-hal yang telah dikenalkan Fayol. Hal ini hampir tidak mengherankan karena keduanya termasuk mereka yang bergerak dari level bawah dan meningkat jadi chief executive. Bagaimanapun juga Barnard muncul dengan mengabaikan karya Fayol meski dia seorang ahli bahasa yang seharusnya bisa membaca karya asli *Administration, Industrie, et Generale*. Lebih jauh meski kedua orang tersebut berhubungan dengan organisasi formal, Barnard menempatkan fokus yang lebih besar pada komunikasi jaringan yang dia istilahkan dengan organisasi informal. Dia juga mengambil pandangan yang lebih luas tentang organisasi tersebut dibanding Fayol, Weber, Taylor dan manajer ilmiah lain. Karena Barnard menitik beratkan pada investor, supplier, customer dan klien selain pekerja dan manajer. Konsep kepemimpinan Barnard juga hal yang baru karena terletak tidak pada orang yang memimpin namun pada orang yang dipimpin. Oleh karena itu kepemimpinan seorang eksekutif harus dibatasi pada mereka yang menerima instruksi dan mau yang mematuhi atau tidak. Instruksi itu harus dapat diberikan atau ditafsirkan oleh bawahan dan eksekutif yang ahli akan menyadari batas-batas kepemimpinan. Barnard menyatakan bahwa organisasi punya 2 peran yang sebagian untuk mencapai sasarannya dan

sebagian lain memuaskan keinginan mereka yang berpartisipasi dalam organisasi tersebut. Organisasi yang gagal memuaskan anggota yang ikut berperan tidak akan efektif dan oleh karena itu tidak akan bertahan. Dengan kata lain Wren juga menyatakan “kesempatan untuk menjembatani kebutuhan organisasi formal dengan kebutuhan sistem socio-human adalah tanda pemikiran manajemen (Wren, 1994, p.267). Meski Barnard menyadari kekuatan organisasi dalam membentuk dan menjaga sikap serta motivasi anggotanya, dia tidak seperti Follet yang tidak tertarik dengan kolektifisme. Malahan dia menekankan pada otonomi individu dan kebebasan individu untuk keluar dari organisasi. Barnard berpendapat: kebutuhan untuk membagikan nilai-nilai organisasi dan melihat eksekutif sebagai tempat nilai tersebut berada serta penyalur nilai-nilai tersebut harus dikomunikasikan pada orang lain. Hutang Barnard pada Pareto dapat dilihat di pondasi teori karyanya, bagian tersebut terfokus pada sistem sosial dan pemeliharaan keseimbangan sosial. Mungkin tidak mengherankan dia bermusuhan dengan serikat buruh. Seperti Mayo, dia melihat serikat buruh sebagai tantangan terhadap kesetiaan dan nilai-nilai dan itu merupakan ancaman kuat terhadap keseimbangan organisasi. Barnard menempatkan fokus kuat pada komunikasi yang baik dan melihatnya sebagai fungsi sentral eksekutif. Ironisnya dalam hal komunikasi, tulisannya sangat sulit dimengerti dan hanya dapat sedikit diserap.

### **Alfred Pritchard Sloan, Jr. (23 Mei 1875 – 17 Februari 1966) and General Motors**



Alfred P. Sloan dilahirkan di New Haven, Connecticut pada tahun 1875. Ayahnya adalah seorang pedagang hasil bumi yang cukup sukses. Sarjana Elektro dari MIT yang lulus pada tahun 1895 ini pertama kali bekerja di sebuah perusahaan pembuat bearing, *Hyatt Roller Bearing Company*. Tidak lama kemudian Sloan pindah bekerja pada sebuah perusahaan pembuat lemari es dan bekerja disana selama kurang lebih 2 tahun. Pada kurun waktu tersebut *Hyatt Roller Bearing Company* dilanda masalah keuangan dan menuju kearah kebangkrutan sampai kemudian ayah dari Sloan dan beberapa rekannya memutuskan untuk mengambil alih perusahaan tersebut dan Sloan menjadi pimpinan pada perusahaan tersebut. Bersama dengan Peter Steenstrup, Sloan berhasil membalikkan keadaan dalam kurun waktu 4 tahun dengan menciptakan bearing anti-slip untuk perusahaan otomotif. Dari sini lah awal perkenalan (dan persahabatan) Sloan dengan beberapa tokoh penting dalam industri otomotif Amerika, Henry Ford dan William C. Durant (pendiri General Motors Corporation).

Pada tahun 1916, William C. Durant mencoba untuk membeli *Hyatt Roller Bearing Company* dan memasukkannya ke dalam *United Motors Corporation*, yang mana merupakan perusahaan bentukan Durant untuk mengakuisisi perusahaan-perusahaan komponen otomotif. Sebenarnya disini Durant juga tertarik pada talenta yang dimiliki oleh Sloan. Reaksi pertama dari Sloan tentu saja menolaknya karena dia berpikir bahwa perusahaan-perusahaan otomotif besar sudah menjadi pelanggan tetapnya, Ford dan GM, dan dia sudah berhasil mencapai proses produksi dalam skala besar dengan konsistensi kualitas produk yang baik. Walaupun demikian terlintas dalam pikirannya bahwa Hyatt telah menjadi perusahaan yang terlalu besar untuk sebuah perusahaan independen. Dalam arti, kondisi yang baik ini hanya bisa bertahan hanya jika dua perusahaan otomotif besar (Ford dan GM) tetap menjadi pelanggan yang setia. Jika suatu saat mereka memutuskan untuk

memproduksi sendiri bearing kebutuhannya, maka dapat dipastikan bahwa Hyatt akan masuk dalam kondisi yang sangat tidak menguntungkan. Dasar pemikiran inilah yang membuat Sloan akhirnya menerima pinangan dari Durant dan menjadi Presiden sekaligus pemegang saham mayoritas dalam United Motors. Pada tahun 1918, United Motors ditarik kedalam General Motors dan Sloan merangkap jabatan sebagai Vice President di GM dan President di United Motors.

Sekitar tahun 1920, terjadi krisis ekonomi di Amerika dan GM sebagai perusahaan yang dibentuk dari gabungan berbagai perusahaan komponen otomotif menemui banyak kendala yang disebabkan karena ketidakmampuan Durant dalam menata struktur yang tepat dalam perusahaan tersebut. Pada akhir perang dunia pertama, sempat terjadi lonjakan permintaan mobil baru dan harganya pun naik cukup tinggi, sehingga menjanjikan bagi para pemain otomotif, tetapi kondisi ini tidak berlangsung lama. Kondisi sebaliknya terjadi begitu cepat, pasar tidak mampu lagi menyerap produk. Akibatnya harga barang harus dipangkas, dan tetap tidak dapat menolong. Kondisi ini membuat GM mengalami masalah serius dalam perputaran uang, bahkan para manajer perusahaan harus mencari hutangan untuk dapat membayar tagihan dan gaji karyawan. Harga saham perusahaan terjun bebas dan Durant membuat sebuah kesalahan fatal dengan membeli saham GM dipasar menggunakan uang pinjaman. Tentu saja harapannya agar harga saham GM bisa stabil, tetapi ternyata hal ini tidak membantu justru kesalahan ini membuat Durant harus lengser dari jabatan President pada perusahaan yang didirikannya.

Kemudian datanglah sang dewa penyelamat, Pierre du Pont, melalui *Du Pont Company* *Pierre du Pont* menyuntikan dana yang luar biasa besar untuk menyelamatkan GM dari kepunahan. Langkah awal yang dilakukan oleh Pierre du Pont adalah menunjuk Sloan sebagai penerusnya dan pada tahun 1923, Sloan menjadi *Chief Executive* dan President. Empat belas tahun kemudian Sloan mengundurkan diri dan menjadi *Chairman of Board*, yaitu pada tahun 1937. Pada saat itu, sepertiga jumlah mobil di dunia adalah produksi GM, selain itu GM juga merupakan produsen mesin pesawat terbang, mesin kereta api dan produsen lemari es. Sloan mengundurkan diri sebagai chairman pada tahun 1956 dan menjadi honorary chairman sampai akhir hayatnya pada tahun 1966.

### **The Sloan Structure**

Reputasi Sloan dalam bidang struktur organisasi mulai pada saat dia memimpin *Hyatt Roller Bearing Company*. Sloan memisahkan perusahaan menjadi divisi-divisi yang terpisah secara mandiri dan hanya fungsi financial dan kebijakan yang dikontrol oleh pusat dengan jumlah staff yang relatif kecil.

Pada tahun 1916, saat Sloan bergabung di *United Motors*, hal pertama yang dilakukan adalah membenahan struktur organisasi. Karena pada saat ini semua perusahaan yang diakuisisi oleh United Motors bisa dikatakan perusahaan yang "sehat" maka praktis Sloan hanya perlu mencurahkan perhatiannya pada kantor pusat (umum) yang harus melakukan fungsi koordinasi dan pengembangan operasional dari setiap perusahaan (yang telah diakuisisi oleh United Motors). Salah satu inovasi yang diperkenalkan oleh Sloan adalah penyeragaman prosedur accounting dan sebuah organisasi marketing. Selain itu Sloan juga memastikan bahwa setiap dealer GM mendapatkan supply spare part dan aksesoris dengan baik, hal ini dilakukan karena Sloan sudah menyadari arti pentingnya menjadi kompetitif di pasar.

Kondisi sebaliknya terjadi didalam GM, pada saat itu (merangkap jabatan sebagai President di United Motors dan Vice President di GM) Sloan menemui banyak hal yang dia sendiri tidak tahu harus berbuat apa. Misalnya, mengenai bagaimana sebaiknya menempatkan *United Motors* kedalam GM. Lebih jauh, Sloan tidak seberapa mengerti bagaimana hubungan

setiap divisi operasional yang ada di GM, *suplemented atau complemented*. Pada tahun 1919, Sloan memulai sebuah studi mengenai organisasi yang merupakan dasar dari konsep **"Desentralisasi dan Pendelegasian Kekuasaan yang Efektif"**. Konsep ini kemudian menjadi dasar dari filosofi Sloan dalam hal Manajemen Industri. Segera setelah merumuskan rencana matang mengenai reorganisasi dalam tubuh GM, Sloan menyerahkan sebuah proposal kepada Durant. Secara prinsip proposal tersebut disetujui oleh Durant selaku President tetapi ternyata dalam pelaksanaannya terlihat bahwa dia kurang menaruh minat pada usulan Sloan tersebut. Baru kemudian setelah GM diambil alih oleh Pierre du Pont, proposal itu dijalankan secara penuh dan studi yang dilakukan Sloan pada tahun 1919 merupakan "pondasi kebijakan manajemen dari (*modern*) GM". Disini terjadi kombinasi yang unik antara sentralisasi (keuntungan karena terkonsentrasi) dan desentralisasi (fleksibilitas).

Dalam masa kepemimpinan Sloan ada beberapa hal yang perlu dicatat salah satunya adalah pendefinisian orientasi pasar, misalnya: Cadillac diposisikan sebagai mobil yang paling mahal dalam *product range* GM, selanjutnya Oakland, Olds, Pontiac dan Chevrolet. Selain itu GM juga melakukan akuisisi perusahaan-perusahaan didalam dan diluar Amerika, yaitu *Yellow Cab Manufacturing Company* (digabung dengan divisi truk GM menjadi *Yellow Truck and Coach Manufacturing Company*), Vauxhall Motors pada tahun 1925 (Inggris) dan Opel Company pada tahun 1929 (Jerman). Salah satu hal yang fenomenal lainnya adalah pada saat GM dengan Chevroletnya berhasil mengalahkan Ford Model T pada tahun 1927 dan yang menarik bahwa hal ini terjadi hanya dalam waktu 6 tahun setelah pengimplementasian struktur organisasi yang diusulkan oleh Sloan (pengimplementasiannya dilakukan dalam waktu 1 bulan).

Sebagai catatan akhir, inovasi yang dilakukan oleh Sloan dalam tatanan struktur organisasi merupakan kombinasi yang pas dari inovasi yang dilakukan oleh Ford dalam tatanan produksi. Dan konsep itulah yang sampai saat ini banyak dilakukan dalam dunia industri.

## TEORI MANAJEMEN MODERN

### Abraham Maslow (1 april 1908-8 Juni 1970) and the hierarchy of needs



Abraham Maslow lahir di Brooklyn, New York pada tahun 1908 dan merupakan keturunan Yahudi (Russian Jewish). Pada masa kecilnya dipenuhi dengan kesepian (*lonely*) dan ketidakbahagiaan (*unhappy*). Dalam bukunya dia mengatakan bahwa dia adalah seorang yahudi yang hidup ditengah-tengah orang-orang non yahudi, sama seperti seorang kulit hitam yang masuk kesekolah yang keseluruhan muridnya adalah anak-anak kulit putih. Terisolasi dan tidak bahagia (*Isolated and unhappy*), tinggal didalam perpustakaan diantara buku-buku tanpa seorang temanpun. Selain itu Maslow juga mempunyai hubungan yang sangat buruk dengan ibunya dan sepanjang hidupnya selalu menghindar darinya. Kondisi itu kemudian berubah pada saat Maslow bertemu dengan sepupunya, Bertha Goodman, yang kelak menjadi istri dan ibu dari kedua anak perempuannya.

Walaupun ayahnya menginginkan dia masuk ke fakultas hukum, Maslow memutuskan untuk mempelajari psikologi pada University of Wisconsin-Madison. Lulus S1 ada tahun 1930, S2 pada tahun 1931 dan S3 pada tahun 1934. Pada awal masa studinya Maslow sangat tertarik pada masalah perilaku (*behaviourism*), dan untuk disertasi dia mengangkat tema peran dominasi dalam perilaku sosial dan seksual dari primata, yang menyatakan bahwa dominasi biasanya lebih dimunculkan dalam bentuk kontak visual daripada perkeltahian. Pada tahun 1935 Maslow menjadi dosen di Columbia University dan kemudian menjadi pengajar psikologi di Brooklyn College pada tahun 1936. Pada pertengahan tahun 1930, Maslow memulai sebuah studi, yang kelak menjadi karya hebatnya, yaitu *Motivation and Personality* yang baru dipublikasikan pada tahun 1954.

Selain itu Maslow juga berkesempata untuk memperdalam gestalt psychology dibawah bimbingan Max Wertheimer dan Kurt Koffka di New School for Social Research and psychoanalysis bersama dengan Erich Fromm. Selain itu beberapa koleganya adalah Alfred Adler (*psychology*), Ruth Benedict dan Margaret Mead (*anthropology*). Dia juga melakukan survey lapangan ditengah-tengah komunitas suku Indian (*Northern Blackfoot*). Pada tahun 1943 Maslow mempublikasikan karyanya yaitu *A Preface to Motivation Theory* dan *A Theory of Human Motivation*. Selama dua tahun dari tahun 1947, Maslow meninggalkan dunia akedemis-nya untuk bekerja dalam perusahaan keluarganya, Maslow *Cooperage Corporation*, walaupun dalam kurun waktu itu dia tetap menjalin hubungan dengan komunitas akademisnya dan terus produktif dalam mempublikasikan karyanya dalam jurnal-jurnal psikologi. Sekembalinya dari cuti, Maslow akhirnya menjadi pengajar penuh di Brandeis University di Massachusetts. Maslow meninggal pada tahun 1970 karena serangan jantung, yang mana setahun sebelumnya, 1969, dia bergabung dengan Saga *Administrative Corporation* sebagai psikolog industri.

#### The Hierarchy of Needs

Menurut Maslow, manusia akan selalu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya, dimana kebutuhan-kebutuhan tersebut memiliki sebuah tingkatan atau hirarki. Kemunculan sebuah kebutuhan biasanya timbul setelah terpuaskannya kebutuhan yang lain

yang lebih dasar. Manusia adalah seekor binatang yang mempunyai keinginan yang tidak pernah habis. Ada lima kebutuhan dasar dalam hirarki menurut Maslow:

1. Kebutuhan Fisiologis.
2. Kebutuhan akan rasa aman / tentram
3. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi
4. Kebutuhan untuk dihargai
5. Kebutuhan untuk dapat mengaktualisasikan diri.

Kebutuhan yang paling dasar menurut Maslow adalah kebutuhan fisiologis, yang paling jelas adalah kebutuhan akan makanan. Seandainya seseorang berkekurangan dalam hal makanan, rasa aman, kasih sayang dan penghargaan atas dirinya, maka dapat dipastikan bahwa orang tersebut pertama kali akan berusaha untuk mencari makanan. Baginya tidak ada yang lebih menarik dari pada makanan. Dia akan memimpikan tentang makanan, ingat selalu akan makanan, hanya akan memikirkan tentang makanan, emosi dan persepsinya hanya tentang makanan, dan yang dia inginkan hanyalah makanan. Kebebasan, keinginan untuk dicintai, keinginan untuk berkelompok, penghargaan, akan diabaikan untuk sesaat karena nampaknya tidak berguna untuk memuaskan "rasa laparnya". Orang tersebut, saat itu, hidup hanya untuk roti. Bagaimana jika rasa laparnya sudah terpenuhi? Yang terjadi adalah akan timbul lagi kebutuhan yang lain yang lebih tinggi, dan yang akan memunculkan motivasi baru yang akan mendominasi dan mengatur tingkah laku orang tersebut sampai dengan terpenuhinya atau terpuaskannya kebutuhan tersebut. Dan demikian juga selanjutnya siklus ini akan berulang. Sehingga bisa dikatakan bahwa organisme akan didominasi (dan juga tingkah laku-nya akan diatur) oleh kebutuhan yang belum terpuaskan.

Jika kita melihat hirarki yang dibuat oleh Maslow, maka jika kebutuhan "perut" sudah bisa di puaskan maka akan timbul paket kebutuhan yang lain, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan tentram. Maslow menggambarkan dugaannya atas kebutuhan rasa aman itu seperti seorang anak yang membutuhkan perlindungan atau perilaku orang dewasa yang dalam banyak hal merasa membutuhkan rasa aman seperti seorang anak. Meskipun demikian, seperti dalam hal kebutuhan fisiologis, Maslow mengatakan bahwa seorang dewasa yang sehat, normal, berkecukupan dalam budayanya (negara maju) kebanyakan sudah terpuaskan kebutuhannya, dalam hal rasa aman dan tentram.

Dalam arti yang sesungguhnya bahwa dia tidak lagi motivasi-motivasi (aktif) untuk mendapatkan rasa aman tersebut. Sama seperti orang yang kenyang tidak lagi merasa lapar dan mencari makanan, demikian juga orang yang merasa aman tidak lagi merasa terancam. Dan jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman dan tentram sudah terpenuhi maka akan timbul kebutuhan yang baru yaitu kebutuhan untuk dicintai, disayangi dan merasa dimiliki dan selanjutnya siklus yang sama seperti pada dua kebutuhan sebelumnya akan terulangi. Orang tersebut akan merasakan kesepian, entah karena ketidakhadiran teman, kekasih, istri atau anak. Dia akan merasa "lapar" akan kasih sayang dan dengan segera dayanya akan berjuang untuk mendapatkannya.

Dalam dunia modern ini untuk memuaskan kebutuhan untuk dicintai dan disayangi ini tidak semudah seperti dua kebutuhan sebelumnya. Terlihat jelas biasanya pada kasus kegagalan dalam beradaptasi dengan lingkungan. Dan jika kebutuhan ini bisa terpuaskan dengan cukup maka akan muncul kebutuhan selanjutnya yaitu penghargaan, kebutuhan untuk dihargai. Sebagian besar orang (kecuali yang mengalami masalah dengan kondisi kejiwaannya) pasti mempunyai kebutuhan atau keinginan untuk dihargai, dibanggakan atau membanggakan orang lain tentunya didasarkan pada kapasitas yang sesungguhnya, pencapaian-pencapaian yang dilakukan dan penghargaan dari orang lain. Dengan

terpuaskannya kebutuhan untuk dihargai ini seseorang akan merasa lebih percaya diri, berharga, kuat, merasa mampu dan berguna untuk masyarakat. Tetapi jika tidak terpenuhi maka seseorang akan merasa minder, lemah dan tidak berguna lagi

Posisi puncak dalam hirarki Maslow, adalah kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Kita semua pasti masih sering atau bahkan selalu merasakan kegelisahan walaupun keempat kebutuhan sebelumnya sudah terpenuhi dengan baik. Kegelisahan ini akan selalu ada kecuali kita melakukan sesuatu yang memang kita sesuai dengan diri kita, istilah kerennya "gue banget gitu lho" Seorang musisi harus membuat musik, seorang pelukis harus melukis, sastrawan menciptakan puisi. Maslow mengungkapkan bahwa kebutuhan yang terakhir ini akan berbeda kadarnya untuk setiap orang. Dan sangat dipengaruhi oleh keterpenuhan empat kebutuhan sebelumnya. Orang yang terbiasa memenuhi kebutuhan ini bisa disebut sebagai orang yang "puas" secara penuh dan dari sini biasanya tercipta sebuah kreatifitas yang utuh (original, sehat, dan brilian). Dan memang kenyataannya tidak banyak orang yang bisa kita kategorikan disini, dan disinilah yang masih menjadi perdebatan karena sifatnya yang abstrak, jadi agak susah mengukurnya. Berbeda dengan kebutuhan-kebutuhan sebelumnya.

### **Managerial implications of the hierarchy of needs**

Maslow mengakui bahwa hirarki kebutuhan sangat bergantung dari keadaan seseorang. Misalnya dalam kasus orang yang hidupnya benar-benar menderita atau sangat miskin. Kemungkinan besar orang tersebut tidak akan pernah mempunyai kebutuhan atau keinginan yang lebih tinggi daripada kebutuhan fisiologis. Orang tersebut setiap saat dalam hidupnya hanya akan selalu memikirkan bagaimana caranya mendapatkan cukup makanan untuk hari ini. Lebih jauh dari itu, tingkatan dan urutan dari *hirarki of needs* akan sangat dipengaruhi oleh kultur yang ada dalam sebuah kelompok masyarakat.

Jika kita menilik pada awal perkembangan management (dalam industri), fokus utama dari para pekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan fisiologis atau yang lebih rendah lagi dari itu; kebutuhan untuk mendapatkan makan. Akan tetapi dengan berkembangnya teknologi, dan perubahan politik, ekonomi dan tingkat pendidikan, membebaskan para pekerja tersebut dari keterikatannya dengan masalah perut, menuju ke tangga hirarki yang lebih tinggi. Pada awal pengenalan *scientific management* dan implementasi dari teknik produksi massal, spontanitas, kreatifitas dan inovasi sangat dibatasi karena dari pihak manajemen sangat mengontrol efisiensi dari para pekerja. F.W. Taylor bukannya tidak memperhatikan masalah kebutuhan yang menyangkut penghargaan dari para pekerja, oleh karena itu dia memasukan elemen status dan kompetisi dalam berbagai skemanya. F.W. Taylor berpendapat bahwa penempatan orang yang tepat pada sebuah posisi dan kesempatan berkarir bagi para pekerja akan membantu untuk mengatasi permasalahan tersebut (tertekannya ambisi dari para pekerja).

Pada sekitar tahun 1960an, dimana pengaruh teori motivasi sangat kuat dan dengan kemunculan humanized management, muncul argumentasi yang kuat untuk memperkaya muatan kerja sehingga dapat membuat seseorang untuk lebih semangat dalam bekerja. Idennya adalah bahwa seseorang atau sebuah kelompok aka bekerja paling optimal kalau segala kebutuhannya bisa terpenuhi dengan baik. Teori motivasi yang dipelopori oleh Maslow membuka mata para pemikir manajemen bahwa sebuah pekerjaan dapat di disain untuk menciptakan sebuah kondisi yang memungkinkan seseorang dapat berkembang dan secara simultan membantu organisasi tempat dia berada mencapai tujuannya. Jadi dengan memberikan kebebasan untuk berinovasi, memperluas tanggung jawab dan memberikan penghargaan akan membuat para pekerja merasa bermanfaat dan berguna, sehingga mereka dapat benar-benar terlibat dalam pekerjaannya dan memberikan kontribusi positif dalam

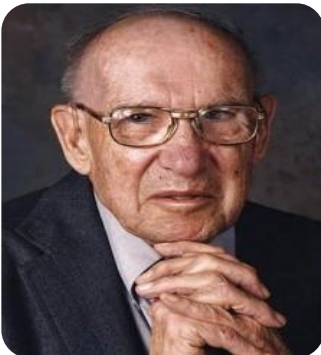
organisasi. Inilah yang dijadikan dasar dalam manajemen sumber daya manusia. Para pekerja harus diberikan kesempatan untuk dapat memenuhi kebutuhannya untuk dihargai, kalau mungkin kebutuhan untuk dapat mengaktualisasikan diri, melalui organisasi tempat dia berada. Hal ini dapat membantu untuk membantu memperbaiki frustrasi-frustrasi yang mungkin timbul karena pencapaian yang tidak memenuhi target atau karena rasa bosan.

### **Maslow and humanized management**

Pada awalnya Maslow bekerja bukan dalam area manajemen, melainkan humanistik psikologi sampai dengan pada sekitar tahun 1960an. Maslow terinspirasi oleh hasil kerja Peter Drucker, *The Practice of Management*. Karyanya dalam bidang manajemen dipublikasikan pada tahun 1965, *Eupsychian Management*, dimana Maslow menyatakan bahwa seorang pekerja dapat mencapai produktivitas maksimal jika dia diberi kesempatan untuk memenuhi kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Bekerja merupakan salah satu bagian dari definisi seseorang dan dapat menjadi terapi psikologi, *psychogogic* (membantu seseorang tumbuh menuju aktualisasi diri).

Kritik terhadap teori Maslow adalah (1) apakah benar hanya ada lima kebutuhan dasar?, (2) universalitas dari hirarki kebutuhan Maslow.

### **Peter Ferdinand Drucker (19 November 1909–11 November 2005), and the practice of management.**



Peter Drucker lahir di Vienna, pada tahun 1909 dari keluarga kelas menengah yang berkecukupan. Ayahnya, Adolph, adalah seorang pengacara internasional yang ternama, merupakan salah seorang pencetus *festival Salzburg*. Drucker lulus dari sarjana pada tahun 1927 di Vienna, dan mendapatkan gelar LLD dari universitas di Frankfurt pada tahun 1931.

Pada saat Nazi berkuasa di Jerman pada sekitar tahun 1933, Drucker di tawari untuk bekerja di Kementrian Informasi sebagai jurnalis dan dosen. Drucker adalah seseorang yang berpandangan politik konservatif, katolik, seorang yang mendukung ide pemerintahan yang konstitusional dan berlandaskan hukum. Oleh karena itu dia kurang bersimpati kepada rezim Nazi dan menjawab tawaran tersebut dengan menuliskan sebuah

monograph – Friedrich Julius Stahl, *Conservative Poitical Theory and Historical Change* – sebuah tulisan yang merupakan kritik terselubung dan oleh penguasa pada saat itu dianggap tidak dapat dibenarkan dan selayaknya dilarang.

Merasa terancam keselamatannya, walaupun Drucker berpassport Austria, dia meninggalkan Jerman menuju London pada Apri 1933 dan bekerja pada sebuah bank sekaligus aktif menulis artikel untuk beberapa koran di Inggris. Diapun memulai studinya tentang kebangkitan Nazi dan yang pada akhirnya melahirkan buku pertamanya yang dipublikasikan di Inggris yaitu *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*. Pada tahun 1937 dia meninggalkan Inggris menuju Amerika dan memantapkan dirinya sebagai seorang konsultan dan dosen di Sarah Lawrence College, Bronxville, New York dan kemudian juga di Bennington College in Vermont untuk mata kuliah filsafat, pemerintahan dan agama. Pada saat dia mengajar di Bennington pada tahun 1942 (sampai dengan tahun 1950) dia mempublikasikan *The Future of Industrial Man*, dan kemudian dinobatkan menjadi guru besar dibidang manajemen di New York University. Pada tahun 1971 Drucker



menjadi Clarke *Professor of Social Science and Management* di Claremont Graduate School in Claremont, California. Di tahun 1994 Drucker menjadi Godkin Lecturer di Harvard University.

Dalam publikasinya *The Future of Industrial Man*, Drucker memprediksikan bahwa Hitler akan kalah. Dia juga berspekulasi tentang situasi setelah perang dunia bahwa perusahaan dagang (*business enterprise*) akan menjadi institusi yang berperan penting dalam dunia industri, yang mana prinsip dan fungsi kekuasaan dan status individu harus diwujudkan. Hal ini menarik perhatian dari Paul Garrett, Vice Chairman dari *General Motors* dan mengundang Drucker untuk melakukan sebuah studi mengenai kebijakan dan struktur perusahaan di GM. Tentu saja penawaran ini merupakan kesempatan yang berharga bagi Drucker untuk dapat mempelajari sebuah perusahaan yang besar dari dalam dan merupakan poin tersendiri bagi karirnya sebagai seorang konsultan manajemen.

Salah satu hasil studinya yang utama di GM adalah *The Concept of the Corporation*. Dalam buku tersebut Drucker mengidentifikasi kesuksesan sebuah korporasi dengan beberapa karakter manajerial tertentu, pendelegasian dan penetapan tujuan perusahaan yang jelas dan karakter-karakter structural tertentu seperti desentralisasi. Dalam bukunya Drucker juga menganalisa pentingnya marketing (dimana pada saat itu marketing adalah sebuah fungsi yang dihiraukan oleh semua kalangan) dan keseimbangan yang “lembut” antara strategi jangka panjang dan kinerja jangka pendek. Drucker merupakan seorang penulis yang produktif, beberapa tulisan besarnya adalah *The Age of Discontinuity* (1969), *Management: Task, Responsibilities, Practices* (1974), *Managing in Turbulent Times* (1980) and *Post-Capitalist Society* (1993). Mahakarya Drucker, *The Practice of Management*, berisikan ide-idenya yang sangat berpengaruh tentang management by objectives and self-control.

### **The practice of management**

Buku ini di publikasikan pada tahun 1954. Dalam buku tersebut, Drucker memutuskan untuk menghindari pakem akademik yang lazim digunakan, misalnya penyebutan seseorang atau pencantuman referensi, tetapi ada seorang ekonom yang menurutnya sangat berjasa yaitu Joseph Schumpeter. Kembali pada tahun 1983, pada saat perayaan seratus tahun kelahiran Joseph Schumpeter, Drucker mengungkapkan bahwa pemikiran-pemikiran Schumpeter akan terus berguna sampai dengan beberapa puluh tahun kedepan. Kontribusi besar Schumpeter pada ekonomi adalah teorinya tentang *Business Cycles* (1939). Sama seperti Drucker, Schumpeter adalah seorang berkebangsaan Austria yang mengadu nasib ke Amerika pada tahun 1932 dan menjadi staf pengajar yang berpengaruh di Harvard University. Bukunya yang terkenal adalah *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942). Drucker melihat bahwa masyarakat dan bisnis mempunyai siklus yang sama yaitu penciptaan (*creation*), pertumbuhan (*growth*), stagnasi (*stagnation*) dan penurunan (*decline*). Salah satu inovasi adalah menghindari fase stagnasi dan penurunan. Untuk bisa menghindarinya dibutuhkan kemampuan untuk menampilkan terobosan inovatif misalnya menemukan sebuah produk baru atau yang lebih baik, menciptakan pelanggan baru atau penggunaan baru dari sebuah barang lama, dan membuat, menentukan harga dan pendistribusian produk atau jasa dengan cara yang lebih kompetitif. Dalam bibliografi buku yang sama, Drucker memasukan karya Chester Barnard, Henri Fayol, Mary Parker Follett, F.W. Taylor, Lyndall Urwick dan Elton Mayo.

Menurut Mayo berdasarkan eksperimen Hawthorne, para manajer industri yang akan datang akan memiliki peran yang penting dalam mempertahankan keseimbangan sosial. Lebih lanjut James Burnham (NYU) dalam bukunya *The Managerial Revolution* (1941/1962) memprediksikan bahwa para manajer akan menjadi elit yang mengatur dalam masyarakat modern. Atas kedua pandangan tersebut, Drucker mencoba untuk memperluas dan

menyempurnakan tentang peranan para manajer dan manajemen dalam masyarakat. Manajer adalah element yang sentral (*dynamic, life giving*) dalam setiap bisnis. Tanpa kepemimpinannya, sumber daya produksi yang ada akan tetap hanya menjadi sumber daya tidak akan pernah menjadi sebuah proses produksi. Dalam kondisi ekonomi yang sangat kompetitif, kualitas dan kinerja para manajer menentukan kesuksesan sebuah bisnis dan pastinya menentukan keberlangsungan hidup dari bisnis tersebut. Kualitas dan kinerja dari para manajer adalah satu-satunya keunggulan yang bisa diharapkan dalam kondisi ekonomi seperti itu. Manajemen juga merupakan sebuah kelompok yang penting dalam masyarakat industri. Kemunculan manajemen sebagai institusi yang vital juga merupakan sebuah even yang penting dalam sejarah sosial. Jarang sekali atau bahkan tidak pernah ada sebuah institusi dasar baru (*new basic institution*) yang tumbuh secepat itu (manajemen) dalam sejarah umat manusia. Manajemen datang, tumbuh dan mendapatkan dukungan *absolute* (sedikit yang menentang, sedikit yang mengganggu, tidak ada kontroversi) dari semua kalangan. Institusi ini diprediksi akan terus ada sampai selama kebudayaan barat ada. Manajemen tidak hanya menjadi dasar dari sistem industri moderen dan kebutuhan dari perusahaan bisnis modern, tapi juga mengekspresikan kepercayaan dasar dari masyarakat barat moderen. Yaitu sebuah kepercayaan bahwa kehidupan umat manusia dapat dikontrol melalui sebuah pengorganisasian yang sistematis dari sumber daya - sumber daya ekonomi. Sebuah kepercayaan bahwa perubahan ekonomi dapat dibuat menjadi sebuah mesin yang sangat tangguh untuk perbaikan umat manusia dan keadilan sosial.

Drucker menekankan bahwa untuk menuju kesuksesan, manajer harus dapat menentukan tujuan dengan baik dan memonitor hasilnya dengan akurat. Ada delapan area penting yang dapat dijadikan dasar yaitu:

1. Kedudukan / posisi di pasar (*Market Standing*)
2. Inovasi (*Innovation*)
3. Produktivitas (*Productivity*)
4. Sumber daya fisik dan finansial (*Physical and Financia resources*)
5. Kemampuan untuk menghasilkan (*Profitability*)
6. Kinerja dan perkembangan manajer (*Manager performance and develoment*)
7. Kinerja dan sikap pekerja (*Worker performance and attitude*)
8. Tanggung Jawab publik / sosial (*Public or Social Responsibility*)

Semua pekerjaan harus diarahkan menuju tujuan perusahaan, para manajer harus fokus untuk mensukseskan tujuan perusahaan. Jika tidak terpenuhi berarti mereka salah arah, telah menyia-nyiakan tenaga. Bukan sebuah *teamwork* yang dihasilkan tetapi malahan gesekan-gesekan, rasa frustrasi dan konflik. Drucker menggunakan istilah *Management by Objectives* sebagai resep untuk merealisasikan ideanya tersebut.

### **Management by objectives and self-control**

Menurut Morgan istilah *Management by Objectives* sudah ada sejak jaman Fayol yaitu penekanan pada 5 elemen penting, *Planning, Organization, Command, Coordination and Control*. Dan memang Drucker mengakui bahwa istilah tersebut bukan ditemukan olehnya. Dia mengatakan bahwa Alfred Sloan sudah menggunakan istilah tersebut pada tahun 1950an, hanya saja Drucker memposisikan MBO dalam posisi sentral sedangkan menurut Sloan MBO hanya merupakan efek samping. Menurut Drucker, seringkali di perusahaan besar yang dilandasi oleh birokrasi terjadi kecenderungan bergesernya managerial goal. Dalam perusahaan bisnis, para manajer tidak secara otomatis diarahkan pada tujuan dari perusahaan. Secara alamiah, bisnis mengandung tiga faktor yang sangat kuat untuk terjadinya "salah arah": *in the specialized work of most managers, in the hierarchical structure of*

*management, and in the differences in vision and work and the resultant insulation of various levels of management.* MBO dimunculkan untuk menciptakan proses terciptanya identifikasi tujuan bersama-sama (*mutually*) antara atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi; untuk dapat mengidentifikasi tanggung-jawab para manajer yang bersangkutan dalam kaitannya dengan hasil yang akan dicapainya; sebagai acuan dalam operasional setiap departemen atau unit dan untuk mengukur kontribusi setiap *subordinate*. Menurut Tarrant MBO mengarahkan fokus sebuah organisasi ke tujuan yang ingin dicapai, ke tujuan suatu aktivitas daripada hanya sekedar proses aktivitas itu sendiri. Jadi bukan menanyakan apa yang sedang saya kerjakan tetapi apa yang ingin saya capai dengan melakukan ini. Yang penting bukan seberapa mengerti seorang teknisi akan sebuah mesin, atau berapa kali dilakukan meeting atau seberapa sering menghubungi pelanggan, tetapi lebih kepada sampai seberapa besar aktivitas-aktivitasnya berkontribusi pada tujuan utama perusahaan. Walaupun dalam bukunya, Drucker hanya menjelaskan garis besar dari MBO, tetapi ide ini merupakan salah satu teknik manajemen yang paling mendominasi pada abad 20. Hal ini dijelaskan oleh Pinder bahwa MBO merupakan salah satu teknik manajerial untuk memotivasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan, yang paling banyak diadopsi oleh perusahaan di barat sejak akhir tahun 50an. MBO sangat populer dan banyak di adopsi oleh bisnis modern dan organisasi pemerintahan. Tidak ditemukan definisi tentang MBO, tetapi McConkie mencoba untuk mendefinisikannya sebagai berikut: MBO adalah sebuah proses manajerial dimana tujuan-tujuan organisasi didiagnosa, ditemukan dan disetujui bersama oleh semua pihak dalam organisasi (atasan dan bawahan), dimana tujuan-tujuan organisasi tersebut spesifik, bisa diukur, berjangka waktu, dan digabungkan dalam sebuah *action plan*; perkembangan dan hasil yang dicapai diukur dan dimonitor dalam sebuah sesi penilaian yang mengacu kepada standar kinerja yang telah disepakati bersama sebelumnya.

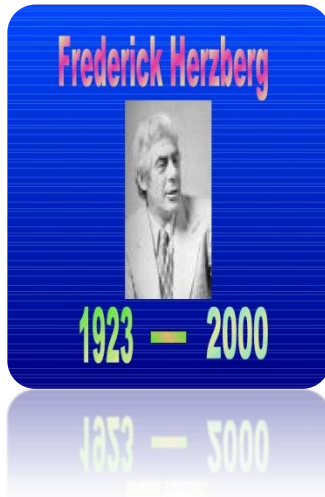
Dari definisi diatas, menunjukkan bahwa MBO terhubung dengan proses-proses dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan appraisal. Dan juga menekankan pada pengukuran, perencanaan dan kontrol eksternal yang sesuai dengan ilmu manajemen. Penekanan ini yang sedikit membedakan MBO yang dimaksud dengan yang diutarakan oleh Drucker dalam *The Practice of Management*.

Menurut Drucker, kebutuhan untuk mengukur kinerja adalah sebuah alat untuk mengontrol diri. Dalam perjalanannya dari sebuah konsep menjadi sebuah teknik, MBO lebih di diasosiasikan dengan *Bottom-Line management*. Apa yang diungkapkan oleh Drucker mengenai MBO bukanlah sebuah *Bottom-Line management*, kontrol yang dimaksudkan oleh Drucker tidak lebih dari sekedar kontrol diri. Banyak perusahaan yang mengadopsi MBO ini tetapi bukanlah seperti yang diungkapkan oleh Drucker, terutama masalah kontrol. Dasar dari kontrol diri yang diungkapkan oleh Drucker mengacu pada filosofi dari manajemen itu sendiri, yaitu bahwa yang dibutuhkan oleh sebuah bisnis adalah sebuah prinsip manajemen yang memberikan keleluasaan penuh kepada kekuatan individu dan tanggung jawab, dan pada saat yang bersamaan memberikan arahan visi dan bagaimana mencapainya yang berlaku umum, membangun sebuah *teamwork* dan menyelaraskan tujuan-tujuan individu dengan tujuan utama organisasi yang telah disepakati bersama sebelumnya. Prinsip satu-satunya yang bisa memenuhi semuanya itu adalah *management by objectives and self control*. MBO dan *Self Control* membuat para manajer fokus akan satu sasaran, dan menggantikan kontrol luar kepada kontrol dari dalam yang lebih tepat dan efektif. MBO dan *Self Control* bisa disebut sebagai sebuah filosofi dari manajemen, yang mana mendasarkan pada sebuah analisa terhadap kebutuhan-kebutuhan yang spesifik dari sekelompok manajemen dan rintangan-rintangan yang dihadapinya. Selain itu juga mendasarkan pada sebuah konsep dari aksi, perilaku dan motivasi manusia. MBO dan *Self Control* memastikan bahwa setiap karyawan akan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan melibatkan diri secara total dalam pekerjaannya. Dari sanalah timbul sebuah

kebebasan, kebebasan yang berlandaskan pada hukum. Dari sebuah filosofi manajemen, *self control* menjadi sebuah alat untuk meningkatkan efisiensi.

## FREDERICK HERZBERG AND THE MOTIVATION TO WORK

Frederick Herzberg adalah seorang professor dari Case western Reserve University dan Utah university, kelahiran Lynn-Massachusetts dan menyelesaikan Master dan Phd di



University of Pittsburg, dimana beliau mengklasifikasikan area permasalahan tentang '*Job attitudes*' di hampir 2000 tulisan yang di publikasikan antara 1900-1955. Dalam literturnya Herzberg meformulasikan opini tentang '*satisfiers*' dan '*dissatisfiers*', dan dari hipotest yang berjudul *Mental Health is Not the Opposite of Mental Illness.*, Herrzberg menarik dasar hypothesis untuk penelitian *study ultimately* nya yang di publikasikan 1959 dengan judul *The otivation to Work*, dimana peneliti tersebut menghasilkan teori yang dikenal dengan '*Motivation Hygiene*'. Dari dasar penelitian ini juga th 1968 muncullah arrtikel yang sangat boming terjual jutaan copy yang dipulikasikan oleh Harvard Business Review dengan judul '*one More Time ; How Do You Motivation Your Employees ?*'

### ***What do people want from their jobs***

Penelitian Motivation to work yang dilakukan oleh Herzberg dengan 2 temannya ; Bernand Mausner dan Barbara Snyderman menggunakan obyek perusahaan disekitar area Pittsburg dengan 200 yang diwawancarai yang terbagi dalam dua grup pekerja.yaitu *Engineers dan accountants* yang pekerjaannya hamper mirip dan sangat diperlukan dlm kelompok pekerja industri moderen, prmlihan model dua grup ini menurut Herzberg sangat penting sebab dia menginginkan '*Study Comparable group*' Dalam interview, responden menjawab pertanyaan tentang perasaan baik dan tidak tentang pekerjaannya sekarang atau yang lainnya.

Dalam artikel *The Motivation of Work* ,Herzberg menyimpulkan jawaban-jawaban atas pertanyaan '**What do people want from their jobs ?**' sebagai factor yang mempengaruhi situasi kerja karyawan dan factor tersebut di namakan '*factor of Hygiene*" diantaranya adalah '*supervision, interpersonal relation, physical working, company policies and administrative procedures, remuneration, benefits and job security.*, dalam beberapa hal 'Aktualisasi' menjadi salah satu atribut kepuasan kerja dari para pekerja dan tidak melulu tentang masalah keuangan, birokrasi yg berbelit juga menjadi pelecut timbulnya ketidak puasan kerja,

Hal radikal yang dilontarkan Herzberg tentang teori motivasi adalah '***jobs must be restructured to increase to the maximum the ability of worker to achieve gools meaning fully related to doing of the job***' sehingga diperluka pekerja yang memiliki 'ability' tertentu untuk setiap pekerjaan. Dan hal ini mendorong kepercayaan Herzberg tentang perlunya menciptakan prilku Profesional dan Manageril untuk menghapus perilaku '*clerical*' dan '*production worker*' sehingga dapat tercapai pekerja yg memiliki '*ability dan temperament*' yang bias menjadi pegangan untuk sukses dalam pekerjaan

### **Adam dan Abraham**

Dalam *Work and the Nature of Man*, Herzberg mengadopsi pernyataan Adam tentang kecenderungan manusia sebagai '*animal nature*' yang bisa mengatasi ketidak ramahan lingkungan, namun semua tergantung kemampuan biologis yang dirasaknnya., pernyataan adam ini seperti *hygiene factor in motivation-hygiene theory*. Sedangkan pengertian Abraham

tentang kecenderungan hasrat manusia '*to determine, to discover, to achieve, to actualize, to progress and add to his existence*', dua hal inilah yang memperkuat keyakinan Herzberg akan kemandirian alami manusia seperti '*hygienes and motivators*', sebab ke duanya dapat mempengaruhi kepuasan dan kesenangan dalam kerja yg pada akhirnya membawa pada '*manpower efficiency*' (kreatif, produktif, loyal dan rajin). Sehingga efektifitas pengembangan manajemen tergantung pada terciptanya suasana (atmosfir) perusahaan yang baik dengan didasari '*supervisors beliefs and behaviour*'.

### **Hygiene factor**

*Hygiene factor* ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan; berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

- 1) *Working condition* (kondisi kerja)
- 2) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi)
- 3) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya)
- 4) *Supervision technical* (teknik pengawasan)
- 5) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja)

Menurut Herzberg (1959), perbaikan terhadap faktor-faktor ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena ini bukan sumber kepuasan kerja. Prinsip dasar dari dinamika faktor ini adalah sebagai berikut:

- 1) *Hygiene factor* dapat mencegah atau membatasi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak dapat memperbaiki kepuasan kerja.
- 2) Perbaikan dalam *motivator factor* dapat mencegah kepuasan kerja, tetapi tidak dapat mencapai ketidakpuasan kerja.

### **Doglas Mc Gregor and the Human side of enterprise**



Douglas Mc.Gregor lahir th 1906, mendapatkan gelar doktoralnya dari Harvard dan sempat mengajar di MIT. 1950 Mc Gregor memulai formula idea yang dipublikasikan dengan judul : *The Human Side of Enterprise* di tahun 1960 dimana beliau percaya bahwa dibalik keputusan seorang pimpinan dipengaruhi oleh '*human nature dan human behavior*'.yg dsetiap pimpinan memiliki kekhasan gaya manajerialnya, dan prinsip tersebut dikategorikan menjadi dua ; Theory ( didasari asumsi *direction dan control*) dan heory X (dengan asumsi *integration dan support*) dan teailnya :

Teori X dan Y , Mc Gregor menyatakan bahwa perspektif klasik didasar pada asumsi teori X pekerja. Ia juga merasa modifikasi sedikit versi teory Y memenuhi ide hubungan usia awal. Dengan kata lain, ide hubungan manusia tidak berkembang lebih jauh. Dn belio mengusulkan Teoori Y sebagai pandangan yang lebih realistis tentang pekerja untuk memandu pemikiran manajemen.

Inti teori Y adalah bahwa organisasi dapat mengambil keuntungan dari imajinasi dan intelektual seluruh karyawannya. Para karyawan dapat melakukan kendali sendiri dan akan memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi ketika diberikan kesempatan. Beberapa

perusahaan masing menggunakan manajemen teori X hingga saat ini. Namun kebanyakan menggunakan teknik teori Y. Satu organisasi yang memfaatkan secara penuh potensi setiap pekerja dengan menggunakan asumsi teori Y adalah *SOL learing Service* dari Finlandia.

Asumsi Teori X ;

- a. rata-rata manusia memiliki perasaan terpendam tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila memungkinkan.
- b. Karena karakteristik manusia yang tidak menyukai kerja, kebanyakan orang harus dipaksa, dikontrol, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka melakukan usaha yang cukup untuk mencaai tujuan organisasi.
- c. Rata-rata manusia lebih suka diarahkan, berharap untuk menghindar tanggung jawab, relatif sedikit memiliki ambisi, dan menginginkan keamanan di atas segalanya.

Pendekatan Theory X menjelaskan konsekwensi atas '*a specific management strategy*' yang diidentikkan dengan '*scientific management approach*'. Theory X mengasumsikan tidak adanya kemampuan pengembangan dalam pekerja, semakin lama asumsi teori X terus mempengaruhi strategi manajemen, akan menurunkan masa depan, manfaat diri, potensi dari kemanusiaan pada umumnya.

Asumsi Teori Y;

- a. pengeluaran berupa usaha fisik dan mental dalam bekerja merupakan hal alamiah seperti bermain dan beristirahat. Rata-rata manusia secara terbuka tidak menyukai pekerjaan.
- b. Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mendorong upaya pencapaian tujuan organisasi. Seseorang akan melakukan upaya pengarahan dan kontrol mandiri untuk melakukan usaha pencapaian tujuan yang menjadi komitmennya.
- c. Rata-rata manusi belajar tidak hanya untuk menerima, tetapi juga untuk tanggung jawab, dalam kondisi yang tepat.
- d. Kapasitas untuk melakukan imajinasi, keuletan dan kreatifitas yang terlalu tinggi sebagai solusi terhadap masalah organisasi tersebut secara luas, dan bukan sempit, didalam populasi masyarakat.
- e. Berdasarkan kondisi hidup industri moderen, potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja.

### **Fritz Schumacher *and small is beautiful***



Ernst Friedrich 'Fritz' Schumacher, lahir di Bonn-German 1911. Schumacher th 1939 saat bekerja sebagai laboran di Oxfordshire menggabungkan pekerjaan argricultural dengan penelitian dan menulisnya dalam *economic issues*, aktif dalam pertemuan para ahli ekonomi dan keuangan di Whitehall, menjadi anggota *the UK section of the control Commission in Western Germany 1946-1950*, dan 1950 bekerja di National Coal Board (NCB) selama 20 th,, di th 1955 menerima tawaran *UN to be economic advisor* untuk pemerintah Burma, dengan apa yg dialami selama di Burma, Schumacher mengkritik pendekatan kontemporer barat tentang kerja dimana menurut dia ajaran

Buddisht lebih baik dengan pandangan tentang fungsi kerja, menurutnya ada 3 fungsi ; memungkinkan orang menggunakan dan mengembangkan kemampuannya, memungkinkan mereka menanggalkan egosentrisnya dengan bergabung bersama orang lain dalam satu komunitas, dan membawa perubahan kebutuhan barang dan jasa untuk keberadaannya dimasa datang.

Selama th 1960-1970 an Schumacher menjadi pemimpin propaganda untuk '*intermediate*' or '*appropriate*' technology dimana dia percaya bahwa *intermediate* sangat cocok bagi Negara berkembang terlebih sangat murah dan ramah lingkungan untuk itulah beliau berkeliling memberi pengajaran tentang ide '*small-scale*' nya. Th 1970 keluar dari NCB dan 1974 mendapatkan medali kehormatan *Commander of British Empire*, sejak itu jadwalnya sangat padat untuk bertemu dan berdiskusi secara kelompok tentang 'retraitment' idenya sampai suatu saat Schumacher jatuh sakit dan meninggal di kereta api saat melakukan perjalanan ke Swit zerland untuk konferensi th 1977.

### **Small is beautiful**

Publikasi (1973) ; Small is beautiful : *A Study of Economic as if People Mattered*, menunjukkan minatnya pada pendidikan energi nuklir dan *Buddishmt economics* untuk masalah pengangguran di India. Selain itu Schumacher juga berkontribusi pada ilmu manajemen dengan menulis '*A uestion of Size*', '*Technology With a Human Face*', and '*Toward a Theory of Large-Scale Organization*'. Sebenarnya pusat pemikiran Schumacher adalah *Question of scale*, yg dipengaruhi oleh Leopold Kohr yang menelurkan '*the size theory of misery*', sehingga Schumacher berpandangan bahwa tidak ada orang yang menginginkan organisasi bersekala besar sebab akan rumit birokrasinya, *anonymity*, dan tidak sehat.

Schumacher memberi saran pada '*large-scale organization theory*' dengan membagi menjadi 5 bentuk prinsip;

#### **1. the Principle of subsidiary or subsidiary function**

orgnisasi terdiri dari bagian-bagian yang msingmasingmemiliki fungsi dan karakter sendiri sendiri, sehingga diperlukan komando yang kuat dari top manajemen untuk mengatur dan mengarahkan mencapai tujuannya.

#### **2. the Principle of vindication**

setiap subsidiary dari organisasi harus memiliki target kinerja atau criteria pencapaian tertentu sehingga semua bias terukur dengan baik.

#### **3. the Principle of identification**

identifikasi setiap unit dalam organisasi sngat dibutuhkan untuk mengetahui mana unit yang menghasilkan keuntungan, seberapa besar dan brapa anggaran yang dibutuhkan, sehingga kita dapat melihat kontribusi unit tersebut terhadap organisasi

#### **4. the Principle of motivation**

prinsip ini mengutamakan motifasi dari setiap individu yang ada dalam organisasi yang pada akhirnya bila indifidu termotifasi bekerja dengan baik maka organisasi juga akan berjalan dengan baik.

#### **5. the Principle of the middle axiom**

untuk mengatasi kontrakdisi masalah yang sering timbul dalam organisasi seperti antara ; kebebasan dan kreatifitas atau tanggungjawab dan kebebasan berkreasi, oleh karena itu prlu adanya '*middle axiom*'



## HARRY BRAVERMAN *and THE DEGRADATION of WORK.*



Lahir di New York (9 December 1920), keturunan pasangan Polandia-Yahudi. Sering menggunakan nama samaran Harry Frankel. Lulus dari New School kota New York jurusan Riset Sosial pada tahun 1963. Pengalaman bekerja di perkapalan Brooklyn dan pabrik baja Ohio. Bergabung dengan *the Trotskyist movement* yakni pergerakan partai sosialis pada tahun 1937. Menjadi editor dari *The American Socialist* sampai tahun 1959. Menjadi editor dari Grove Press, merupakan tokoh yang menerbitkan *The Autobiography of Malcom X*. Hasil karya terpentingnya adalah *Labor and Monopoly Capitalism*, diterbitkan tidak lama sebelum kematiannya akibat kanker pada Agustus 1976. Meninggal di Honesdale, Pennsylvania pada tanggal 2 Agustus 1976 akibat kanker.

### Latar Belakang Pemikiran

Terjadinya erosi yang konstan akan keahlian dari para pengrajin (*craftman*) bersamaan dengan degradasi kualitas hasil pekerjaan. Hal ini disebabkan peningkatan efisiensi pekerjaan oleh *scientific management* yang selalu ingin membuat *mass production* dengan *unit cost* yang kecil membuat para pekerja harus menyesuaikan diri dengan permintaan manajemen. Kualitas hasil pekerjaan yang baru bagi mereka masih di bawah yang sebelumnya. Mereka rela mengorbankan nilai seni yang mereka miliki demi kecepatan pembuatan produk.

Erosi yang terjadi selain akibat kebijaksanaan wajib magang dulu oleh perusahaan juga karena perubahan teknologi. Para pekerja wajib magang untuk menyesuaikan keahlian mereka dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Para pekerja lama yang memang benar-benar ahli dalam keterampilan harus tergeser dengan pekerja baru yang sebenarnya tidak begitu ahli hanya saja oleh karena mereka paham akan penggunaan teknologi yang baru.

Pergeseran ini yang menyebabkan para pekerja lama harus menyerahkan kebebasannya pada proses kerja, penalty keuangan dan bahkan harga diri yang merusakkan (*damaged self esteem*).

### Kontribusi bagi Manajemen

Pemikiran Braverman telah membawa keberanian bagi para pekerja untuk membentuk suatu serikat buruh yang tujuannya melindungi hak pekerja. 'Perusakan' keterampilan yang dilakukan perusahaan bersamaan dengan hilangnya kesempatan akan mobilitas sosial yang lebih baik telah menciptakan solidaritas para pekerja untuk bergabung dengan serikat buruh.

Pemikiran Braverman banyak dipengaruhi oleh Marxisme, diantaranya adalah perlawanannya mengenai kapitalisme monopoli tenaga kerja (*Labor and Monopoly Capital*). Para pekerja tak dapat mengelakkan diri untuk dipaksa menjadi tenaga bayaran semata-mata demi upah untuk menghidupi diri mereka sebab kondisi sosial yang berlaku tidak mampu memberikan pilihan lain. Sebaliknya para pemilik perusahaan terus menerus mengejar profit bagaimanapun juga caranya. Mereka menganggap pekerja sebagai manusia mesin (*human machine*), proses kerja dikuasai dan dikendalikan sedemikian rupa oleh pemilik perusahaan sehingga para pekerja tidak lagi dapat merasakan hasil karyanya sebagai



miliknya sendiri melainkan semuanya adalah milik perusahaan. Proses kerja yang sebenarnya milik tenaga kerja sekarang diatur dan menjadi milik perusahaan sebagai kapitalis.

Pelatihan karyawan oleh departemen HRD sebelum diterjunkan langsung ke lapangan menurut Braverman adalah tindakan yang salah. Menurutnya tindakan seperti itu akan memanipulasi kemampuan asli pekerja. Para pekerja didesain sedemikian rupa agar memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan saja. Jika hal ini dibiarkan terus menerus maka pekerja tidak akan mengalami *up-grading of skills* melainkan *de-skilling* akibat sistem kapitalisme.

Dengan adanya kapitalisme, upah kepala keluarga untuk menghidupi seluruh anggota keluarga tidak lagi mencukupi. Seluruh anggota keluarga harus bersama-sama memikul tanggung jawab untuk mencari nafkah. Penurunan kualitas kehidupan berkeluarga (*the decline of family life*) pun juga terjadi parallel dengan terjadinya *the decline of community* dimana ada ikatan kekeluargaan dengan tetangga dalam komunitas menjadi luntur. Kegiatan rumah tangga yang berat seperti mengurus anak-anak, orangtua dan keluarga yang sakit menjadi terabaikan. Kejahatan mulai merajalela dan penjara pun terisi penuh. Menurut Braverman ini semua adalah kesalahan manajemen kapitalisme.

### Hasil Karya Publikasi

*Labor and Monopoly Capital: The degradation of work in the 20<sup>th</sup> century* (1976)

*Editor of The American Socialist Journal*

*The Autobiography of Malcolm X* (1960)

*Automation: Promise and Menace* (1955)

*The New America* (1955)

*Book review ("Our Corporate Middle Class") of William Whyte's The Organizational Man* (1957)

*Marx in the Modern World* (1958)

*The World of Work* (1959)

*The American Class Structure*

*The essay was entitled "Socialism in Our Time."*

*Marxist Economic Theory*

*The Formation of the Economic Thought of Karl Marx, 1843 to Capital*

### Komentar Penulis

Braverman adalah seorang pemikir yang anti-manajemen. Menurutnya, fungsi manajemen adalah sama dengan ***the erosion of skill and the degradation of work under capitalism***. Kehadiran manajemen hanya akan menyengsarakan pekerja saja dan memperkaya pemilik perusahaan.

Braverman memiliki pengaruh diluar batas radikal saat itu dan memberi kontribusi pada ide reformis manajemen yang telah dilakukan oleh pemikir-pemikir seperti Maslow, McGregor, dan Herzberg.

Meskipun kritik yang dilakukan Braverman didasarkan atas analisa Marxist, namun keautentikan Marxisme yang dianutnya patut dipertanyakan sebab menurut Rose, Braverman cenderung seperti pemikir Prancis bernama Proudhon daripada seperti Karl Marx. Bahkan lebih dekat lagi pada Sosialis dari Inggris yang bernama William Morris. Pada akhirnya dapat ditemukan titik kesamaan antara karya Braverman dengan seorang penulis Inggris bernama George Orwell yang merupakan penganut Unorthodox sayap kiri yang sangat tidak suka dengan konsumerisme dari dunia modern.

### Saran

Ide *upgrading of skill* yang diusulkan oleh Braverman sebaiknya dapat diterapkan pada industry yang memang lebih membutuhkan kualitas produk daripada *mass production*. Tiap pekerja seharusnya diberi kelonggaran khusus dimana mereka dapat berkreativitas pada karya yang dihasilkan. Kepuasan akan mereka dapatkan begitupula perusahaan juga akan diuntungkan olehnya.

## WILLIAM OUCHI *and THEORY Z*



Lahir di Honolulu, Hawaii (1943). Lulus dengan gelar B.A. in Political Economy dari Williams College (1965), MBA dari Stanford University (1967) dan Ph.D. in Business Administration dari University of Chicago (1972). Sekarang adalah Stanford business school professor dan menjadi anggota *faculty member of the Anderson School of Management at University of California, Los Angeles*. Menjabat di the Sanford and Betty Sigoloff sebagai Professor di bidang *Corporate Renewal in the Anderson Graduate School of Management at UCLA*. Dr. Ouchi juga seorang *director of AECOM Technology Corporation and FirstFed Financial Corp., Director of The Alliance for College Ready Public Schools, the California Heart Center Foundation, the Japanese American National Museum and the Conrad N. Hilton Foundation*.

### Penghargaan

*L.H.D., The Ohio State University, 1999 UCLA Medal for Distinguished Teaching, by the UCLA Academic Senate and the UCLA Alumni Association, 1993 The Asian Woman Warrior Award, by the Asian-Pacific Women's Network, 1987 D.Litt., 1982, Williams College Grand Prix des Meilleurs Livres de Management, by Universite de Paris and Harvard L'Expansion, 1982.*

### Topik Perhatian

*K-12 public education, organizational structures, decentralized management, board of directors, CEO succession, multinational companies, nonprofit organizations, China, Japan, Los Angeles, government relations.*

### Fokus Pengajaran

*Designing the structure of complex organizations restructuring Public School Districts K-12 Organizational Behavior Corporate Governance.*

### Latar Belakang Pemikiran

Dr. Ouchi menemukan keadaan dimana perusahaan Jepang yang berdomisili di Jepang sendiri ternyata memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang berdomisili di Amerika. Menurutny ada lima area kunci yang menyebabkan perbedaan tersebut diantaranya adalah:

- a. Adanya pendekatan inisiatif bawahan untuk memberikan arus informasi pada atasan
- b. Membuat Top Manajemen sebagai agen fasilitator atas sebuah keputusan bersama daripada sebagai penatap kebijaksanaan

- c. Menggunakan manajemen madya sebagai pendorong, pembentuk jawaban atas masalah yang terjadi
- d. Mengadakan permufakatan sebagai jalan untuk mengambil keputusan
- e. Memberikan perhatian khusus bagi masing-masing karyawan, memperlakukan sebagaimana manusia seutuhnya

Dr. Ouchi mencoba menganalisa keadaan ini kemudian mulai mengusulkan bentuk organisasi baru yang dinamakan ***Type Z Organization***.

### **Kontribusi bagi Manajemen**

Dalam bukunya yang berjudul '*Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility*' dikatakan bahwa Type Z adalah yang ideal bagi organisasi sebab dapat mengkombinasikan komitmen dasar 103eneric103 dengan nilai-nilai individualistis yang tinggi. Hal ini akan menghasilkan kerjasama yang tinggi diantara karyawan dan interaksi non-individual. Budaya perusahaan yang lama tetap terjaga dan masih terbuka akan afiliasi bagi budaya baru yang sesuai dengan nilai perusahaan. Efektivitas kerja karyawan bersifat *lifetime* (komitmen kerja sampai puluhan tahun) dan *turnover* sangat rendah. Pembuatan keputusan adalah hasil dari permufakatan bersama.

Organisasi Type Z menurut Ouchi bekerja lebih baik daripada tipe X maupun tipe Y sebab tipe Z sangat menghindari Hierarki dan Birokrasi perusahaan namun mengutamakan konsistensi tinggi dalam budaya internal perusahaan.

System Perusahaan dan Pemerintahan di Jepang dalam merekrut tenaga kerja adalah dengan merekrut tenaga kerja baru yang baru saja lulus sekolah kemudian mempertahankan mereka dengan kompensasi-kompensasi sedemikian rupa mereka betah bekerja di suatu institusi sampai batas 103eneric mereka (55 tahun). Dengan cara kompensasi-kompensasi yang menjanjikan mereka akhirnya memiliki sedikit keberanian memilih untuk pindah kerja di tempat lain, mereka akhirnya juga harus bekerja *lifetime* di institusi tersebut. Dengan demikian budaya perusahaan akan semakin kental dan kompetensi pekerja dapat terjaga dengan minimnya *turnover* yang terjadi.

### **Hasil Karya Publikasi**

*Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge* (Addison-Wesley, 1981). *Making Schools Work: A Revolutionary Plan to Get Your Children the Education They Need*, diterbitkan pada September 2003.

### **Pendukung dan Kritisi**

#### **Beyond Theory Z**

Menurut England (1983), Ouchi terlalu sederhana untuk memandang produktivitas perusahaan hanya melalui peningkatan moral tenaga kerja. England setuju dengan Ouchi hanya saja menurutnya Teori Z perlu diperluas lagi konteksnya.

#### **Anti-Theory Z**

Keys dan Miller (1984) sangat keras menentang Teori Z milik Ouchi, walaupun hanya secara 103eneric103 dikatakan bahwa Ouchi melakukan risetnya tidak berdasarkan keadaan yang sebenarnya di lapangan bahkan juga bukan pandangan dari komentator ataupun praktisioner lainnya. Budaya Jepang dan Amerika sangat berlainan, tidak mudah membandingkan kedua budaya tersebut hanya dengan melihat satu sisi saja. Menurut Keys dan Miller seharusnya teori Z dapat lebih disempurnakan, diadaptasi dan diimplementasikan di perusahaan-perusahaan Amerika.

### Japanization

Oliver dan Wilkinson (1992) berusaha menyempurnakan teori Z milik Ouchi. Mereka mengusulkan terminology baru '*Japanization*'. Artinya adalah penggabungan dua 104eneri, pertama: hasil peniruan (*emulation*) metode manufaktur Jepang di dunia barat, kedua: peningkatan volume *direct investment* yang dilakukan Jepang di *Western economies*.

### Komentar Penulis

Theory Z yang dikemukakan Ouchi adalah sebuah bentuk pemikiran dunia barat atas pertanyaan yang muncul mengapa Industri Jepang begitu fenomenal keberhasilannya. Pandangannya terlalu sederhana karena hanya menyertakan faktor tenaga kerja saja bukan system perusahaan secara keseluruhan seperti teknologi, dan faktor teknis lainnya. Ouchi lebih menekankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan nilai perusahaan saja daripada faktor efektivitas dan efisiensi.

### Saran

Ouchi seharusnya melakukan risetnya tidak hanya pada budaya Jepang-Amerika saja melainkan perkawinan budaya lain dengan demikian dapat ditarik kesimpulan yang lebih eneric.

## CHARLES HANDY *and THE FUTURE of WORK*



Handy lahir di Kildare, Ireland, tahun 1932, anak dari seorang Archdeacon. Pendidikan ditempuh di Inggris dan Amerika, lulus dari Oriel College, Oxford, dengan penghargaan *first-class honors in "Greets", an intellectual study of classics, history, and philosophy*. Setelah lulus, Handy bekerja untuk Shell International sebagai *marketing executive, economist, and management educator*, di Asia Tenggara dan London sebelum mulai sekolah lagi di the Sloan School of Management at the Massachusetts Institute of Technology.

Tahun 1967, kembali ke England untuk mendisain dan mendirikan *the only Sloan Program outside the US, at Britain's first Graduate Business School in London*. Tahun 1972 Handy menjadi full Professor di sekolah tersebut dan spesialisasinya dalam bidang *managerial psychology*. Dari tahun 1977 hingga 1981, Handy menjadi pengawas dari *St George's House in Windsor Castle*, sebuah lembaga studi mengenai etika dan nilai-

nilai sosial kemasyarakatan.

Menjadi Chairman of the *Royal Society of Arts in London* (1987 to 1989). Memiliki *honorary Doctorates or Fellowships* dari 13 Universitas di Inggris dan satu lagi dari Trinity College, Dublin. Charles Handy sekarang menjadi seorang professor di the London Business School serta menjadi seorang *independent writer dan broadcaster*.

### Latar Belakang Pemikiran

Tema yang diusulkan Handy adalah mengembangkan perusahaan di luar batasan-batasan teori perilaku organisasi menuju dimensi dunia kerja yang lebih luas seperti perubahan teknologi yang cepat, etika dan kemasyarakatan.

Dengan adanya banyak serikat buruh yang memperjuangkan perlindungan hak-hak tenaga kerja serta perkembangan yang pesat pasar tenaga kerja membuat manajemen perusahaan

bersikap defensif. Seharusnya tenaga kerja dapat tetap dipertahankan sedemikian rupa dengan pendekatan teknik manajemen situasi yang bersifat persuasif daripada menyerang.

Keadaan '*stagflation*' yaitu keadaan dimana perkembangan ekonomi yang rendah di sisi lain inflasi yang terjadi semakin tinggi. Keadaan moneter yang kolaps inilah yang memicu terjadinya hiperinflasi dan konsekuensi sosial yang mengerikan. Atas dasar inilah Charles Handy mengusulkan sebuah pemikiran baru mengenai masa depan dunia kerja (*future of work*).

### **Kontribusi bagi Manajemen**

Sejalan dengan kemajuan ekonomi global, diperlukan adanya pengembangan teknologi yang cepat. Dampak dari perubahan global ini telah menuntut perubahan system ketenagakerjaan. Ada beberapa jenis pekerjaan baru yang muncul pada dekade terakhir disisi lain jenis pekerjaan lama ada yang menghilang.

Handy berpendapat bahwa terminology suatu pekerjaan telah mengalami perubahan. Apabila dulu seorang dikatakan bekerja jika bekerja penuh waktu dan mendapat gaji sebagai haknya, sekarang setidaknya ada tiga jenis pekerjaan: 1) *Job Work*, pekerjaan penuh waktu dan digaji, 2) *Marginal Work*, pekerjaan ekstra diluar pekerjaan utama demi menambah pendapatan, 3) *Gift Work*, pekerjaan bagi kepentingan sosial tanpa imbalan gaji.

Dalam thesisnya mengenai *Future of Work*, Handy mengatakan bahwa ada suatu masa dimana setiap orang tidak hanya bekerja untuk satu jenis pekerjaan saja untuk mencukupi segala kebutuhan hidupnya melainkan setiap orang akan dengan segala upaya membentuk suatu jejaring sosial sebagai portofolio aktivitas dan hubungan yang pada gilirannya akan berkontribusi pada penambahan pendapatan.

Tahun 1984 Handy telah mengatakan bahwa suatu saat akan ada banyak perusahaan besar yang tidak lagi menggunakan tenaga kerja konvensional *fulltime jobs* (adanya tunjangan dan pensiun bagi pegawai tetap) melainkan menggantinya dengan tenaga kerja yang terikat pada system kontrak dan tenaga kerja paruh waktu (*parttime jobs*). Sekarang telah kita lihat juga bahwa rata-rata perusahaan besar telah menggunakan tenaga *outsourc* dari perusahaan penyedia tenaga kerja.

Masa depan pekerjaan tidaklah lebih baik daripada yang ada sekarang, setiap orang akan dituntut memiliki kemampuan lebih di atas rata-rata sebab persaingan begitu ketat, perusahaan akan menyeleksi sedemikian rupa sebelum merekrut karyawan baru. Apabila orang itu diterima di tempat kerja yang baru maka belum tentu akan dapat bekerja terlalu lama disana sebab ada ikatan kontrak yang menyatakan bahwa jika pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan perusahaan maka orang tersebut pasti akan dikeluarkan artinya disini bahwa tidak ada pekerjaan yang benar-benar aman.

Perubahan besar inilah yang menurut Handy telah menuntut dunia pendidikan sedemikian rupa untuk menyiapkan siswa-siswinya agar siap berkompetisi untuk diserap di dunia kerja. Generasi muda yang baru saja diterima di perusahaan akan lebih memiliki kemampuan lebih di atas kemampuan generasi tua yang telah lama bekerja di perusahaan tersebut. Inilah keadaan yang akan membahayakan generasi tua, posisinya yang tidak aman akan benar-benar tergeser jika tidak mau berusaha keras untuk belajar dan bekerja lebih keras dalam organisasi.

Sifat keegoan akan muncul di dalam organisasi, setiap orang ingin menonjol dan diperhatikan. Perusahaan akan menjadi sebuah tempat ajang pembuktian kemampuan masing-masing individu. Akan banyak polaritas dalam organisasi, pengelompokan dan isolasi individu suatu saat akan terjadi menurut Handy.

Oleh karena itu kantor sebuah perusahaan tidak harus berupa gedung megah untuk layak dikatakan sebagai Kantor Pusat (*headquarter*) melainkan cukuplah kantor maya (*virtual*) dimana masing-masing pekerja cukup bertemu melalui internet di kantor kecil atau bahkan di rumah mereka sendiri. Dilema yang mungkin terjadi adalah mental karyawan yang belum siap untuk bekerja tanpa diawasi atasannya. Manager akan kesulitan untuk mengawasi tanpa melihat langsung bawahannya yang sedang bekerja. Untuk mengantisipasi dilema itu, Handy mengusulkan tujuh prinsip kepercayaan (*trust*) yang dapat diterapkan atasan kepada bawahan: 1) *Trust is not blind*, 2) *Trust needs boundaries*, 3) *Trust demand learning*, 4) *Trust is tough*, 5) *Trust needs bonding*, 6) *Trust needs touch*, 7) *Trust requires leadership*.

### Hasil Karya Publikasi

*The Age of Unreason* (1989).

*Gods of Management* (Business Books 1992).

*Understanding Organizations* (Penguin 4th. Edn.1993).

"Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper", 1992.

"Trust and the Virtual Organization", 1995.

*The Empty Raincoat (Age of Paradox in the US)* 1994.

*Beyond Certainty, a collection of his articles and essays*, 1995.

*Waiting for the Mountain to Move* (1995).

*The Hungry Spirit*, 1997.

*The New Alchemists* (1999).

*Reinvented Lives: Women at Sixty, A Celebration*, 2002.

*The Elephant and the Flea*, 2001.

*Myself and Other More Important Matters*, 2006.

*The New Philanthropists* (2006).

*The Future of Work* (1984)

*Understanding Schools* (1986)

*Understanding Voluntary Organisations* (1988)

*Inside Organisations*(1990)

*Thoughts for the Day* (1999) - (first published in 1991 as *Waiting for the Mountain to Move*)

*A Journey through Tea - with Elizabeth Handy*

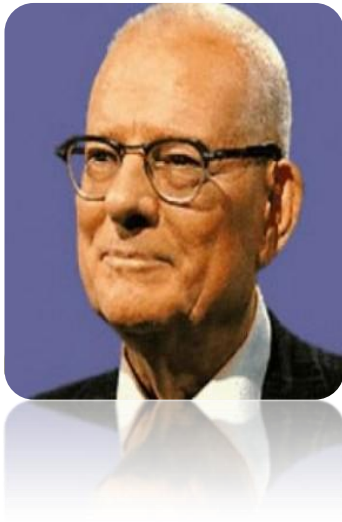
### Komentar Penulis

Penulis disini tidak tampak mengomentari Handy melainkan setuju dengan pendapatnya. Namun harusnya ada sedikit penambahan bahwa Handy lupa menambahkan bagaimana sikap seseorang yang baik pada masa depan kerja (*future of work*) agar kompetisi satu sama lain tetap terjadi disini lain hubungan baik antar individu tetap terjaga.

### Saran

Charles Handy telah terbukti sebagai pemikir visioner, pada tahun 1984 dia telah mampu melihat keadaan 20 tahun kedepan dan ternyata sekarang dapat kita lihat bersama bahwa memang pemikirannya benar-benar terbukti. Pemikiran Handy yang visioner untuk 20 tahun ke depan lagi sangat dibutuhkan, semua orang ingin tahu bagaimana kira-kira wujud organisasi manajemen pada tahun 2030-an.

## William Edwards Deming (14 Oktober 1900 – 20 Desember 1993).



Adalah seorang profesor, penulis, statistikawan, dosen, dan konsultan. Deming secara luas dihargai karena meningkatkan kapasitas produksi di Amerika Serikat selama Perang Dingin, meskipun ia mungkin paling dikenal untuk karyanya di Jepang. Sejak tahun 1950 dan seterusnya ia mengajar manajemen puncak bagaimana memperbaiki desain (dan layanan), kualitas produk, pengujian dan penjualan (yang terakhir melalui pasar global) melalui berbagai cara, termasuk penerapan metode statistik. Deming memberikan kontribusi yang signifikan untuk kemudian *reputasi's* Jepang untuk inovasi produk berkualitas tinggi dan kekuatan ekonomi. Ia dianggap telah memiliki dampak yang lebih pada Jepang manufaktur dan bisnis daripada individu lain bukan dari warisan Jepang. Meskipun dianggap sesuatu pahlawan di Jepang, dia baru mulai mendapat pengakuan luas di Amerika Serikat pada saat kematiannya.

Pada tahun 1917, ia masuk di University of Wyoming di Laramie, lulus pada tahun 1921 dengan BSc dalam teknik listrik. In 1925, he received an MS from the University of Colorado, and in 1928, a Ph.D. from Yale University. Pada tahun 1925, ia menerima MS dari University of Colorado, dan pada tahun 1928, sebuah Ph.D. dari Universitas Yale.

*Both graduate degrees were in mathematics and mathematical physics.* Kedua gelar sarjana itu dalam matematika dan fisika matematika. *Deming worked as a mathematical physicist at the United States Department of Agriculture (1927–39), and was a statistical adviser for the United States Census Bureau (1939–45).* Deming bekerja sebagai ahli fisika matematika di Amerika Serikat Departemen Pertanian (1927–1939), dan merupakan penasihat statistik bagi Biro Sensus Amerika Serikat (1939–1945). *He was a professor of statistics at New York University's graduate school of business administration (1946–1993), and he taught at Columbia University's graduate School of business (1988–1993).* Dia adalah seorang profesor statistik di New York University's sekolah lulusan administrasi bisnis (1946–1993), dan ia mengajar di Universitas Columbia lulusan s 'Sekolah bisnis (1988–1993). *He also was a consultant for private business.* Dia juga merupakan seorang konsultan untuk bisnis swasta.

Deming menganjurkan bahwa semua manajer harus memiliki apa yang disebut Sistem Pengetahuan yang sangat besar, yang terdiri dari empat bagian:

1. Apresiasi suatu sistem: memahami keseluruhan proses yang melibatkan pemasok, produsen, dan pelanggan (atau penerima) barang dan jasa (dijelaskan di bawah);
2. Pengetahuan variasi: kisaran dan menyebabkan variasi dalam kualitas, dan penggunaan sampling statistik dalam pengukuran;
3. Teori pengetahuan: konsep menjelaskan pengetahuan dan batas-batas dari apa yang dapat diketahui (lihat juga: epistemologi);
4. Pengetahuan psikologi: konsep alam manusia.

Deming menjelaskan, “Orang tidak perlu menjadi unggulan di setiap bagian atau di keempat bagian dalam rangka memahami dan menerapkannya. Ke-14 poin untuk manajemen dalam industri, pendidikan, dan pemerintah mengikuti secara alami sebagai penerapan pengetahuan di luar, untuk transformasi dari gaya ini manajemen Barat ke salah satu optimasi. “

Segmen berbagai sistem pengetahuan yang mendalam yang diusulkan di sini tidak dapat dipisahkan Mereka berinteraksi satu sama lain. Dengan demikian, pengetahuan psikologi tidak lengkap tanpa pengetahuan variasi.

Seorang manajer orang perlu memahami bahwa semua orang berbeda Ini bukan orang peringkat.. Dia perlu memahami bahwa kinerja sebagian besar ada yang diatur oleh sistem yang ia bekerja, tanggung jawab manajemen.

Penghargaan sistem melibatkan pemahaman bagaimana interaksi (yaitu, umpan balik) antara unsur-unsur sistem dapat mengakibatkan pembatasan internal yang memaksa sistem untuk berperilaku sebagai organisme tunggal yang secara otomatis mencari suatu kondisi mapan. Ini adalah kondisi mapan yang menentukan output dari sistem dan bukan pada elemen individu. Jadi, struktur organisasi daripada karyawan, sendirian, yang memegang kunci untuk meningkatkan mutu produksi.

Pengetahuan variasi melibatkan pemahaman bahwa segala sesuatu diukur terdiri dari kedua variasi normal karena fleksibilitas sistem dan dari sebab khusus yang menciptakan cacat. Kualitas berarti mengakui perbedaan untuk menghilangkan sebab khusus sementara mengontrol variasi normal. Deming mengajarkan bahwa membuat perubahan dalam merespon variasi normal hanya akan membuat sistem melakukan lebih buruk. Memahami variasi termasuk kepastian matematis bahwa variasi biasanya akan terjadi dalam waktu enam standar deviasi mean.

Sistem dari Pengetahuan yang sangat besar merupakan dasar untuk aplikasi yang terkenal Deming 14 Poin untuk Manajemen, dijelaskan di bawah ini. Deming menawarkan empat belas prinsip kunci untuk manajemen untuk mengubah efektivitas bisnis.

#### **14 Poin Deming:**

1. Membuat tujuan menuju peningkatan produk dan layanan, dengan tujuan untuk menjadi kompetitif dan bertahan dalam bisnis, dan untuk menyediakan lapangan kerja.
2. Mengadopsi filosofi baru. Kita berada dalam usia ekonomi baru. Manajemen Barat harus membangkitkan tantangan tersebut, harus belajar tanggung jawab mereka, dan mengambil kepemimpinan untuk perubahan.
3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi untuk mencapai kualitas. Menghilangkan kebutuhan untuk pemeriksaan besar dengan membangun kualitas ke dalam produk di tempat pertama.
4. Akhiri praktek pemberian bisnis atas dasar harga. Sebaliknya, meminimalkan total biaya bergerak ke arah pemasok tunggal untuk setiap satu item, pada hubungan jangka panjang kesetiaan dan kepercayaan.
5. Meningkatkan terus-menerus dan selamanya sistem produksi dan pelayanan, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, dan dengan demikian biaya terus menurun.
6. Lembaga pelatihan pada pekerjaan.
7. Lembaga kepemimpinan. Tujuan pengawasan harus membantu orang dan mesin-mesin dan gadget untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Pengawasan manajemen membutuhkan perbaikan, serta pengawasan pekerja produksi.
8. Hilangkan rasa takut, sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif bagi perusahaan.



9. Meruntuhkan penghalang antara departemen. Orang-orang dalam penelitian, desain, penjualan, dan produksi harus bekerja sebagai sebuah tim, untuk meramalkan masalah produksi dan digunakan yang mungkin dihadapi dengan produk atau jasa.
10. Hilangkan slogan-slogan, desakan, dan target untuk angkatan kerja meminta tanpa cacat dan tingkat produktivitas baru. Nasihat seperti itu hanya menciptakan hubungan permusuhan, sebagai sebagian besar penyebab rendahnya kualitas dan produktivitas rendah milik sistem dan dengan demikian berada di luar kuasa tenaga kerja.
11. Hilangkan bekerja standar (kuota) di lantai pabrik. Pengganti kepemimpinan.b. Hilangkan manajemen dengan objektif. Hilangkan manajemen dengan angka, numerik tujuan. Substitute leadership. Pengganti kepemimpinan.
12. Hapus hambatan yang merampok hak pekerja per jam untuk kebanggaan pengerjaan. Tanggung jawab pengawas harus diubah dari angka yang jelas terhadap kualitas. Menghapus hambatan dan rekayasa hak mereka untuk kebanggaan pengerjaan. Ini berarti, antara lain, “penghapusan atau jasa penilaian tahunan dan manajemen dengan tujuan”
13. Lembaga program pendidikan yang kuat dan self-perbaikan.
14. Masukkan semua orang di perusahaan untuk bekerja untuk mencapai transformasi. Transformasi adalah tugas semua orang.

“Pelatihan besar-besaran diperlukan untuk menanamkan keberanian untuk memutuskan hubungan dengan tradisi.. Setiap setiap kegiatan dan pekerjaan adalah bagian dari proses” – Edward Demings

## 7 Deadly Diseases mencakup:

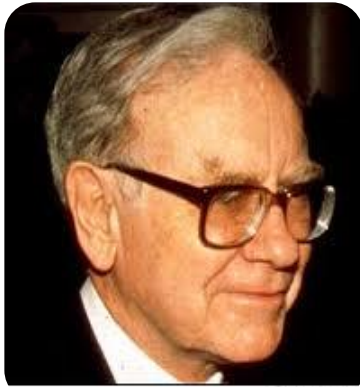
1. Kurangnya Kehadiran tujuan
2. Penekanan pada keuntungan jangka pendek
3. Evaluasi oleh kinerja, merit rating, atau tinjauan tahunan kinerja
4. Mobilitas manajemen
5. Menjalankan sebuah perusahaan pada angka terlihat sendirian
6. Biaya medis yang berlebihan
7. Biaya yang berlebihan garansi, didorong oleh pengacara yang bekerja untuk biaya kontingensi

Kategori Lesser Terhadap Hambatan termasuk

1. Mengabaikan perencanaan jangka panjang
2. Mengandalkan teknologi untuk menyelesaikan masalah
3. Mencari contoh untuk mengikuti daripada mengembangkan solusi
4. Alasan, seperti “Masalah-masalah kita berbeda”
5. Pemberitahuan di sekolah bahwa keahlian manajemen dapat diajarkan di kelas
6. Ketergantungan pada departemen pengawasan mutu daripada manajemen, supervisor, manajer pembelian, dan pekerja produksi
7. Menempatkan tenaga kerja menyalahkan pada yang hanya bertanggung jawab atas 15% dari kesalahan di mana sistem yang diinginkan oleh manajemen bertanggung jawab untuk 85% dari konsekuensi yang tidak disengaja
8. Mengandalkan pada pemeriksaan kualitas daripada meningkatkan kualitas produk Advokasi Deming dari Siklus *Plan-Do-Check-Act*, 14 Poin Deming, dan 7 *Deadly Diseases* mempunyai pengaruh besar di luar manufaktur dan telah diterapkan di arena lain, seperti di baru bidang yang relatif dari penjualan rekayasa proses .

## Warren Buffett (dilahirkan pada 30 Agustus 1930)

Business Lounge–Inspiration), Dikenal sebagai **“Oracle of Omaha,”** Warren Buffett adalah seorang guru investasi dan juga investor jempolan asal negeri Paman Sam. Terkenal sebagai investor jenius yang menciptakan pemikiran-pemikiran dalam memutar uang untuk menghasilkan akan uang kembali. Buffett juga merupakan salah satu pengusaha yang terkaya dan paling dihormati di dunia.



Warren Buffett dilahirkan pada 30 Agustus 1930, terlahir dengan nama lengkap Warren Edward Buffett di Omaha, Nebraska – Amerika Serikat. Ayah Buffett, Howard bekerja sebagai pialang saham dan menjabat sebagai anggota Kongres AS. Ibunya, Leila Stahl Buffett, adalah seorang ibu rumah tangga. Buffett merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dan merupakan anak laki-laki satu-satunya.

Sebagai seorang anak dimana Ayahnya adalah seorang pialang saham, Warren Buffett sering mengunjungi akan tempat ayahnya bekerja. Pada usia 11 tahun dia melakukan investasi pertama. Buffet membeli tiga saham Cities Service Preferred seharga \$ 38 per saham.



Pada usia 13, Buffett menjalankan usaha sendiri sebagai pengantar koran dan menjual sendiri lembaran tiket karcis pacuan kuda nya. Selama masa SMA, ia dan seorang teman membeli permainan pinball yang digunakan untuk \$ 25. Mesin permainan pinball itu mereka taruh di Washington D.C's barbershop, dan dalam beberapa bulan, keuntungan yang diperoleh dari permainan pinball itu oleh Buffett dan temannya dipergunakan untuk membeli mesin permainan-permainan lainnya. Buffett memiliki tiga jenis mesin permainan lagi di tiga lokasi yang berbeda.

Warren Buffett masuk kuliah di University of Pennsylvania pada usia 16 untuk belajar bisnis. Setelah menyelesaikan kuliahnya selama dua tahun, Buffet pindah ke Universitas Nebraska untuk menyelesaikan gelar sarjana nya, dan lulus dari perguruan tinggi tersebut pada usia 20 dengan penghasilan \$ 10.000 dari bisnis masa kecilnya.

Robert Miles, seorang sahabat dan juga penulis biography dari Warren Buffett, Buffett adalah sosok investor yang sangat jenius yang memiliki teori value investing, yang selalu mengedepankan investasi dibawah nilai. Ia tidak takut masuk ke pasar pada saat nilai pasar sedang turun, namun ia akan mendapatkan keuntungan (gain) pada saat harga pasar naik.

Warren Buffett seorang investor yang tidak hanya terpaku dengan harga pasar karena hal itu tidak benar-benar mewakili bisnis tertentu. Menurut Miles, sosok Buffet selalu berprinsip bahwa market adalah pelayan kita bukan tuan bagi kita (investor). Ia juga menambahkan, sosok Buffett adalah fenomena baru dalam dunia investasi sekarang ini, ia telah memadukan kemampuan berfikir, matematika dan keterampilan dirinya semua menjadi satu bersinergi.

Adalah salah satu pria terkaya di dunia, dengan aset total hingga US \$ 50 miliar pada 2011. Sumber utamanya berasal dari kekayaan perusahaannya *Berkshire Hathaway*, sebuah perusahaan konglomerat bermarkas di Omaha, Nebraska, Amerika Serikat. Filosofi nilai investasi dan kehati-hatiannya sangat berpengaruh ke seluruh dunia.

Dari usia yang sangat muda, ia sudah menampilkan kualitas sebagai seorang pengusaha dan investor. Diusia belia, ia sudah pergi dari pintu ke pintu untuk menjual permen karet, Coca Cola dan majalah. Orang terkaya sekaligus investor jempolan asal negeri Paman Sam ini terbilang investor jenius yang menciptakan pemikiran-pemikiran dalam memutar uang untuk menjadi investor tulen.

Salah satu kejeniusan pemikirannya adalah teori nilai yang diringkas menjadi kesadaran bahwa harga pasar harus lebih rendah dari nilai. Buffett yang memulai investasi dengan US\$ 3.700 pada tahun 1965 berhasil melipatgandakannya menjadi US\$ 100 miliar di tahun 2006. Hal ini disampaikan oleh Robert P. Miles seorang penulis sekaligus sahabat Warren Buffett dalam acara Danareksa Sekuritas *Investor Gathering, the science of investing and the art of managing* yang di paparkan oleh penulis Robert Miles, di Hotel Ritz Carlton Pacific Place, SCBD, Sudirman, Jakarta, Selasa (12/8/2008).

Menurut Miles, Buffett adalah sosok investor yang jenius yang memiliki teori value investing, yang selalu mengedepankan investasi dibawah nilai. Ia tidak takut masuk ke pasar pada saat nilai pasar sedang turun, namun ia akan mendapatkan keuntungan (*gain*) pada saat harga pasar naik.

“Ia juga tidak lupa selalu mengontrol emosinya,” kata Miles. Miles menambahkan, Buffett seorang investor yang tidak hanya terpaku dengan harga pasar karena hal itu tidak benar-benar mewakili bisnis tertentu. Menurutnya, sosok Buffet selalu berprinsip bahwa market adalah pelayan kita bukan tuan bagi kita (*investor*). Ia juga menambahkan, sosok Buffett adalah fenomena baru dalam dunia investasi sekarang ini, ia telah memadukan kemampuan berfikir, matematika dan keterampilan dirinya.

Perjalanan pertualangan memutar uangnya, berawal saat mendirikan sebuah perusahaan tekstil kecil, dan menyulapnya menjadi sebuah konglomerat dunia yang paling dihormati. Kisah hidupnya ini sering dinilai sebagai sebuah dongeng ajaib yang dipadukan dengan kejeniusan dan karakter. Ketika berusia 77 tahun ia telah menyandang sebagai orang terkaya, menggeser orang terkaya sebelumnya Bill Gates yang telah menyandanginya selama 8 tahun berturut-turut.

Dikatakan oleh Miles, bahwa Buffett orang yang mampu membedakan antara karakter dan reputasi, serta menggunakannya dalam berinvestasi. Melalui bendera Berkshire Hathaway Inc, Buffett juga memiliki anak usaha bisnis yang beragam, mulai dari properti, asuransi dan reasuransi, perlengkapan dan energi, keuangan, manufaktur, hingga jasa dan ritel.

Salah satu anak usahanya yang menjadi satu dari empat perusahaan asuransi terbesar di AS, dan satu dari dua perusahaan reasuransi terbesar didunia adalah GEICO. Buffett juga memiliki *International Dairy Queen* yang merupakan pemegang lisensi dan pelayanan di lebih dari 6.000 *outlet* yang menawarkan *Dairy Treats and Food*. Bahkan induk usaha (*Berkshire Hathaway Inc*) yang dimilikinya tersebut berhasil membukukan *Compounded Annual Gain (1965-2007)* sebesar 21,1% berbanding 10,3% yang dimiliki oleh indeks S&P 500 di AS.

Buffet sangat konsisten dengan portofolio investasinya, ia memiliki komposisi investasi 30% di asuransi, 10% di energi, dan 60% di manufaktur serta jasa dan ritel. Ia juga pernah mengalami kegagalan, pernah merugi ketika berinvestasi pada sebuah maskapai yang membuatnya kehilangan uang hingga ratusan ribu bahkan jutaan dolar. Namun sebagai investor ulung Buffet tidak melihat itu sebagai aksi yang salah, namun ia memandangnya sebagai jalan yang berbeda.

Dan Buffet di tahun 2008 sukses menjadi orang terkaya versi majalah Forbes dengan harta US\$ 62 miliar, sekaligus mengalahkan cadangan devisa Indonesia yang per akhir Juli hanya mencapai US\$ 60,56 miliar. Pria kelahiran Nebraska, 30 Agustus 1930 itu sukses mendepak sahabatnya, Bill Gates yang sudah bertahun-tahun menduduki tahta sebagai orang terkaya di dunia.

### **Philip Kotler (lahir 27 Mei 1931 di Chicago)**

Adalah salah satu guru marketing yang banyak berjasa dalam pengembangan ilmu marketing di dunia. Sampai saat ini, Kotler telah banyak memberikan kontribusi yang sangat signifikan di dunia marketing. Banyak buku yang telah ditulis dan memberikan pemikiran baru di dunia marketing. Mulai dari textbook, sampai buku-buku praktis telah banyak ditulis. Sehingga para akademisi dan praktisi bisnis menjadikan ide-ide Kotler sebagai pegangannya. Tidak heran bila Kotler menjadi salah satu pemikir yang berpengaruh di dunia bisnis.

Kotler berhasil dinobatkan oleh *Financial Time*, media harian internasional bergengsi di dunia, sebagai "*Most Influential Business Writer or Management Guru*", dibelakang Jack Welch, Bill Gates, dan Peter Drucker. Ada cerita menarik bila kita coba melihat kebelakang proses perjalanan hidup Kotler hingga akhirnya menjadi guru marketing dunia. Ternyata, sebelum menjadi guru marketing, Kotler adalah seorang ekonom yang cukup banyak menyumbangkan pemikirannya di jurnal-jurnal ekonomi.



Proses pendidikan yang ditekuninya pun selalu seputar ilmu ekonomi. Gelar Masternya didapat dari University of Chicago, sedangkan gelar PhD dari MIT. Keduanya dalam bidang ekonomi. Dengan maksud memperkuat daya analisis ilmu ekonominya, Kotler kemudian melanjutkan studi post-doctoral-nya di Harvard University dalam bidang matematika dan di University of Chicago dalam bidang ilmu pengetahuan perilaku (*behaviour science*).

Kesuksesan Kotler sebagai ilmuwan memang tidak diragukan. Hal ini terlihat dari berbagai penghargaan sebagai doktor kehormatan dari berbagai universitas terkenal di dunia, diantaranya *Stockholm University, University of Zurich, Athens University of Economics and Business, DePaul University, the Cracow School of Business and Economics, Groupe H.E.C. di Paris, the University of Economics and Business Administration di Vienna*.

Menariknya, guru marketing yang lahir 7 Agustus 1931 di Chicago, Amerika, sering merasa kurang puas terhadap penjelasan-penjelasan yang ada dalam ilmu ekonomi. Kotler merasa bahwa ilmu ekonomi terlalu menyederhanakan pasar dalam konteks yang sebenarnya. Ilmu ekonomi banyak fokus ke harga dalam kaitannya dengan permintaan dan penawaran. Padahal peran dari iklan, tenaga penjualan, dan saluran penjualan dalam menciptakan permintaan sangatlah besar.

Akhirnya, Kotler pun berkesimpulan bahwa marketing adalah bagian dari ekonomi dan mempercayai ilmu ekonomi untuk menghasilkan ilmu ekonomi modern. Perjalanan hidup Kotler yang menarik tidak hanya di bidang ilmu saja, dari ekonomi ke marketing. Tetapi juga perjalanan panjangnya dalam memberikan pemikiran-pemikiran barunya dari dunia akademis ke dalam dunia praktis.

Selain menjadi guru besar ilmu marketing di *Kellogg School of Management*, kotler juga banyak membantu perusahaan-perusahaan besar dunia dalam lingkup strategi dan perencanaan marketing, marketing organisasi, dan internasional marketing. IBM, General Electric, AT&T, *Honeywell*, *Bank of America* dan *Merck* adalah beberapa perusahaan yang pernah mendapatkan insprasi dari Kotler.

Perjalanan hidup lainnya yang cukup menarik adalah, ketertarikan Kotler untuk berkontribusi lebih luas ke banyak negara di luar Amerika dan Eropa, yaitu Asia. Hal ini dibuktikannya dengan banyak memberikan seminar, pengajaran, dan menulis buku bersama dengan para akademisi dan praktisi bisnis di Asia. Kotler juga banyak menganalisis kasus-kasus perusahaan dan isdustri di Asia.

Misalnya saja buku *“Rethinking Marketing”* yang mencoba untuk menawarkan pemikiran baru ilmu marketing. Buku ini ditulis bersama ahli-ahli marketing Asia seperti Hooei Dan Huan, Sandra Liu, dan Hermawan Kartajaya. Selain itu ada juga buku *“Repositioning Asia”* dan *“Attracting Investor”* yang berusaha menganalisis kasus dan strategi bisnis perusahaan-perusahaan di Asia.

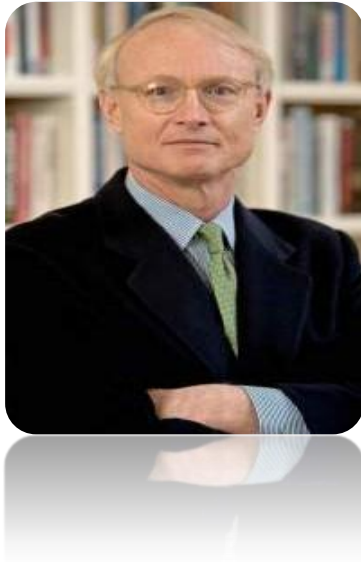
Intensitas keterlibatan Kotler dalam pengembangan dunia marketing di Asia memang tidak setengah-setengah. Hal ini dibuktikan Kotler dengan mendirikan Philip Kotler *Center for ASEAN Marketing* yang diresmikan pada November 2005 lalu di kantor sekretariat ASEAN. Philip Kotler Center yang bertempat di *MarkPlus Institute of Marketing (MIM)*, Jakarta, merupakan organisasi nirlaba yang sengaja didirikan bagi pengembangan ilmu marketing di negara-negara ASEAN.

Melihat perjalanan hidup Kotler yang sarat kontribusi terhadap dunia marketing, menyebabkan banyak institusi yang mempersiapkan diri untuk memberikan penghargaan kepada Kotler pada saat berulang tahun. Seperti misalnya *Kellogg School of Mangement* yang mengadakan acara *Kotler’s Day* dengan tujuan mengundang seluruh kolega Kotler untuk memberi apresiasi di hari ulang tahunnya.

Perjuangan dan perjalanan Philip Kotler baik sebagai ilmuwan maupun praktisi bisnis yang banyak berkontribusi di dunia marketing tidaklah sia-sia. Hal ini bisa terlihat dari sangat banyaknya penghargaan dan apresiasi dari semua kalangan terhadap usaha Kotler selama ini. Kotler pun berhasil menjadi salah satu pemikir yang cukup berpengaruh di dunia bisnis, khususnya dunia marketing.

## Michael Eugene Porter (lahir 1947).

Adalah Profesor Universitas di Harvard Business School, dalam bidang manajemen dan ekonomi. Dia adalah pendiri organisasi nirlaba yang disebut *Initiative for a Competitive Inner City* dan salah satu pendiri dari *The Monitor Group*.



Tujuan dari kegiatan akademik Porter berfokus tentang bagaimana sebuah perusahaan atau suatu daerah dapat membangun keunggulan kompetitif dan mengembangkan strategi kompetitif. Dia juga merupakan *Fellow Member of the Strategic Management Society*. Porter lulus dari Universitas Princeton pada 1969, kontribusinya yang terkenal yaitu *Porter's Five Forces Analysis*.

### Analisa Five Forces Porter

SWOT Analysis adalah suatu analisa yang dilakukan sebelum bisnis merancang sebuah *strategic plan*. Salah satu tools yang digunakan untuk membuat SWOT Analysis diantaranya adalah *Porter Five Forces analysis*, yang memberikan gambaran mengenai bagaimana posisi bisnis kita di dalam suatu industri.

Analisa *Porter's Five Forces* memberikan gambaran yang powerful mengenai bagaimana tingkat persaingan dari suatu industri, baik itu dari sisi *supply chain* (supplier dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Keempat dari forces (dorongan) ini memberikan kontribusi terhadap *competitive rivalry* atau tingkat persaingan dalam industri.

### The threat of a substitute product

Bagaimana substitusi terhadap barang/jasa Anda? Apakah konsumen dapat memperoleh barang substitusinya dengan mudah? Semakin banyak dan dekat barang substitusi, maka pelanggan juga bisa beralih dengan mudah. Force ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *switching cost*, kecenderungan untuk substitusi, diferensiasi produk, dan lainnya.

### The threat of the entry of new competitors

Bagaimana tingkat kesulitan/kemudahan bagi pesaing baru untuk masuk ke dalam industri Anda? Force ini antara lain dipengaruhi oleh *brand equity*, hambatan masuk seperti paten dsb, distribusi, *skill* atau *core competence* tertentu, *economies of scope*, *cost advantage*, dan lainnya.

### The bargaining power of customers

Bagaimana kekuatan yang dimiliki pelanggan Anda? Force ini antara lain dipengaruhi oleh: jumlah pembeli, konsentrasi pembeli, *switching cost* pembeli, ketersediaan barang, besar order pembeli, sensitivitas harga, tingkat diferensiasi, dan sebagainya.

### The bargaining power of suppliers

*Supplier* merupakan tempat dimana kita membeli input yang digunakan untuk bahan produksi. Force ini ditentukan oleh beberapa factor diantaranya: switching cost ke supplier

lain, jumlah supplier, konsentrasi supplier, ketersediaan substitusi input, tingkat diferensiasi input, hingga tingkat hubungan dengan supplier.

### **The intensity of competitive rivalry**

Bagaimana intensitas persaingan dalam industri Anda? Semakin banyak jumlah pesaing, dengan produk yang berkualitas dan harga bersaing, maka semakin tinggi tingkat persaingan. Force ini ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya: jumlah pesaing, perbedaan kualitas, loyalitas pelanggan, diferensiasi produk, perbedaan harga, *exit barriers*, dan sebagainya.

Analisa *Five Forces Porter* ini digunakan pada level industri, dan dapat diaplikasikan pada segala macam industri. Pengertian industri disini adalah serangkaian bisnis yang menawarkan produk/jasa yang sejenis. Seandainya satu perusahaan bergerak di berbagai macam industri, maka ia tidak bisa hanya membuat satu analisis saja. Analisa ini perlu dibuat pada masing-masing industri dimana ia bergerak.

Demikian ulasan mengenai Analisa *Five Forces Porter* yang powerful, terutama dalam melakukan SWOT Analysis dan Strategic Plan. Dengan memahami bagaimana posisi kita dalam industry, maka selanjutnya dapat dirancang strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan.

Porter juga mengulas subyek lainnya antara lain:

1. *Strategic groups (also called strategic sets)*
2. *Value chain*
3. *The generic strategies of cost leadership, product differentiation, and focus*
4. *The market positioning strategies of variety based, needs based, and access based market positions.*
5. *Porter's clusters of competence for regional economic development*

## HAKIKAT PENEKMBANGAN PERENCANAAN

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tinsdakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan dimasyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

### A. DEFINISI

**Perencanaan** adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Menurut Newman *perencanaan (planning) is deciding in advance what is to be done*. Sedangkan menurut louis A.Allen : *“planning is the determination of a course of action to achieve a desired result”*.

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Perencanaan dalam pengertian ini menitikberatkan kepada usaha untuk menyeleksi dan menghubungkan sesuatu dengan kepentingan masa yang akan datang serta usaha untuk mencapainya. Definisi lain menyatakan bahwa perencanaan adalah hubungan antara apa yang ada sekarang dengan bagaimana seharusnya yang berkaitan dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program,dan alokasi sumber. Perencanaan mempunyai makna yang kompleks, perencanaan didefinisikan dalam berbagai bentuk tergantung dari sudut pandang, latar belakang yang mempengaruhinya dalam mendefinisikan pengertian perencanaan.



Dari kutipan tersebut dapat dianalisis bahwa dalam menyusun perencanaan perlu memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan masa depan, adanya kegiatan, proses yang sistematis, hasil dan tujuan tertentu.

Menurut **Kaufman** dalam perencanaan mengandung elemen-elemen sebagai berikut, pertama mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan. Kedua, menentukan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat prioritas. Ketiga, memperinci spesifikasi hasil yang dicapai dari tiap kebutuhan yang diprioritaskan. Keempat, mengidentifikasi persyaratan untuk mencapai tiap-tiap alternatif. Kelima, mengidentifikasi strategi alternative yang memungkinkan, termasuk di dalamnya peralatan untuk melengkapi tiap persyaratan untuk mencapai kebutuhan, untung rugi berbagai latar dan strategi yang digunakan. Uraian tersebut, memperjelas bahwa perencanaan berkaitan dengan pemilihan dan penentuan kebijakan tertentu. Harjanto memberi komentar terhadap pendapat Kaufman bahwa perencanaan merupakan proses untuk menentukan kemana harus melangkah dan mengidentifikasi berbagai persyaratan yang dibutuhkan dengan cara efektif dan efisien. perencanaan mengandung enam pokok pikiran yaitu, pertama perencanaan melibatkan proses penentuan keadaan masa depan yang diinginkan. Kedua, keadaan masa depan yang diinginkan dibandingkan dengan kenyataan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya. Ketiga, untuk menutup kesenjangan perlu dilakukan usaha-usaha. Keempat, usaha untuk menutup kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai usaha dan alternative. Kelima, perlu pemilihan alternative yang baik, dalam hal ini mencakup efektifitas dan efisiensi. Keenam, alternative yang sudah dipilih hendaknya diperinci sehingga dapat menjadi petunjuk dan pedoman dalam pengambilan kebijakan.

perencanaan merupakan aplikasi dari pemikiran yang tersusun untuk mencapai keinginan bersama. Dengan demikian perencanaan yang di susun merupakan konsep yang aplikatif dan operasional. Dapat juga merupakan aktifitas untuk mengambil keputusan. Hal senada juga dikatakan oleh George R. Terry bahwa perencanaan merupakan aktifitas pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan, di mana, kapan dilakukan, bagaimana melakukan dan siapa yang akan melakukan, sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian perencanaan adalah usaha untuk menggali siapa yang bertanggungjawab terhadap berbagai aktifitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Aktifitas tersebutkan tergambar dalam sebuah perencanaan yang matang dan komprehensif. Hal ini dapat dipahami dari pendapat George R. Terry tersebut. Di sisi lain, perencanaan dapat dikatrakan sebagai usaha mencari penanggungjawab terhadap berbagai rumusan kebijakan untuk dilaksanakan bersama sesuai dengan bidang masing-masing.

### **Katolik dalam perencanaan.**

Katolik mengajarkan kepada umatnya untuk merencanakan segala kegiatannya.” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. dapat dipahami bahwa perlunya perencanaan untuk masa depan, apakah untuk diri sendiri, pemimpin keluarga, lembaga, masyarakat maupun sebagai pemimpin Negara.

Allah sebagai pencipta, Allah sebagai Perencana semua makhluk ciptaannya, Allah adalah Maha Merencanakan, Al-Bari, sifat tersebut menjadi inspirasi bagi umat islam terutama para manajer. Karena pada dasarnya manajer yang harus mempunyai banyak konsep tentang manajemen termasuk di dalamnya perencanaan pemimpin yangb adalah yang mempunyai

visi dan misi, dan membangun kedua hal tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan bersama. Visi dan misi merupakan hasil dari perencanaan yang baik dan matang.

perencanaan adalah proses yang berkelanjutan, bertahap dan tertata rapi. Artinya perencanaan tidak bersifat mutlak, kaku tetapi ada peluang untuk perbaikan dan sisipan kebijakan baru. Dengan demikian perencanaan adalah proses yang berkelanjutan dalam rangka menyempurnakan aktifitas untuk mewujudkan tujuan bersama.

Dengan demikian perencanaan pendidikan sekedar untuk internal lembaga pendidikan, anak didik, lebih dari itu pertimbangan lingkungan masyarakat sebagai pengguna sekaligus penerima hasil perlu dipertimbangkan, termasuk juga kebutuhan regional, nasional dan internasional, ini artinya adalah menyusun perencanaan hendaknya bersifat universal untuk jangka pendek dan jangka panjang yang kesemuanya bermuara kepada kebutuhan dan tujuan universal.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan dimasyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

## **B. UNSUR-UNSUR DAN ELEMEN PERENCANAAN**

Pada dasarnya yang dimaksud dengan perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*What*) siapa (*Who*) kapan (*When*) dimana (*Where*) mengapa (*Why*) dan bagaimana (*How*) jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan yaitu :

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
3. Dimana tindakan tersebut dilakukan
4. Kapan tindakan tersebut dilakukan
5. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
6. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

### **Elemen perencanaan**

Perencanaan terdiri dari dua elemen penting, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana itu sendiri (*plan*).

### **Sasaran**

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan.

Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (*stated goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali *stated goals* ini

bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* perusahaan. Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar diinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarannya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (*subgoals*) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai tingkat paling bawah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Seringkali, atasan memberikan sasaran yang cakupannya terlalu luas seperti “tingkatkan kinerja,” “naikkan profit,” atau “kembangkan perusahaan,” sehingga bawahan kesulitan menerjemahkan sasaran ini dan akhirnya salah menginterpretasi maksud sasaran itu (lihat gambar).

Pendekatan kedua disebut dengan *management by objective* atau MBO. Pada pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tetapi juga oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan begini, karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat. Namun ada beberapa kelemahan dalam pendekatan MBO. Pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Kedua, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarannya tanpa mempedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalah sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

## Rencana

Rencana atau *plan* adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis adalah rencana umum yang berlaku di seluruh lapisan organisasi sedangkan rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi.

Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun, rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki *intermediate time frame*.

Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana yang hanya memberikan *guidelines* secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk “meningkatkan profit 15%.” Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 15% itu. Rencana seperti ini sangat fleksibel, namun tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk “meningkatkan profit

15%,” ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya, dan lain-lain.

Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunaannya, yaitu *single use* atau *standing*. Single-use plans adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Contohnya adalah “membangun 6 buah pabrik di China atau “mencapai penjualan 1.000.000 unit pada tahun 2006.” Sedangkan *standing plans* adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.

### C. SIFAT RENCANA YANG BAIK

Rencana yang baik harus memuat sifat-sifat sebagai berikut :

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat dihindarkan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan keadaan maka tidak semua rencana dirubah dan dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap rencana harus ada dalam pertimbangan.
4. Ada dalam pertimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan factor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

Dasar perencanaan yang baik antara lain :

#### 1. Forecasting

Proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang. a. forecasting kualitatif: prediksi masa depannya menggunakan pendapat para ahli b. forecasting kuantitatif: prediksi masa depannya menggunakan analisa data secara matematis dan statistis (*analisa time series, model ekonometri, survey statistik*)

#### 2. Penggunaan skenario

Meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau keadaan peristiwa yang mungkin terjadi. Pengidentifikasian kemungkinan skenario yang berbeda waktunya akan membantu organisasi beroperasi lebih fleksibel dalam lingkungan yang dinamis.

#### 3. Benchmarking

Perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinannya tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang. Tujuan: untuk mengetahui apakah orang-orang dan organisasi bekerja dengan baik dan merencanakan bagaimana menggabungkan ide-ide tersebut dalam pengoperasiannya.

#### 4. Partisipasi dan keterlibatan

Perencanaan partisipatif yang aktif: perencanaan di mana semua orang yang mungkin akan mempengaruhi hasil dari perencanaan dan atau akan membantu mengimplementasikan perencanaan-perencanaan tersebut.

#### 5. Penggunaan staf perencana

fungsi staf perencana: bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengkoordinasi sistem perencanaan untuk organisasi secara keseluruhan atau untuk salah satu komponen perencanaan yang utama.

### D. PROSES PEMBUATAN RENCANA

#### 1 PROSES PEMBUATAN RENCANA

Antara tugas dan tujuan tidak dapat dipisahkan, suatu rencana tidak dapat diformulir tanpa ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan tujuannya. Tugas diartikan sebagai apa yang harus dilakukan, sedang tujuan yaitu suatu atau nilai yang akan diperoleh.

#### 2. Observasi dan analisa

Menentukan factor-faktor apa yang dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan (Observasi) bila sudah diketahui dan terkumpul, maka dilakukan analisa terhadapnya untuk ditentukan mana yang digunakan.

#### 3. Mengadakan kemungkinan-kemungkinan

Faktor yang tersedia memberikan perencanaan membuat beberapa kemungkinan dalam pencapaian tujuan. Dimana kemungkinan yang telah diperoleh dapat diurut atas dasar tertentu, misalnya lamanya penyelesaian, besarnya biaya yang dibutuhkan efisiensi dan efektivitas dan lain sebagainya.

#### 4. Membuat sintesa

Sintesa yaitu alternatif yang akan dipilih dari kemungkinan-kemungkinan yang ada dengan cara mengawinkan sintesa dari kemungkinan-kemungkinan tersebut. Kemungkinan-kemungkinan yang ada mempunyai kelemahan-kelemahan.

#### Prosedur dan aturan

Perencanaan tetap yang menggambarkan tindakan yang diambil pada situasi tertentu sering disebut : *Standard Operating Prosedurs (SOPs)*

#### 1. Perencanaan sekali pakai (*single-use plans*)

Digunakan hanya sekali untuk situasi yang unik

##### a. Anggaran

Menggunakan sumber-sumber untuk mengerjakan aktivitas proyek atau program Merupakan alat Manajemen yang ampuh untuk mengalokasikan berbagai macam sumber yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan yang beranekaragam.

##### b. Jadwal Proyek

Menetapkan rangkaian kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan khusus dan yang menghubungkan-hubungkan dengan kerangka waktu yang khusus, target kinerja dan Sumber Daya.

## KEUNTUNGAN PERENCANAAN

1. Fokus dan fleksibilitas, Fokus : Mengetahui apa yang terbaik , mengetahui apa yang dibutuhkan dan bagaimana melayani pelanggan. Fleksibilitas: Beroperasi dan punya pandangan kedepan
2. Perencanaan membantu Manajer karena:
3. Perencanaan berorientasi pada hasil- Menciptakan pengertian arah orientasi kinerja
4. Perencanaan Orientasi pada prioritas -Memastikan hal yang paling penting dan mendapatkan perhatian utama
5. Perencanaan orientasi pada keuntungan -Membantu sumber -sumber untuk mendayagunakan kekuatan terbaik
6. Perencanaan orientasi pada perubahan -membantu mengantisipasi masalah dan kesempatan sehingga dapat dicapai kesesuaian yang terbaik

### 2. Perencanaan mengembangkan koordinasi

Tujuan-tujuan dari masing-masing subsistem ditata sehingga saling mendukung satu sama lain. Tingkatan tujuan yang lebih tinggi berhubungan dengan tingkatan tujuan yang lebih rendah.

### 3. Perencanaan mengembangkan pengendalian

Pengendalian meliputi Pengukuran dan evaluasi perencanaan membantu kemungkinan tersebut dalam menentukan tujuan, keinginan hasil kinerja dan menentukan tindakan khusus.

## D. SIAPA PEMBUAT RENCANA

### 1. Panitia Perencanaan

Panitia ini terdiri dari beberapa unsure yang mewakili beberapa pihak, yang masing-masing membawakan misinya untuk menghasilkan suatu rencana, dengan harapan rencana yang dibuat akan lebih baik.

### 2. Bagian Perencanaan

Seringkali tugas perencanaan, merupakan tugas rutin dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ini merupakan satu unit dalam suatu organisasi yang bertugas khusus membuat rencana. Jadi disini tidak ada unsur perwakilan yang mewakili suatu bagian dalam organisasi.

### 3. Tenaga Staf

Pada sebuah organisasi atau perusahaan ada dua kelompok fungsional yaitu :

- a. Pelaksana, tidak disamakan dengan pimpinan yaitu kelompok yang langsung menangani pekerjaan
- b. Staf (pemikir) yaitu kelompok yang tidak secara langsung menghasilkan barang atau produk perusahaan, tugasnya menganalisa fakta-fakta untuk kemudian merencanakan sesuatu guna.

## E. BENTUK PERENCANAAN

### 1. Recana Global (Global Plan)

Analisa penyusunan recana global terdiri atas:

- a. *Strenght* yaitu kekuatan yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan

- b. **Weaknesses**, memperhatikan kelemahan yang dimiliki organisasi yang bersangkutan.
- c. **Opportunity** yaitu kesempatan terbuka yang dimiliki oleh organisasi
- d. **Treath** yaitu tekanan dan hambatan yang dihadapi organisasi

## 2. Rencana Strategik (Strategic Plan)

Bagian dari rencana global yang lebih terperinci. Dimana dengan menyusun kerangka kerja yang akan dilakukan untuk mencapai rencana global, dimensi waktunya adalah jangka panjang. Dalam pencapaiannya dilakukan dengan system prioritas. Mana yang akan dicapai terlebih dahulu.

Merupakan proses perencanaan jangka panjang yang tersusun dan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Tiga alasan penggunaan perencanaan strategic ini yaitu :

1. Memberikan kerangka dasar bagi perencanaan lainnya yang akan dilakukan
2. Mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
3. Titik permulaan pemahaman dan penilaian kegiatan manajer dan organisasi.
4. Rencana Operasional (*Operational Plan*)

Rencana ini meliputi perencanaan terhadap kegiatan-kegiatan operasional dan bersifat jangka pendek.

- a. Rencana sekali pakai ( *single use plan* ) yaitu kegiatan yang tidak digunakan lagi setelah tercapainya tujuan dan ini sifatnya lebih terperinci hanya sekali pakai, misalnya rencana pembelian dan pemasangan mesin komputer dalam suatu perusahaan.
- b. Rencana Tetap ( *Standing Plan* ) yaitu berupa pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan-penanganan situasi yang dapat diperkirakan terlebih dahulu dan akan terjadi berulang-ulang.

## F. PENDEKATAN-PENDEKATAN PERENCANAAN

### 1. Perencanaan inside-out dan perencanaan outside-in

Perencanaan *inside-out*: terfokus pada yang sudah dilakukan dan mengusahakan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan. Ini meningkatkan efektivitas organisasi. Perencanaan *outside-in*: dari analisa lingkungan eksternal muncul perencanaan untuk mengeksploitasi kesempatan-kesempatan dan meminimisasi permasalahan yang terjadi. Kedua perencanaan ini dapat dikombinasikan agar optimal.

### 2. Perencanaan top-down dan perencanaan bottom-up

Perencanaan dari atas ke bawah (*top-down*): manajer dibawah manajer puncak membuat perencanaan berdasarkan tujuan yang telah ditentukan manajer puncak. Perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up*) dikembangkan pada tingkatan yang lebih bawah tanpa adanya batasan yang secara teratur melewati hirarki tersebut ke tingkat manajer puncak. Kelebihan: kuatnya komitmen dan kepemilikan dalam perencanaan yang lebih rendah. Kelemahan: bila terlalu ekstrim mungkin akan gagal untuk menghasilkan seluruh tugas yang terintegrasi dalam organisasi secara keseluruhan.

### 3. Perencanaan contingency

perencanaan yang terfokus pada pemikiran ke depan. Perencanaan ini meliputi penentuan alternatif-alternatif tindakan yang dapat diimplementasikan seandainya perencanaan orisinal tidak sesuai karena adanya perubahan keadaan. Kunci: prediksi perubahan yang akan datang yang dapat berakibat pada perencanaan yang sedang dijalankan.

#### Tipe perencanaan yang dilakukan para manajer

Meliputi :

1. Perencanaan Jangka pendek (*Short Range Plans*)
2. Perencanaan Jangka panjang (*Long Range Plans*)
3. Perencanaan Strategi
4. Perencanaan Operasional
5. Perencanaan Tetap
6. Perencanaan Sekali Pakai

#### 1. Perencanaan Jangka Panjang & Jangka Pendek

Jangka Pendek : Perencanaan untuk jangka waktu 1 tahun atau kurang Menengah : 1 s/d 2 tahun, Panjang : Jangka waktu 5 tahun atau lebih

#### 2. Perencanaan strategi dan operasional

**A. Perencanaan Strategi** : Kebutuhan jangka panjang dan menentukan komprehensif yang telah diarahkan. Menentukan tujuan untuk organisasi kegiatan apa yang hendak diambil sumber-sumber apa yang diperlukan untuk mencapainya.

Tahap perencanaan strategi:

1. Identifikasi tujuan dan sasaran
2. Penilaian kinerja berdasar tujuan dan sasaran yang ditetapkan
3. Penentuan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran
4. Implementasi perencanaan strategi
5. Evaluasi hasil dan perbaikan proses perencanaan strategi

Tujuan perencanaan strategi: mendapatkan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*).

## H.TUJUAN PERENCANAAN

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan empat tujuan perencanaan.

1. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
2. Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
3. Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat



mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.

4. Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Selain keempat hal tersebut, sebagian besar studi<sup>[1]</sup> menunjukkan adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan.

Dua unsur dari pada tujuan yaitu :

1. Hasil akhir yang ingin dicapai
2. Kegiatan yang dilakukan saat ini untuk mencapai tujuan tersebut

Dalam buku Manullang Davis membagi tujuan menjadi tiga jenis yaitu :

1. Tujuan primer berupa nilai ekonomis yang diberikan baik langsung ataupun tidak langsung kepada masyarakat dalam pembuatan barang dan jasa.
2. Tujuan kolateral nilai umum dalam pengertian luas demi kebaikan masyarakat
3. Tujuan Skunder, berkenaan dengan nilai ekonomis dan efektifitas dalam pencapaian tujuan diatas.

### **Bentuk tujuan**

Parrow membagi tujuan menjadi lima bentuk :

1. *Societal Goals*, dibagi menjadi bagian-bagian karena organisasi sifatnya luas untuk memenuhi kebutuhan dari masyarakat.
2. *Output Goals*, menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen dalam bentuk konsumsi.
3. *System Goals*, pelaksanaan semua fungsi organisasi dilakukan dengan system yang biasa digunakan dalam organisasi tersebut.
4. *Product Goals*, berdasarkan pada produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan.
5. *Derived Goals*, dihubungkan dan didasarkan pada tujuan-tujuan lainnya yang ada dalam organisasi,

### **Fungsi Tujuan**

1. Sebagai dasar dan patokan bagi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi baik pengarahan, penyaluran usaha-usaha maupun kegiatan dari para anggota organisasi tersebut tanpa kecuali.
2. Sumber legitimasi dengan meningkatkan kemampuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam proses produksi dan mendapatkan dukungan dari lingkungan yang berada di sekitarnya.
3. Sebagai standar pelaksanaan dengan melaksanakan diri pada tujuan yang akan dicapai yang dibuat secara jelas dan dapat dipahami oleh anggota lainnya.
4. Sumber motivasi untuk mendorong anggota lainnya dalam melaksanakan tugasnya, misal dengan memberikan insentif bagi anggota yang melaksanakan tugasnya dengan baik, menghasilkan produk di atas standar dan lain sebagainya yang akhirnya dapat mendorong anggota lainnya.

5. Sebagai unsur rasional perusahaan, karena tujuan ini merupakan dasar perancangan dari organisasi.

Peter Drucker menetapkan delapan unsur yang harus ada dalam suatu organisasi di dalam menetapkan tujuan, yaitu :

1. Posisi pasar, berapa market share yang dapat dikuasai oleh perusahaan, hal ini dengan melihat berapa besar langganan dan produk yang dapat dikuasai, segmen pasar dan saluran distribusi yang digunakan.
2. Produktivitas, yaitu dengan menghitung antar input yang digunakan dengan output yang dicapai, yang merupakan efisiensi perusahaan.
3. Sumberdaya fisik dan keuangan, dengan memperhatikan teknologi yang digunakan dan sumberdaya yang diperlukan dihubungkan dengan besarnya posisi keuangan yang dimiliki.
4. Profitabilitas, pencapaian tujuan yang dihitung dengan berapa rupiah yang diterima dengan melakukan *riset and develop-ment*, tersedianya kapital untuk renovasi teknologi dan kompensasi yang diterima.
5. Inovasi, yaitu pembaharuan-pembaharuan yang dilaksanakan dengan mengeluarkan produk baru, teknologi yang lebih canggih misalnya, yang didasarkan pada kebutuhan yang terus bertambah.
6. Prestasi dan pengembangan manajer, dengan memperhatikan pada kualitas manajemen untuk pengembangan para manajer.
7. Prestasi dan sikap karyawan, dengan menetapkan tujuan-tujuan yang menyangkut faktor-faktor karyawan dalam pencapaian efektifitas kerja.
8. Tanggung jawab solusi dan publik, guna menangani gejolak yang terjadi di perusahaan yang dilakukan oleh para karyawan berupa pemogokan ataupun unjuk rasa, hukum, pemerintah dan kelompok masyarakat lainnya.

### **Management Bay Objective ( MBO )**

Pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* pada tahun 1954. Management by objective dapat juga disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran, manajemen berdasarkan hasil (*Management by Result*), *Goals management*, *Work planning and review* dan lain sebagainya yang pada intinya sama.

*Management by objective* menekankan pada pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan yang efektif, dengan menetapkan prosedur pencapaian baik yang formal maupun informal, pertama dengan menetapkan tujuan yang akan dicapai dilanjutkan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan sampai selesai baru diadakan peninjauan kembali atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kegiatan MBO singkatan dari *management by objective* yaitu proses partisipasi yang melibatkan bawahan dan para manajer dalam setiap tingkatan organisasi yang dirumuskan dengan bentuk misi atau sasaran, yang dapat diukur dimana penggunaan ukuran ini sebagai pedoman bagi pengoperasian satuan kerja.

Sistem *Management By Objective* Yang Efektif antara lain :

1. Adanya komitmen para manajer tujuan pribadi dan organisasi, sehingga dia harus berjumpa dengan bawahannya untuk memberikan penetapan tujuan dan menilainya.
2. Penetapan tujuan manajemen puncak yang dinyatakan dalam nilai tertentu yang dapat diukur, sehingga antara manajer dan bawahan mempunyai gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh manajemen puncak, sehingga dapat diketahui antara individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan perseorangan, dimana antara manajer dan bawahan harus merumuskan tujuan bersama dan tanggung jawab terhadap bagiannya secara jelas guna memahami tentang apa yang akan dicapai.
4. Perlunya partisipasi semua pihak, dimana semakin besar partisipasi dari semua anggota, maka semakin besar tujuan yang akan tercapai.
5. Otonomi dan implementasi rencana, disini bawahan dan manajer bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuannya.
6. Peninjauan kembali prestasi yang dilakukan secara periodik terhadap kemajuan tujuan.

**Sedangkan** Kebaikan dan Kelemahan MBO dapat dilihat sebagai berikut :

Kebaikan : Kelemahan :

1. Mengetahui apa yang diharap-harapkan dari organisasi.
2. Membantu manajer membuat tujuan dan sasaran.
3. Memperbaiki komunikasi vertikal antara manajer dengan bawahan
4. Membuat proses evaluasi. 1. Kelemahan yang melekat pada proses MBO, dalam konsumsi waktu dan biaya yang besar.
5. Dalam hal pengembangan dan implementasi program-program MBO.

#### **Unsur-unsur Efektivitas MBO**

1. Agar MBO sukses maka manajer harus memahami dan mempunyai trampilan secara mengetahui kemanfaatan dan kegunaan dari MBO.
2. Tujuan merupakan hal yang realistis dan mudah dipahami oleh siapapun juga, sehingga tujuan ini sering digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja dari manajer, apakah dia berhasil dalam tugasnya atau gagal.
3. Top manajer harus menjaga sistem MBO ini tetap hidup dan berfungsi sebagaimana mestinya.
4. Tanpa partisipasi semua pihak tidaklah mungkin program MBO ini berjalan, maka semua pihak harus mengetahui posisinya dalam hubungannya dengan tujuan yang akan dicapai, umpan balik terhadapnya sangat berguna.

### **I. PEMBUATAN KEPUTUSAN (DECISION MAKING)**

*Pembuatan keputusan yaitu proses serangkaian kegiatan yang akan dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah. Pembuatan keputusan ini dilakukan oleh setiap jabatan dalam organisasi. Manajer akan membantu keputusan yang berbeda dalam situasi dan kondisi yang berbeda pula.*

Bentuk keputusan ini bisa berupa keputusan yang diprogram (*Programmed decisions*) atau tidak, bisa juga dibedakan antara keputusan yang dibuat di bawah kondisi kepastian, resiko dan ketidak pastian.

Keputusan terprogram yaitu keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur yang terjadi secara rutin dan berulang-ulang. Contoh : penetapan gaji pegawai, prosedur penerimaan pegawai baru, prosedur kenaikan jenjang kepegawaian dan sebagainya.

Keputusan tidak terprogram (*non-programmed decisions*), yaitu keputusan yang dibuat karena terjadinya masalah-masalah khusus atau tidak biasanya. Contoh : pengalokasian sumber daya-sumber daya organisasi, penjualan yang merosot tajam, pemakaian teknologi yang termmodern, dan lain sebagainya.

Keputusan dengan kepastian, resiko dan ketidak-pastian, ini tergantung dari beberapa aspek yang tidak dapat diperkirakan dan dipastikan sebelumnya, seperti reaksi pesaing, perubahan perekonomian, perubahan teknologi, perilaku konsumen dan lain sebagainya. Oleh karena itu ini terbagi dalam tiga jenis situasi, yaitu :

Kepastian (*certainty*), yaitu dengan diketahuinya keadaan yang akan terjadi diwaktu mendatang, karena tersedianya informasi yang akurat dan responsibility.

Resiko (*risk*), yaitu dengan diketahuinya kesempatan atau probabilitas setiap kemungkinan yang akan terjadi serta hasilnya, tetapi informasi yang lengkap tidak dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Ketidak pastian (*uncertainty*), dimana manajer tidak mengetahui probabilitas yang dimiliki serta tidak diketahuinya situasi yang akan terjadi diwaktu mendatang, karena tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan. Umumnya ini menyangkut keputusan yang kritis dan paling menarik.

#### **a. Proses Pembuatan Keputusan**

##### ***1. Pemahaman dan Perumusan Masalah***

Manajer harus dapat menemukan masalah apa yang sebenarnya, dan menentukan bagian-bagian mana yang harus dipecahkan dan bagian mana yang seharusnya dipecahkan.

##### ***2. Pengumpuland an Analisa Data yang Relevan***

Setelah masalahnya ditemukan, lalu ditentukan dan dibuatkan rumusannya untuk membuat keputusan yang tepat.

##### ***3. Pengembangan Alternatif***

Pengembangan alternatif memungkinkan menolak kecenderungan membuat keputusan yang cepat agar tercapai keputusan yang efektif.

##### ***4. Pengevaluasian terhadap alternatif yang digunakan***

Menilai efektivitas dari alternatif yang dipakai, yang diukur dengan menghubungkan tujuan dan sumber daya organisasi dengan alternatif yang realistic serta menilai seberapa baik alternatif yang diambil dapat membantu pemecahan masalah.

##### ***5. Pemilihan Alternatif Terbaik***

Didasarkan pada informasi yang diberikan kepada manajer dan ketidak sempurnaan kebijaksanaan yang diambil oleh manajer.

##### ***6. Implementasi Keputusan***

Manajer harus menetapkan anggaran, mengadakan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, serta memperhatikan resiko dan ketidak puasan terhadap keputusan yang diambil. Sehingga perlu dibuat prosedur laporan kemajuan periodic dan mempersiapkan tindakan korektif bila timbul masalah baru dalam keputusan yang dibuat serta mempersiapkan peringatan dini atas segala kemungkinan yang terjadi.

##### ***7. Evaluasi atas Hasil Keputusan***

Implementasi yang telah diambil harus selalu dimonitor terus-menerus, apakah berjalan lancar dan memberikan hasil yang diharapkan.

**b. Keterlibatan Bawahan Dalam Pembuatan Keputusan**

Keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan dapat bersifat resmi missal dengan pembuatan kelompok, bisa juga bersifat tidak resmi missal dengan meminta gagasan dan saran-saran. Pembuatan keputusan yang didasarkan pada sifat formal lebih efektif karena banyak masukan-masukan pengetahuan yang lainnya. karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen akan mempengaruhi dan menentukan apakah pembuatan keputusan dilakukan secara kelompok atau tidak.

**c. Metode Kuantitatif Dalam Pembuatan Keputusan**

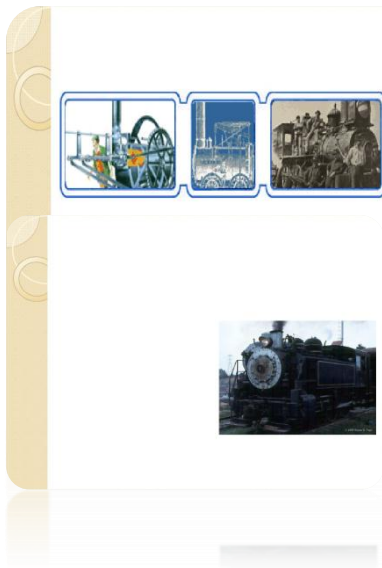
Operasi organisasi semakin kompleks dan mahal, sehingga semakin sulit dan penting manajer dalam membuat rencana dan keputusan. Untuk itu diperlukan bantuan berbagai teknik dan peralatan kuantitatif. Teknik dan peralatan kuantitatif pembuatan keputusan dikenal dengan nama teknik management science dan operations research. Riset operasi menggambarkan, memahami, dan memperkirakan perilaku berbagai sistem yang kompleks dalam kehidupan manusia. Tujuannya menyediakan informasi yang akurat.

## HAKIKAT PENGEMBANGAN TEORI ORGANISASI

**Teori Organisasi** adalah sebuah cabang ilmu sosial yang relatif muda, ia baru berkembang pada akhir abad-19. Untuk sedikit lebih paham tentang sejarah perkembangannya penulis menyajikan latar belakang singkat konteks sejarah dimana teori organisasi sebagai sebuah cabang ilmu sosial dikembangkan.

### Periode 1750-1870

Ciri utama (*main features*) situasi masyarakat pada waktu itu adalah adanya revolusi industri (*1st industrial revolution, role of technology, invention of steam engine in the UK*). Sebagai salah satu kejadian paling penting sebelum abad kedua puluh ini, dalam kaitannya dengan teori organisasi. Revolusi Industri dimulai pada abad kedelapan belas di Inggris, revolusi tersebut menyeberangi Samudera Atlantik dan ke Amerika pada akhir perang saudara. Revolusi tersebut mempunyai dua elemen utama di Amerika Serikat. Kekuatan mesin telah menggantikan kekuatan manusia secara cepat, dan pembangunan terusan dan rel kereta api dengan cepat mengubah metode transportasi. Hasilnya adalah menyebarnya pendirian pabrik.



Pabrik-pabrik besar menggunakan kekuatan uap untuk menjalankan beratus-ratus mesin secara efisien. Barang-barang jadi kemudian dapat dikirimkan dengan murah melalui kapal atau kereta api keseluruh negara. Dampaknya terhadap desain organisasi menjadi jelas yaitu penekanan terhadap efisiensi.

Pembangunan pabrik membutuhkan penciptaan yang terus-menerus dari struktur organisasi untuk memungkinkan terjadinya proses produksi yang efisien.

Pekerjaan harus dirumuskan, arus pekerjaan harus ditetapkan, departemen diciptakan, dan mekanisme koordinasi dikembangkan. Secara singkat, struktur organisasi yang kompleks harus dirancang karena pengaruh lingkungan, politik dan masyarakat. Model kepemimpinan dan bisnis administratif dikembangkan pula. Adam Smith menulis buku tentang kemakmuran negara pada tahun 1776. Buku tersebut membahas tentang keuntungan ekonomis dari pembagian kerja pada industri paku. Smith mengatakan bahwa apabila sepuluh orang pekerja masing-masing melakukan tugas spesialisasi, maka mereka dapat menghasilkan kurang lebih empat puluh delapan ribu buah paku seharinya. Namun demikian ia mengatakan jika masing-masing pekerja bekerja secara terpisah dan bebas, kesepuluh orang pekerja tersebut dapat dikatakan beruntung jika dapat membuat dua ratus atau sepuluh paku seharinya.

Smith kemudian membuat kesimpulan yang sekarang diterima oleh para manajer sebagai suatu akal sehat, yaitu pembagian kerja dapat menghasilkan efisiensi ekonomis yang mencolok. Selain Smith dan juga Marx, kontribusi yang berpengaruh pada waktu itu terhadap teori organisasi adalah pandangan Ralph C. Davis (1928), yang memperkenalkan perspektif perencanaan rasional, yang mengatakan bahwa struktur merupakan hasil logis dari tujuan-tujuan organisasi. Davis mengatakan bahwa tujuan utama sebuah perusahaan adalah pelayanan ekonomis. Tidak ada perusahaan yang dapat hidup jika tidak memberikan nilai ekonomis. Nilai ekonomis ini dikembangkan melalui aktivitas yang dilakukan oleh para

anggotanya untuk menciptakan produk atau jasa organisasi. Aktivitas-aktivitas tersebut kemudian menghubungkan tujuan organisasi dengan hasilnya. Adalah pekerjaan manajemen untuk mengelompokkan aktivitas-aktivitas tersebut sedemikian rupa sehingga membentuk struktur organisasi. Davis kemudian berkesimpulan bahwa dengan demikian struktur organisasi tergantung pada tujuan-tujuan organisasi.

Perspektif perencanaan rasional menawarkan sebuah model yang sederhana dan langsung untuk merancang sebuah organisasi. Perencanaan formal manajemen menentukan tujuan-tujuan organisasi. Tujuan-tujuan tersebut kemudian, dalam urutan yang logis, menentukan pengembangan struktur, arus wewenang, serta hubungan lainnya.

### **Periode 1870-PD II (WW II)**

Ciri utamanya (*main features*) adalah basis pengembangan produksi dengan melakukan diferensiasi tenaga kerja, mekanisasi pabrik dan penciptaan skala ekonomi (*production improvement based on differentiation of labour, mechanism and economy of scale*) dengan membuat produk secara *masal* (*mass production*), spesialisasi terhadap pekerjaan juga sudah dilakukan pada waktu itu dan semakin dimanfaatkannya pemikiran rasional dari para tenaga ahli administrasi bisnis. Pengaruh lingkungan sebagai faktor yang berpengaruh menjadi pertimbangan bisnis, undang-undang dibuat dengan memperhitungkan kepentingan kemanusiaan, studi tentang organisasi berbasis pada negara, angkatan bersenjata dan gereja. Pada waktu itu Mayo melakukan pengamatan terhadap para pekerja dengan percobaan intensitas cahaya, pengaruhnya terhadap pekerja, yang ditemukan pada percobaan tersebut adalah kesimpulan tentang faktor manusia pada organisasi (*human factor*) dan organisasi informal yang kemudian menjadi bintang pemandu (*guiding star*) yang paling berpengaruh terhadap pengembangan paradigma teori organisasi neo-klasik.

Ide-ide yang menonjol tentang organisasi pada waktu itu adalah tentang struktur, hirarki, aturan dan norma-norma (Weber, dengan tipe idealnya), Max Weber menulis pada permulaan abad ini dan telah mengembangkan sebuah model struktural yang ia katakan sebagai alat yang paling efisien bagi organisasi-organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Ia menyebut struktur ideal ini sebagai birokrasi. Struktur tersebut ditandai dengan adanya pembagian kerja, sebuah hirarki wewenang yang jelas, prosedur seleksi yang formal, peraturan yang rinci, serta hubungan yang tidak didasarkan hubungan pribadi (*impersonal*). Gambaran Weber tentang birokrasi telah menjadi prototipe rancangan bagi kebanyakan struktur organisasi yang sekarang ada. Saat itu mulai diidentifikasi pula tentang adanya kesamaan fungsi pada semua organisasi (Fayol), identifikasi yang dilakukan oleh Fayol sangat berpengaruh kepada cara pandang terhadap organisasi, bahwa tujuan organisasi adalah agar tugas dapat dilaksanakan, organisasi membutuhkan sebuah struktur yang mengatur agar pekerjaan-pekerjaan sejenis seperti rekayasa, manufaktur dan penjualan dikelompokkan dalam bagian-bagian tertentu.

Setelah Perang Dunia I dan reorganisasi General Motors Company oleh Alfred Sloan dan mencapai puncaknya pada tahun 1950-an dengan didesentralisasinya American General Electric Company oleh Jack Welch, model Fayol diterapkan sebagai sebuah struktur yang disebut sebagai unit usaha. Hal ini diterima sebagai usaha untuk menyeimbangkan antara kepentingan intern untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan kepentingan ekstern dimana pasar harus dapat dilayani. Sampai saat ini ia tetap merupakan pendekatan yang diterima secara luas dan melandasi semua pembahasan tentang menyeimbangkan

kompetensi inti (*core competencies*) dengan fokus pasar (*market focus*), juga karena perhatian dewasa ini adalah dengan reengineering. Cara pandang Fayol, sebetulnya sudah didahului oleh Fredrick yang Akbar raja Prusia yang mendefinisikan konsep tentara modern, dia mengatakan bahwa tentara mempunyai tiga bagian: invanteri berjalan, kaveleri menunggang, dan arteleri ditarik. Dengan kata lain definisi sebuah organisasi adalah berdasarkan perbedaan pekerjaan.

Konsep dasar ini melandasi semua organisasi militer sampai Perang Dunia I dan dapat dikatakan sebagai teori atau definisi pertama dari organisasi. Selain itu ia juga merupakan konsep yang melandasi usaha pertama untuk mendefinisikan organisasi perusahaan: yaitu teori usaha manufaktur yang dikembangkan Henry Fayol, sekitar Perang Dunia I, yang pada waktu Kontribusi Fayol hanya sebatas struktur dan pasar, tetapi tidak membatasi keyakinan kita bahwa sekarang begitu banyak pendekatan yang berbeda muncul, tidak mengganti pendekatan Fayol, tetapi melengkapinya, organisasi diatas semua itu bersifat sosial yang mencerminkan nilai-nilai bukan sekedar alat, dan dengan berbagai pendekatan tentunya akan ditemukan satu organisasi yang ideal itu menjabat sebagai kepala pertambangan batu bara terbesar di Eropa 8. Model bagi administrasi bisnis pada waktu itu oleh ilmuan administrasi seperti Weber (1910), Taylor, Gilbraith, serta muncul pula 14 prinsip manajemen Fayol, 14 prinsip Fayol adalah: 1. Pembagian kerja dan spesialisasi, 2. Kekuasaan yang seimbang dengan tanggung jawab, 3. Displin, 4. Kesatuan komando, 5. Kesatuan arah, 6. Subordinasi kepentingan umum dan kepentingan pribadi, 7. Keseimbangan antara imbalan dengan upayanya, 8. Sentralisasi, 9. Hirarki prinsip dan kesatuan lini, 10. Prinsip urutan (satu tempat bagi setiap orang dan setiap orang pada tempatnya), 11. Kewajaran/keadilan, 12. Stabilitas masa jabatan personal, 13. Pentingnya inisiatif, 14. Pentingnya semangat korps.

Fayol menganalisis kegiatan manajemen kedalam lima elemen: perencanaan, organisasi, komando (pengarahan), koordinasi dan pengendalian, kerangka kerja analisis ini kemudian dipakai dan dikembangkan oleh banyak sekali pengarang.

Sementara itu Mayo (1930); memberi pemahaman awal tentang organisasi sebagai suatu kesatuan sistem, kontribusinya didasari oleh suatu riset bukan hanya pengalaman pribadi, dia mengalihkan perhatian dari masalah struktur dan pengendalian mekanis ke faktor manusia yang mempengaruhi performa organisasi industri. Mayo berkesimpulan bahwa masalah motivasi dan respons emosi yang diakibatkan oleh situasi kerja lebih penting dari pengaturan logis dan rasional dalam menentukan keluaran, ia juga berpendapat bahwa hubungan sosial pada kelompok kerja adalah faktor terpenting yang mempengaruhi kepuasan para pekerja atas pekerjaannya.

## **Periode PD II-1960**

Situasi pada waktu itu menuntut masyarakat untuk membangun kembali industri atau melakukan rebuilding terhadap industri. Industri pasca PD II berkembang pesat dari segi kuantitatif, basis perencanaan bersifat ekspansif, didasarkan pada data pertumbuhan, mekanisme pasar pada waktu itu bercirikan adanya permintaan lebih besar dibanding penawaran (*demand > supply*), adanya pasar penjual, dan rendahnya tekanan harga. Sementara industri manufaktur pada waktu itu berkembang pesat dengan dibangunnya kembali industri-industri yang melayani kebutuhan masyarakat akan barang sehingga tercipta lapangan pekerjaan baru, industri-industri berkompetisi dalam hal kapasitas produksi yang optimum.



Organisasi-organisasi memfokuskan diri pada peningkatan produktifitas lewat pembagian kerja yang baik, mekanisasi kerja, dan peningkatan skala produksi. Tokoh yang menonjol dalam menciptakan model pemikiran adalah Keynes, Simon (1940); membahas teori pengambilan keputusan (*theory on decision taking*), Miller (1940); dengan pendekatan sosio-teknikalnya, termasuk anggota Tavistock Institute of Relation di Inggris juga menunjukkan pentingnya perhatian akan hambatan teknologi dan kebutuhan manusia untuk memperoleh kebutuhan hubungan sosialnya ketika mendesain struktur organisasi.

Dari hasil riset mereka muncul prinsip optimalisasi gabungan sosial dan tehnik, dengan penekanan pada kebutuhan untuk mencari bentuk organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan tehnik dan aspirasi manusia secara simultan. Pada waktu itu studi perilaku (*behavioural science*) mulai dikembangkan. Studi perilaku yang terkenal dilakukan oleh tiga pakar psikolog di Amerika yaitu Herzberg, McClelland dan Maslow. Herzberg terkenal dengan pembedaannya antara motivator dan apa yang disebut sebagai kesehatan kerja. Menurutny motivator adalah pekerjaan itu sendiri, prestasi, tanggung jawab, dan pengakuan, sedangkan kesehatan adalah sesuatu yang tidak berfungsi sebagai motivator, melainkan hanya menjaga pekerja dari perasaan tidak puas. Faktor ini antara lain bayaran atau upah kerja, kondisi kerja dan hubungan dengan penyelia. Kerja Herzberg telah mendorong diadakannya eksperimen penting tentang pengayaan kerja dan meragukan efektivitas dari banyak skema insentif keuangan.

Riset McClelland menekankan pentingnya motivasi dalam performa kerja<sup>11</sup>. Sedangkan kontribusi Maslow yang berpengaruh dalam pembahasan teori organisasi adalah penyusunan urutan kebutuhan manusia dalam sistem hirarki. Hirarkinya didasari oleh anggapan bahwa kebutuhan pokok seperti keinginan untuk bertahan dan rasa aman adalah dasar motivasi, sedangkan urutan kebutuhan yang lebih tinggi seperti rasa memiliki, penghargaan, prestasi dan aktualisasi diri berfungsi sebagai motivator yang semakin penting pada masyarakat maju, yaitu ketika keinginan untuk bertahan dan rasa aman tidak dipermasalahkan lagi. Riset Maslow lainnya tentang perilaku, berupa studi tentang kelompok kerja industrial dan motivasinya, studi tentang kelompok kerja industrial, studi tentang faktor yang mempegaruhi efektifitas organisasi, serta beberapa riset tentang perilaku manajerial dan kepemimpinan (Robbins, 1994).

### **Periode 1960-1970**

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi merupakan ciri utama pada periode ini, peningkatan skala produksi dengan memperhatikan tingkat pengembalian (*turn-over*), dan internasionalisasi organisasi<sup>13</sup>, di pasar persaingan makin terasa karena konsumen Herzberg, 1959, dalam Philip Sandler, Prinsip dan Kebijakan Organisasi, hlm.9. Mc Clelland, 1969, ibid. Maslow, 1954, ibid. Lawrence dan Lorsch, 1967, dalam Philip Sandler, Prinsip dan Kebijakan Organisasi, analisis mereka terhadap perusahaan adalah kegiatan mendiferensiasi karena berhubungan dengan pasar yang berbeda, dapat menyeleksi produk dengan pertimbangan keragaman harga yang ditawarkan, produsen menciptakan diferensiasi terhadap harga dalam kerangka melayani beragamnya preferensi konsumen. Teknologi yang ada pada waktu itu adalah aplikasi teknologi yang dikembangkan dalam kepentingan ekspansi produksi, sementara pengembangan teknologi baru masih sangat rendah.

Lingkungan kegiatan investasi pada waktu itu berkembang pesat, industri perbankan menjadi bagian yang semakin penting dalam dunia bisnis, yang memungkinkan terciptanya tingkat kemakmuran yang tinggi, peningkatan kualitas kerja pada organisasi mulai

diperhatikan. Pada saat itu tekanan lingkungan terhadap organisasi melalui kelompok-kelompok mulai terjadi dan implikasinya perusahaan harus memperlakukan para pekerjanya dengan lebih manusiawi. Kompetisi terjadi dalam hal harga, pengendalian intern agar terjadi efisiensi melalui tindakan restrukturisasi, memindahkan tempat produksi di negara-negara yang tingkat upahnya rendah, mengurangi integrasi vertikal, meningkatkan mekanisasi, dan memperkecil range dari produk.

Organisasi pada waktu itu bertumpu pada pemisahan antara bagian lini dan staf, antara bagian operasi dan kontrol, perencana dan pelaksana, penciptaan produk yang kreasinya semakin disederhanakan. Pekerjaan dilakukan dalam tugas-tugas berulang (*repetitive tasks*). Kompleksitas organisasi diatur oleh prosedur yang luas atau dengan birokrasi dan struktur yang fungsional<sup>14</sup>. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi pada waktu itu dikondisikan agar lebih memperhatikan orientasi internal organisasi. Namun pada saat yang sama harus mengintegrasikan secara simultan berbagai kegiatan ini kedalam satu organisasi yang koheren dan kohesif guna pengendalian dan koordinasi. Rensis Likert, 1961, dalam Philip Sandler, Prinsip dan Kebijakan Organisasi, memahami organisasi sebagai rangkaian grup yang saling berkaitan.

Ide-ide yang berkembang pada waktu itu menyatakan bahwa kesuksesan organisasi ditentukan oleh birokrasi yang rasional dan manajemen yang kuat. Teori situasional (*contingency*), dengan pemahaman akan pentingnya hasil eksternal, dikembangkan oleh Pugh, Woodward, dan Minzberg. Joan Woodward dalam studinya mengenai struktur organisasi dan tingkatan teknologi, secara meyakinkan menunjukkan bahwa tidak ada cara terbaik untuk mengorganisasi suatu bisnis dan bahwa bentuk organisasi berdasarkan prinsip klasik, yang menekankan kesatuan perintah, hirarki, dan kejelasan struktur, dalam kenyataannya jarang dipraktekkan oleh perusahaan yang sukses. Hal yang sama juga dilihat oleh Burns dan Stalker, mereka mendemonstrasikan bahwa prinsip manajemen klasik berjalan dengan baik dalam perusahaan yang memiliki teknologi tinggi, mapan dan pasar yang baik, tetapi tidak cocok bagi perusahaan yang menghadapi keadaan perubahan setiap saat.

Pertimbangan efisiensi, spesialisasi, hirarki, sangat mewarnai ide-ide dalam pengembangan teori organisasi dekade ini. Selain itu, studi perilaku (*behavioural science*) pada organisasi juga masih dikembangkan oleh para teoritikus, dan salah satu tesis dari Douglas McGregor, menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia yaitu; pertama pada dasarnya negatif-Teori X, dan yang lainnya pada dasarnya positif-Teori Y. Implikasi dari teori McGregor terhadap teori organisasi adalah argumentasi bahwa asumsi-asumsi teori Y lebih disukai dan asumsi-asumsi itu harus dapat membimbing para manajer guna merancang organisasi mereka dan memotivasi pegawai-pegawainya.

Rice and Trist, 1963, dalam Philip Sandler, Prinsip dan Kebijakan Organisasi, menekankan pada kebutuhan mencari bentuk organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan teknik dan aspirasi manusia secara simultan, merupakan kesimpulan hasil riset mereka. Woodward 1965, dalam Philip Sadler, Prinsip Kebijakan dan Organisasi. Gairah yang besar pada permulaan tahun 1960-an bagi pengambilan keputusan partisipatif, penciptaan pekerjaan yang bertanggungjawab dan menantang para pekerja, serta pengembangan hubungan antar kelompok yang baik dapat ditelusuri dari saran McGregor agar manajer mengikuti asumsi-asumsi teori Y.

Makin tingginya tingkat persaingan internasional mendorong teoritisasi menciptakan organisasi yang mampu bersaing secara global, hasil studi yang terkenal dilakukan Ansof

(1965) dengan model perencanaan strategisnya (*strategic planing*) pada strategi bersaing secara menyeluruh sebuah perusahaan dalam sebuah industri (*corporate strategy*). Selain Ansof, karya klasik mengenai hubungan antara strategi organisasi dan strukturnya dibuat oleh ahli sejarah dari Harvard, Alfred Chandler yang dipublikasikan pada tahun 1960-an.

Dewasa ini, semua tulisan tentang hubungan strategi dan struktur jelas dipengaruhi penelitian Chandler. Chandler mempelajari hampir seratus perusahaan terbesar di Amerika Serikat. Setelah menelusuri perkembangan organisasi-organisasi tersebut dari tahun 1909 sampai 1959, termasuk didalamnya kasus-kasus historis yang ekstensif dari perusahaan-perusahaan seperti Du Pont, General Motors, Standart Oil Of New Jersey, dan Sears. Chandler menyimpulkan bahwa perubahan strategi mengakibatkan terjadinya perubahan dalam struktur sebuah organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Chandler, 'Strategi baru membutuhkan struktur yang baru atau, paling tidak struktur yang diperbaharui jika perusahaan yang makin besar tersebut harus dapat dioperasikan secara efisien...kecuali jika struktur tidak mengikuti strategi, maka akan timbul ketidakefisienan.

Penulis subyek teori organisasi yang berpengaruh pada priode 1960-1970 adalah McGregor, 1961, Chandler, 1962, Cyert dan March 1963, Agryris, 1963, Simon, 1960 dan 1964, Likert, Ansoff, 1965, Hutte, 1966, Lawrence and Lorsch, DeBono, 1967, Blake dan Mouton, 1968.

### **Periode 1970-1980**

Masa dimana perdagangan dunia mengalami stagnasi, industri mengalami kelebihan kapasitas, hanya negara Jepang yang tampil beda dengan konsep high quality tetapi harga produknya rendah. Situasi persaingan pada waktu itu berdampak pada daur hidup produk yang semakin pendek, dibarengi dengan krisis energi karena harga minyak membubung tinggi dan berimplikasi terhadap tingkat suku bunga bank yang tinggi sehingga dunia usaha pada waktu itu melakukan restrukturisasi besar-besaran dan mengendalikan usaha mereka secara ketat. Dengan demikian pada waktu itu sumbangan dunia kepada pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan mengalami penurunan.

Situasi pasar pada waktu itu sangat memprihatinkan, daya beli masyarakat mengalami penurunan. Pasar didominasi oleh pasar pembeli, tidak lagi didominasi oleh pasar penjual. Hal ini mengindikasikan berkembangnya dunia usaha tidak berkembang seperti dekade sebelumnya. Pesimisme terhadap masa depan dunia industri terjadi karena munculnya berbagai krisis, dilain pihak memunculkan kesadaran dalam masyarakat tentang penciptaan lingkungan kerja yang lebih baik agar lebih tahan terhadap hantaman krisis yang terjadi.

Isu demokrasi adalah isu yang paling menonjol dalam kehidupan bernegara, termasuk munculnya berbagai organisasi yang berbasis demokratisasi. Determinan krisis yang menonjol pada waktu itu, mendorong persaingan bertumpu pada kualitas bila tidak ingin ditinggalkan pelanggan, dan perusahaan mulai melihat peluang baru dengan kesadaran baru pula yaitu tingkat persaingan antar perusahaan yang meluas. Dengan situasi persaingan yang terjadi, kemudian berdampak padanya perubahan budaya organisasi dimana kualitas menjadi fokus perhatian organisasi, dan lebih berorientasi kepada konsumen serta melakukan segala hal secara baik dan benar sejak awal demi menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Perusahaan-perusahaan pada umumnya melakukan koordinasi kembali antara bagian teknis, produksi dan pemasaran sebagai subyek hangat yang dibahas dalam teori organisasi pada waktu itu. Solusi yang berkembang adalah penciptaan sistem informasi yang memungkinkan organisasi cepat melakukan evaluasi, dan terjadi komunikasi yang baik

secara vertikal maupun horisontal dalam organisasi, serta memungkinkan adanya monitoring terhadap proses produksi.

Dengan demikian orientasi organisasi pada waktu itu adalah organisasi yang betul-betul fungsional dalam mencapai kinerja yang berorientasi pada mutu. Ide-ide yang berkembang sebagai konsep organisasi adalah pendekatan sistem, konsep Deming/Juran, konsep quality thinking, kedekatan hubungan antara produsen dengan para pelanggan, pentingnya komunikasi dan kerjasama, peningkatan kualitas adalah jalan untuk meningkatkan efisiensi, keberhasilan ditentukan oleh kualitas, struktur dan komponen-komponen manajemen. Ansof (1976), mengembangkan hal ini dengan melanjutkan rumusan perencanaan strategis menjadi sebuah strategi manajemen organisasi. Dengan kata lain ide-ide teknikal yang berkembang pada organisasi dekade ini adalah otomatisasi dalam kegiatan produksi dan pemasaran, penciptaan organisasi yang semakin simple, pengurangan jumlah staf, memperpendek rute komunikasi, integrasi dan desentralisasi, pengembangan yang sifatnya paralel, proyek manajemen, gugus tugas, Just in Time (JIT), Manufacturing Resource Planning (MRP) Manufacturing Resource Planning II (MRP II), OPT.

Penulis subyek teori organisasi yang berpengaruh pada periode 1970-1980 adalah Redin, 1971, Hersey, 1975, Blancard, 1976.

### **Periode 1980-1990**

Kondisi dunia usaha kembali kepada keadaan yang lebih baik merupakan ciri utama periode ini. Pelanggan dapat memilih berbagai alternatif dan hal ini dilakukan secara sadar karena informasi pasar tentang spesifikasi sebuah produk sangat jelas. Sektor industri yang berkembang pesat adalah perusahaan jasa. Kontribusi industri manufaktur terhadap GNP mengalami penurunan jika dibandingkan dengan sumbangan yang diberikan oleh sektor jasa.

Pasar didominasi oleh pasar pembeli yang berimplikasi kepada pelayanan konsumen dituntut adanya fleksibilitas pelayanan perusahaan. Pembeli mempunyai kebiasaan memilih sehingga model produk dan jasa yang diintrodusir ke pasar harus dibarengi dengan konsep pelayanan yang cepat, dan siklus hidup produk yang semakin diperpendek.

Manufacturing Resource Planning adalah software manufaktur yang bermanfaat menolong manajemen menyelesaikan persoalan bisnis dalam hal penyediaan informasi tentang persediaan, material, kualitas, customer service, produktifitas, dan manajemen kas, Alan D.Luber, 1991. Semakin penting untuk mengembangkan teknologi karena situasi persaingan yang semakin ketat. Teknologi baru memberi peluang kepada produk maupun proses pembuatannya untuk bersaing. Dengan demikian investasi terhadap pengembangan teknologi dan mesin penting untuk dilakukan dalam dunia industri.

Situasi sosial pada waktu itu tidak lagi menganggap industri sebagai sebuah kejahatan, pandangan negatif mulai bergeser, industri ternyata dapat menciptakan kekayaan dan kemakmuran. Trend yang umumnya terjadi pada waktu itu adalah restrukturalisasi organisasi (organizational restructuring), kebijakan dunia industri adalah kesatuan dalam kebijakan inovasi dan pengembangan teknologi. Situasi persaingan dekade ini bertumpu pada persaingan harga, kualitas, dan kecepatan pelayanan. Konsumen mempunyai alternatif pilihan produk, oleh karenanya kecepatan dan fleksibilitas pelayanan sangat penting. Konsentrasi pada organisasi dekade ini bertumpu pada inovasi terhadap proses dan produk. Implikasinya organisasi membentuk struktur yang semakin datar (flat), mengurangi persediaan, jangka waktu proses produksi dipersingkat, pengurangan beberapa komponen

produksi yang dianggap tidak perlu, dan melakukan evaluasi produk dengan cepat, serta mengurangi konsentrasi untuk proyek-proyek yang dianggap membuang waktu seperti inovasi dalam engineering dan pilot-pilot proyek, CAD/CAM.

Penulis teori organisasi periode 1980-1990 adalah Hofstede, Deming, 1980, Pascale dan Athos, De Sitter, 1981, Te Hart, Petters dan Waterman, Ohmae, Ouchi, 1982, Mintsberg, 1983, Porter, Moss-Kanter, 1985 dan De Geus, 1988.

### Periode 1990-Sekarang

Dekade ini ditandai dengan berkembangnya konsep IT (*institutional technology*), penggunaan teknologi mendominasi semua aktivitas, dan merupakan kesadaran awal akan pentingnya pengembangan teknologi. Teknologi yang bukan teknologi inti (*core technology*) ditransfer ke negara-negara dunia ketiga. Kegiatan pasar difokuskan untuk perdagangan barang, jasa, sumber daya manusia, dan modal. Organisasi dekade ini memandang pentingnya kerjasama antara supplier dan pelanggan, oleh karena itu untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan organisasi harus betul-betul mendesain produk secara baik sebelum dilepas ke pasaran.

Ide-ide yang berkembang pada organisasi dekade ini adalah pemikiran tentang kompetensi mendasar yang harus dimiliki organisasi, sistem manajemen yang terintegrasi, partisipasi dan demokratisasi dalam organisasi.

### Masa Datang

Perkembangan masa datang sangat dipengaruhi oleh berkembangnya akumulasi perkembangan teknologi. Situasi lingkungan dan organisasi akan bergantung terhadap apa yang akan diperbuat dalam teknologi sebagai efek berkembangnya teknologi informasi (*effect of full IT implementation*). Teknologi semakin disertakan pada setiap aspek kehidupan berorganisasi. Kiblat yang paling relevan adalah prediksi Peter Drucker yang ternyata relevan dengan konteks ini dan akan datang.



### Teori Organisasi Kini

**Istilah** organisasi sebenarnya tidak dikenal dalam ilmu sosial pada masa lalu, dan pada umumnya juga belum dikenal pada ilmu sosial kemudian. Sosiolog besar Ferdinand Tonnies (1855-1936), di dalam bukunya yang terbit pada tahun 1888 yaitu '**Gemeinschaft und Gesellschaft**' (Komunitas dan Masyarakat), menggolongkan bentuk-bentuk yang dikenal dari organisasi umat manusia sebagai komunitas, yang bersifat organik, dan merupakan sebuah struktur yang berada di bawah kontrol sosial yang ketat. Tonnies tidak pernah membicarakan tentang organisasi. Demikian pula para sosiolog lainnya pada awal abad kesembilan belas atau kedua puluh. Hal ini menunjukkan bahwa teori organisasi sebagai cabang ilmu-ilmu sosial merupakan sebuah cabang ilmu yang masih relatif muda.

Perkembangannya kemudian mengalami sedikit kemajuan seiring dengan semakin pesatnya aspek teknologi dan ilmu pengetahuan dewasa ini, teori organisasi pun mengalami perkembangan secara signifikan merupakan sesuatu fenomena yang tak terbantahkan, dalam

perspektif tertentu ia sudah mencapai apa yang disebut oleh Thompson (1967) sebagai kedewasaan relatif. Pertanyaan pokok guna membahas teori organisasi adalah mau kemana (*quo-vadis*) teori organisasi dikembangkan sebagai sebuah bagian dari cabang ilmu-ilmu sosial, yang pembahasannya dilakukan dengan begitu beragam perspektif.

Harold J. Levitt dan Thomas Wishler dalam *Harvard Business Review* edisi November-Desember 1958, mencoba membuat hipotesis terhadap bentuk organisasi masa datang. Prediksi mereka adalah tentang trend organisasi dan aplikasi manajemen seperti apa yang akan berkembang pada tiga puluh tahun kemudian atau sekitar tahun 1980-an. Levitt dan Wishler menyebutkan bahwa pada era 1980-an akan berkembang kombinasi antara manajemen sebagai ilmu, dibarengi pula dengan pengembangan teknologi informasi dimana faktor teknologi informasi tersebut akan memangkas sejumlah kegiatan yang dilakukan oleh *middle-management* dalam perusahaan. Selanjutnya manajemen puncak akan lebih berperan terhadap sebuah fungsi organisasi yang lebih kreatif serta organisasi besar akan menciptakan kembali struktur yang bersifat tersentralisasi.

Ramalan Harold J. Levitt dan Thomas Wishler menunjukkan bahwa pembahasan menyangkut teori organisasi adalah sebuah pembahasan yang menarik dan berdimensi banyak dikarenakan begitu beragamnya pandangan para pakar tentang organisasi, baik yang dilakukan oleh para teoritis teori organisasi maupun praktisi yang memberikan kontribusi terhadap teori organisasi dari pengalaman mereka pada berbagai organisasi. Hal ini juga mencerminkan betapa dinamisnya kehidupan organisasi guna merespons dan berakselerasi terhadap setiap fenomena, yang dilakukan dalam kerangka memberikan kontribusi bagi manajemen dan organisasi itu sendiri. Jadi sebenarnya pengamatan terhadap teori organisasi bukanlah hal baru akan tetapi dia selalu menarik karena dinamika yang melekat padanya. Hal menarik lainnya yang ditemukan dalam teori organisasi adalah begitu tumpang tindihnya pembahasan antara teori organisasi dengan teori manajemen serta perilaku organisasi.

## **Organisasi dan Lingkungannya**

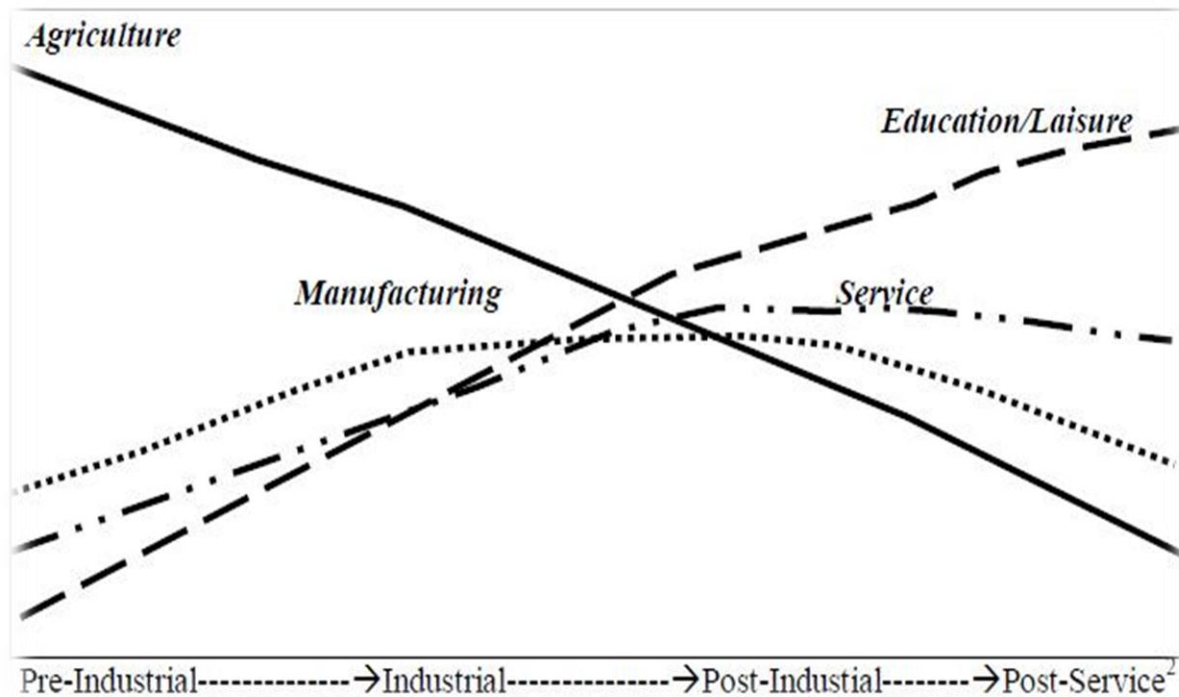
Organisasi saat ini sedang mengalami perubahan lingkungan bisnis yang dramatis dan dinamis, proses transformasi menjadi keharusan bagi semua organisasi atau perusahaan. Ada beberapa tantangan kompetitif yang secara bersama-sama mengharuskan organisasi untuk membangun kapabilitas baru yaitu globalisasi, kemampuan meningkatkan kinerja sehingga memperoleh laba melalui pertumbuhan, memiliki modal intelektual, dan perubahan-perubahan yang tidak pernah berhenti dan berlangsung cepat (Rupidara, 1999).

Organisasi saat ini tidak hanya berada pada ambang abad baru, tetapi juga berada pada tahap evolusi baru, sebagai sebuah sistem yang dipandang sebagai sistem yang terbuka, praktek manajemen dari sub-sistem dari sebuah organisasi mengalami perkembangan. Praktek manajemen coba-coba (*trial and error*) yang pernah membawa kejayaan tidak sesuai lagi dengan dunia persaingan yang semakin tinggi dan meningkat serta tanpa ada berbagai batasan ekonomi.

Bagi kebanyakan organisasi mungkin memandang bahwa cara terbaik menghadapi perubahan yang sangat besar seperti ini dalam lingkungannya adalah dengan bermain secara aman dan menghindari resiko. Namun kegagalan mengenali perlunya perubahan internal guna merespons perubahan eksternal, hanya akan membawa organisasi kepada pengurangan kapabilitasnya, sikap persaingan organisasi, dan nilai pemegang saham (Rupidara, 1999). Atau integritas total organisasi. Dalam tataran ini organisasi berada pada

pilihan-pilihan sulit, mereka harus merenungkan ulang atau mati. Robert N. Bellah menyatakan bahwa organisasi harus meningkatkan kapasitas institusionalnya (*institutional capacity*) guna menghadapi situasi dunia yang sedang berubah (*a changing world*). Barry Jones dalam Mirna Ann Toisuta (1996) menggambarkan dengan baik perubahan situasi dunia atau masyarakat organisasi pada tabel perkembangan masyarakat dalam buku karangannya, *Sleepers, Wake!*, dimana organisasi yang hanya diam akan tergilas oleh perubahan lingkungan yang tak berbelas kasihan (*merciless*).

**Tabel 3 perkembangan masyarakat organisasi**



### Perkembangan Masyarakat Organisasi

Para pakar organisasi menyatakan bahwa perubahan masyarakat organisasi yang digambarkan oleh Jones diatas, harus dihadapi oleh organisasi yang berstruktur makin kecil (*smaller*), atau yang bertubuh ramping (*lean*), dan datar (*flat*), organisasi ditantang untuk selalu berubah dan terkendali ke arah perubahan yang lebih baik atau efektif dengan fokus perhatian pada kualitas, dan untuk mencapainya secara terus menerus dan meningkat secara bertahap, maka organisasi perlu memangkas biaya-biaya yang tidak perlu, atau dipandang kurang perlu, melakukan investasi pada aktivitas riset dan pengembangan, serta yang paling penting adalah mengalokasikan sumber dayanya secara penuh untuk mengembangkan dan memberdayakan para anggota organisasi sehingga tercapai kapasitas institusional yang optimum. Hal ini didukung pula oleh studi Stephen P. Robins tentang besaran organisasi yang optimum. Masih menurut Robins justru terjadi fenomena umum bahwa organisasi saat ini sengaja mencoba untuk membuat unit organisasinya tetap kecil agar dapat mempertahankan fleksibilitas dan tanggap terhadap perubahan.

Ketidakmampuan atau kelambanan (*inertia*) kapasitas institusional dari organisasi guna beradaptasi dengan lingkungan baru yang terus berubah membawa implikasi tersingkirnya organisasi dari kancah persaingan dalam dunia baru. Lingkungan baru yang datang adalah lingkungan yang tak berbelas kasihan (*merciless*), membawa nuansa persaingan yang



mematikan sekaligus memberi peluang yang lebih baik bagi kehidupan komunitas dan masyarakat organisasi.

Dalam memaknai perubahan-perubahan yang sedang terjadi maka adalah penting bagi siapapun yang berpartisipasi dalam peningkatan kapasitas institusional organisasi dalam rangka agar sesuai dengan tuntutan perubahan maka harus dapat melihat fenomena perubahan yang memberikan kita peluang untuk berkaca, menggali apa yang kita temukan dan didalamnya kita bertumbuh, dimulai dengan cara pandang yang memadai tentang organisasi dan lingkungan sekitar, dimana pemahaman akan perkembangan teori organisasi adalah sebuah awalan yang baik dalam mempermudah kita menghadapinya.

Hal lainnya yang perlu menjadi jelas bagi kita adalah organisasi kini bukanlah sekedar sebuah alat, teori organisasi adalah sebuah pengetahuan multidimensi yang menjelaskan kepada kita tentang adanya perkembangan nilai-nilai, kepribadian dari sebuah bisnis, usaha nirlaba, dan badan pemerintah. Asumsi tentang organisasi telah berubah secara mendasar, ia bukan sekedar sebuah mesin seperti pemahaman awal para teoritis dan praktisi organisasi sehingga dilahirkanlah organisasi yang berstruktur kaku berdasarkan sekumpulan tugas, ia lebih dari sekedar kepentingan-kepentingan ekonomis, yang sangat ditentukan oleh hasil-hasil di pasar. Tetapi kemudian di atas semua itu ia bersifat sosial, tentang manusia, mengusahakan agar kekuatan manusia lebih efektif, dan kelemahan-kelemahannya menjadi tidak relevan, hal-hal tersebut hanya dapat dipenuhi oleh organisasi masa kini (Drucker, 1995).

Perubahan-perubahan seperti disinggung diatas yang kemudian banyak memunculkan teori-teori organisasi baru. Donaldson (1995), melihat sejak sekitar awal tahun 1967 di Amerika Serikat saja berkembang begitu banyak teori organisasi aktual, ia menyebutkan ada sekitar lima belas teori organisasi yang berkembang, antara lain Structure (Evan, 1966), Ethno-Methodology (Garvinhel, 1967), Enachment Theory (Weick, 1969), Cybernetics (Hage, 1974), Transaction Cost Theory (Williamson, 1975), Agency Theory (Jensen dan Meckling, 1976), Population-Ecology (Hannan dan Freeman, 1977), Institutional Theory (Meyer dan Rowan, 1977, Zuckler, 1977), Marxism (Goldman dan Van Houten, 1977), Resource Dependence (Pfeffer dan Salancik, 1978), Organizational Symbolism (Smirchich, 1983), Organization Cultures (Fine, 1984), Feminism (Ferguson, 1984), Emotionalism (Sutton dan Rafaeli, 1988) dan Post-Modernism (Murphy dan Putman, 1992). Demikian sekelumit amatan atas berkembangnya teori organisasi kini, yang pasti akan terus dikembangkan.

**Organisasi** (Yunani: *ὄργανον*, *organon* alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*).



### Definisi

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis,



terencana, terorganisasi, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut.

- a. Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
- b. James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.
- c. Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- d. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

### **Partisipasi**

Dalam berorganisasi setiap individu dapat berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung kepada organisasi yang mereka pilih. Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu bisa berpartisipasi pada organisasi yang bersangkutan. Dengan berpartisipasi setiap individu dapat lebih mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.

Pada dasarnya partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan.

Keterlibatan aktif dalam berpartisipasi, bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata. Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan mental, pikiran, dan emosi atau perasaan seseorang dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan.

### Unsur-unsur

Menurut Keith Davis ada tiga unsur penting partisipasi:

1. Unsur pertama, bahwa partisipasi atau keikutsertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih daripada semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmaniah.
2. Unsur kedua adalah kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok. Ini berarti, bahwa terdapat rasa senang, kesukarelaan untuk membantu kelompok.
3. Unsur ketiga adalah unsur tanggung jawab. Unsur tersebut merupakan segi yang menonjol dari rasa menjadi anggota. Hal ini diakui sebagai anggota artinya ada rasa "*sense of belongingness*".

### Jenis-jenis

Keith Davis juga mengemukakan jenis-jenis partisipasi, yaitu sebagai berikut<sup>[1]</sup>:

1. Pikiran (*psychological participation*)
2. Tenaga (*physical participation*)
3. Pikiran dan tenaga
4. Keahlian
5. Barang
6. Uang

### Syarat-syarat

Agar suatu partisipasi dalam organisasi dapat berjalan dengan efektif, membutuhkan persyaratan-persyaratan yang mutlak yaitu .

- a. Waktu. Untuk dapat berpartisipasi diperlukan waktu. Waktu yang dimaksudkan disini adalah untuk memahami pesan yang disampaikan oleh pemimpin. Pesan tersebut mengandung informasi mengenai apa dan bagaimana serta mengapa diperlukan peran serta.
- b. Bilamana dalam kegiatan partisipasi ini diperlukan dana perangsang, hendaknya dibatasi seperlunya agar tidak menimbulkan kesan "memanjakan", yang akan menimbulkan efek negatif.
- c. Subyek partisipasi hendaknya relevan atau berkaitan dengan organisasi dimana individu yang bersangkutan itu tergabung atau sesuatu yang menjadi perhatiannya.
- d. Partisipasi harus memiliki kemampuan untuk berpartisipasi, dalam arti kata yang bersangkutan memiliki luas lingkup pemikiran dan pengalaman yang sama dengan komunikator, dan kalupun belum ada, maka unsur-unsur itu ditumbuhkan oleh komunikator.
- e. Partisipasi harus memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi timbal balik, misalnya menggunakan bahasa yang sama atau yang sama-sama dipahami, sehingga tercipta pertukaran pikiran yang efektif atau berhasil.
- f. Para pihak yang bersangkutan bebas di dalam melaksanakan peran serta tersebut sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.
- g. Bila partisipasi diadakan untuk menentukan suatu kegiatan hendaknya didasarkan kepada kebebasan dalam kelompok, artinya tidak dilakukan pemaksaan atau penekanan yang dapat menimbulkan ketegangan atau gangguan dalam pikiran atau jiwa pihak-pihak yang bersangkutan. Hal ini didasarkan kepada prinsip bahwa partisipasi adalah bersifat persuasif.

Partisipasi dalam organisasi menekankan pada pembagian wewenang atau tugas-tugas dalam melaksanakan kegiatannya dengan maksud meningkatkan efektif tugas yang diberikan secara terstruktur dan lebih jelas.

## Ciri-Ciri Organisasi

Organisasi Sosial. Menurut Berelson dan Steiner(1964:55) sebuah organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Formalitas, merupakan ciri organisasi sosial yang menunjuk kepada adanya perumusan tertulis daripada peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, prosedur, kebijaksanaan, tujuan, strategi, dan seterusnya.
2. Hierarkhi, merupakan ciri organisasi yang menunjuk pada adanya suatu pola kekuasaan dan wewenang yang berbentuk piramida, artinya ada orang-orang tertentu yang memiliki kedudukan dan kekuasaan serta wewenang yang lebih tinggi daripada anggota biasa pada organisasi tersebut.
3. Besarnya dan Kompleksnya, dalam hal ini pada umumnya organisasi sosial memiliki banyak anggota sehingga hubungan sosial antar anggota adalah tidak langsung (*impersonal*), gejala ini biasanya dikenal dengan gejala “birokrasi”.
4. Lamanya (*duration*), menunjuk pada diri bahwa eksistensi suatu organisasi lebih lama daripada keanggotaan orang-orang dalam organisasi itu.

Ada juga yang menyatakan bahwa organisasi sosial, memiliki beberapa ciri lain yang berhubungan dengan keberadaan organisasi itu. Diantaranya adalah:

1. Rumusan batas-batas operasionalnya(organisasi) jelas. Seperti yang telah dibicarakan diatas, organisasi akan mengutamakan pencapaian tujuan-tujuan berdasarkan keputusan yang telah disepakati bersama. Dalam hal ini, kegiatan operasional sebuah organisasi dibatasi oleh ketetapan yang mengikat berdasarkan kepentingan bersama, sekaligus memenuhi aspirasi anggotanya.
2. Memiliki identitas yang jelas. Organisasi akan cepat diakui oleh masyarakat sekelilingnya apabila memiliki identitas yang jelas. Identitas berkaitan dengan informasi mengenai organisasi, tujuan pembentukan organisasi, maupun tempat organisasi itu berdiri, dan lain sebagainya.
3. Keanggotaan formal, status dan peran. Pada setiap anggotanya memiliki peran serta tugas masing masing sesuai dengan batasan yang telah disepakati bersama.

Ilmu organisasi merupakan ilmu yang penting dimiliki, karena dalam kehidupan kita tidak lepas dari organisasi. Di mulai dari lingkungan yang sederhana dari keluarga, hingga struktur yang rumit seperti organisasi pemerintahan.

### a. Ciri-ciri organisasi, yaitu :

1. Adanya komponen ( atasan dan bawahan) .
2. Adanya kerja sama (cooperative yang berstruktur dari sekelompok orang).
3. Adanya tujuan .
4. Adanya sasaran .
5. Adanya keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati .
6. Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas.

## **b. Ciri-ciri Organisasi Modern**

1. Organisasi bertambah besar
2. Pengolahan data semakin cepat
3. Penggunaan staf lebih intensif
4. Kecendrungan spesialisasi
5. Adanya prinsip-prinsip atau azas-azas organisasi
6. Unsur-unsur organisasi lebih lengkap

Menyangkut hal itu pengertian organisasi juga merupakan sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, Organisasi adalah system kerjasama antara dua orang atau lebih, atau organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama, organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

## **Teori Organisasi**

Teori Organisasi muncul pada abad 19 yang dilatar belakangi oleh revolusi Inggris dan kelahiran perusahaan raksasa yang ada di Amerika Serikat.

Teori klasik kadang disebut teori tradisional yang berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai tahun seribu elapan ratusan. Dalam hal ini, organisasi secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat sentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialiassi, serta memberikan petunjuk mekanisme structural yang kaku tidak mengandung kreatifitas. Teori klasik berkembang dalam 3 aliran yang dibangun atas dasar anggapan-anggapan yang sama dan mempunyai efek yang sama, yaitu :teori birokrasi, teori administrasi dan teori manajemen ilmiah.

Teori organisasi Neoklasik. Teori neoklasik dikenal sebagai teori hubungan manusiawi dan dikembangkan atas dasar teori klasik. Anggapan dasar teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya, sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama. Percobaan-percobaan di Howthron yang dilakukan dari tahun 1924 sampai 1932 menandai permulaan perkembangan teori hubungan manusiawi. Percobaan ini merupakan kristalisasi teori neokalsik. Penemuan Howthron telah menambah dimensi baru bagi teori organisasi. Dan pada akhirnya percobaan-percobaan Howthron menunjukkan bagaimana kegiatan kelompok-kelompok kerja kohesif sangat berpengaruh pada operasi organisasi.

Teori organisasi modern disebut juga analisa system pada organisasi merupakan aliran terbesar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori ini melihat bahwa semua unsure organisasi merupakan satu kesatuan dan saling ketergantungan yang didalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu system tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi organisasi merupakan system yang terbuka.

**Klasifikasi Teori Organisasi terdiri dari beberapa bagian besar, yaitu :**

### **1. Teori Organisasi Klasik (Teori Tradisional).**

Teori klasik (*classical theory*) berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai tahun 1800 (abad 19). Secara umum digambarkan oelh para teoritisi klasik sebagai sangat desentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi, serta memberikan petunjuk mekanistik structural yang kaku tidak mengandung kreativitas.

## 2. Teori Birokrasi

Teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya *“The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism”*. Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata legal-rasional. Organisasi itu legal, karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas, dan organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

## 3. Teori Administrasi

Teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reily dari Amerika. Henry Fayol industrialis dari Perancis, pada tahun 1841-1925 mengemukakan dan membahas 14 kaidah manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi adalah :

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mendahulukan kepentingan umum daripada pribadi
7. Balas jasa (*remuneration of personnel*)
8. Sentralisasi (*centralization*)
9. Rantai scalar (*scalar chain*)
10. Aturan (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Kelanggengan personalia (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*initiative*)
14. Semangat korps (*spirit de corps*)

## Manajemen Ilmiah

Manajemen ilmiah (*scientific management*). Dikembangkan mulai tahun 1900 oleh Frederick Winslow Taylor. Ada 2 pendapat tentang manajemen ilmiah. Pendapat pertama mengatakan manajemen ilmiah adalah penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Pendapat kedua mengatakan manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme atau teknik *“a bag of tricks”* untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

## 4. Teori Neo Klasik (Teori Hubungan atau Manusiawi)

Teori neoklasik secara sederhana sebagai teori/aliran hubungan *manusiawi* (*The human relation movement*). Teori neoklasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Anggapan teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya atas dasar anggapan ini maka teori neoklasik mendefinisikan “suatu organisasi” sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama.

## 5. Teori Organisasi Modern

Teori modern disebut juga sebagai analisa system pada organisasi merupakan aliran besar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori modern melihat pada semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan & saling ketergantungan, yang didalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu system tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan system terbuka.

## Unsur-Unsur Organisasi

Setiap bentuk organisasi akan mempunyai unsur-unsur tertentu, yang antara lain sebagai berikut :

### 1. Sebagai Wadah Atau Tempat Untuk Bekerja Sama

Organisasi adalah merupakan suatu wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya organisasi menjadi saat bagi orang-orang untuk melaksanakan suatu kerja sama, sebab setiap orang tidak mengetahui bagaimana cara bekerja sama tersebut akan dilaksanakan. Pengertian tempat di sini dalam arti yang konkrit, tetapi dalam arti yang abstrak, sehingga dengan demikian tempat ini adalah dalam arti fungsi yaitu menampung atau mewadai keinginan kerja sama beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian umum, maka organisasi dapat berubah wadah sekumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan tertentu misalnya organisasi buruh, organisasi wanita, organisasi mahasiswa dan sebagainya.

### 2. Proses kerja sama sedikitnya antar dua orang

Suatu organisasi, selain merupakan tempat kerja sama juga merupakan proses kerja sama sedikitnya antar dua orang. Dalam praktek, jika kerja sama tersebut dilakukan dengan banyak orang, maka organisasi itu di susun harus lebih sempurna dengan kata lain proses kerja sama dilakukan dalam suatu organisasi, mempunyai kemungkinan untuk dilaksanakan dengan lebih baik hal ini berarti tanpa suatu organisasi maka proses sama itu hanya bersifat sementara, di mana hubungan antar kerja sama antara pihak-pihak bersangkutan kurang dapat diatur dengan sebaik-baiknya.

### 3. Jelas tugas kedudukannya masing-masing

Dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang atau pihak hubungan satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas, dengan demikian kesimpulan double pekerjaan dan sebagainya akan dapat di hindarkan. Dengan kata lain tanpa orang yang baik mereka akan bingung tentang apa tugas-tugasnya dan bagaimana hubungan antara yang satu dengan yang lain.

### 4. Ada tujuan tertentu

Betapa pentingnya kemampuan mengorganisasi bagi seorang manajer. Suatu perencanaan yang kurang baik tetapi organisasinya baik akan cenderung lebih baik hasilnya dari pada perencanaan yang baik tetapi organisasi tidak baik. Selain itu dengan cara mengorganisasi secara baik akan mendapat keuntungan antara lain sebagai berikut :

Pelaksanaan tugas pekerjaan mempunyai kemungkinan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif

**Organisasi juga mempunyai unsur-unsur pendukung agar bisa berjalan dan terlaksana, berikut unsur-unsur organisasi :**

#### **Man**

*Man* (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personnel. Pegawai atau personnel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (*administrator*) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing dan para pekerja (*nonmanagement/workers*). Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

## **Kerjasama**

Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan-tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja (*workers*), secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

## **Tujuan Bersama**

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*).

## **Peralatan (*Equipment*)**

Unsur yang keempat adalah peralatan atau equipment yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).

## **Lingkungan (*Environment*)**

Faktor lingkungan misalnya keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi. kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan. Dan juga beberapa tujuan tertentu,

### **Pemahaman Unsur-Unsur Organisasi**

Unsur-unsur dasar organisasi dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi.

Unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi, tetapi bergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai :

1. Nilai hukum dan peraturan tersebut
2. Kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut

## **Pengaruh Komunikasi**

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbiara, atau berjalan, dan memecahkan masalah.

Usaha biasanya terdiri atas 4 unsur :

1. Aktivitas
2. Langkah-langkah pelaksanaan kerja
3. Kualitas hasil
4. Pola waktu kerja

Kesediaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah satu dari tiga factor komitmen organisasi. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan atas tujuan serta nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang besar untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi adalah dua factor komitmen organisasi lainnya.

Iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung

meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi. Proses-proses interaksi yang terlibat dalam perkembangan iklim komunikasi organisasi juga memberi andil pada beberapa pengaruh penting dalam restrukturisasi, reorganisasi, dan dalam menghidupkan kembali unsur-unsur dasar organisasi.

### **Kepuasan Komunikasi Organisasi**

Kepuasan atas komunikasi kadang-kadang dikacaukan dengan iklim komunikasi, alasannya adalah bahwa iklim, merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi. Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro sedangkan iklim merupakan konsep makro dan konsep gabungan.

Kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal afektif, sedangkan iklim merupakan deskripsi kondisi eksternal bagi individu. Iklim terdiri dari suatu citra gabungan entitas atau fenomena global, seperti komunikasi atau organisasi. Kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan awal komunikasinya. Meskipun komunikasi terlihat bertumpang tindih dengan iklim komunikasi. Kepuasan komunikasi ini cenderung memperkaya gagasan iklim dengan menyoroti tingkat individu dan pribadi.

Analisis Down dan Hazen (1977) mengidentifikasikan bahwa kepuasan komunikasi terdiri dari 8 dimensi, yakni :

1. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.
2. Sejauh mana penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.
4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.
5. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas.
6. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.
7. Sejauh mana para bawahan responsive terhadap komunikasi kebawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.
8. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihapus.



## HAKIKAT KEPEMIMPINAN

Dalam sebuah organisasi, setiap kegiatan pengembangan kepemimpinan senantiasa ditujukan demi peningkatan kualitas kepemimpinan, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Melalui kegiatan ini, diharapkan akan lahir pemimpin-pemimpin berkualitas tinggi yang mampu membawa organisasi meraih dan mempertahankan kejayaan.

Demi kepentingan pengembangan kepemimpinan tersebut, tidak jarang organisasi mengalokasikan sumber daya dalam jumlah besar, seperti sumber daya manusia, keuangan, dan juga waktu. Sayangnya program pengembangan kepemimpinan yang telah dirancang acap kali gagal mencapai hasil yang diharapkan, yakni lahirnya pemimpin-pemimpin yang kompeten dan dinamis. Mengapa hal ini dapat terjadi? Menurut Conger dan Ready, salah satu penyebabnya adalah tidak adanya koherensi di antara setiap bagian dan fungsi dalam organisasi. Hal ini kerap terjadi dalam perusahaan-perusahaan besar yang memiliki banyak lini bisnis, lokasi geografis yang tersebar, dan departemen fungsional yang melekat pada masing-masing lini bisnis atau lokasi geografis. Kesemuanya acap dipimpin oleh orang-orang dengan pengaruh yang kuat. Kondisi ini menimbulkan kompleksitas dalam pengembangan kepemimpinan, serta melahirkan pertanyaan, siapa yang seharusnya bertanggung jawab dalam pengembangan kepemimpinan? Untuk mengatasi hal ini, harus ada kerjasama yang harmonis di antara manajemen puncak, manajer lini, spesialis sumber daya manusia (SDM) dan individu karyawan. Kesemuanya harus memiliki batas wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan terukur, mengingat masing-masing memiliki keterbatasan bila harus melakukan pengembangan kepemimpinan seorang diri.

Penyebab kegagalan berikutnya adalah tidak adanya keselarasan antara pengembangan kepemimpinan dengan sasaran strategis organisasi. Organisasi kerap lebih menyukai solusi yang mudah dan cepat dalam menyikapi tantangan yang semakin kompleks. Termasuk dalam hal pengembangan kepemimpinan, dimana perusahaan acap menerima serta menjalankan begitu saja program-program pengembangan kepemimpinan populer yang ditawarkan pihak eksternal tanpa mengkaji relevansinya dengan kebutuhan aktual dan kondisi perusahaan. Akibatnya banyak karyawan yang sinis dalam memandang program pengembangan kepemimpinan. Hal ini dapat berujung pada hilangnya motivasi dan perginya karyawan dengan talenta-talenta terbaik karena menilai peluang bagi pengembangan karier dan pertumbuhan pribadi terbatas. Ingatlah tidak ada satu pun program pengembangan kepemimpinan yang dapat dianggap terbaik yang dapat diterapkan oleh seluruh perusahaan.

Penyebab lain kegagalan pengembangan kepemimpinan berkaitan dengan pengukuran efektivitas pengembangan kepemimpinan itu sendiri. Sebagai contoh adalah sebuah perusahaan yang mengukur efektivitas program pengembangan kepemimpinannya dengan tingkat pemanfaatan pusat-pusat pelatihan, meningkatnya jumlah peserta pelatihan, bertambahnya metode pengajaran menggunakan teknologi, dan berkurangnya biaya per unit. Padahal, pemanfaatan secara penuh fasilitas pusat pelatihan dan meningkatnya jumlah peserta tidak akan bermakna apabila karyawan merasa bahwa partisipasi mereka dalam program pelatihan yang dirancang hanya membuang-buang waktu karena gagal meningkatkan kapabilitas dan menciptakan talenta-talenta generasi baru. Meningkatnya pemanfaatan teknologi dan berkurangnya biaya per unit tidak ada gunanya jika posisi-posisi kunci gagal diisi secara efektif. Pola pikir yang hingga saat ini masih banyak dianut adalah inisiatif yang tidak dapat diukur tidak bernilai. Namun dalam hal pengembangan kepemimpinan, situasinya berbeda. Perusahaan harus mengkaitkan investasi pengembangan kepemimpinan dengan pembangunan kapabilitas yang menghasilkan kinerja unggul.

Di samping ketiga faktor tersebut di atas, penyebab lain kegagalan pengembangan kepemimpinan adalah kurangnya dukungan, akuntabilitas, dan keterampilan. Guna menjamin mengalirnya dukungan bagi pengembangan kepemimpinan, perusahaan perlu menciptakan sistem yang memastikan karyawan berpeluang memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang sedang tumbuh. Akuntabilitas dapat diwujudkan melalui penciptaan sistem yang mengharuskan pemimpin untuk bertanggung jawab dan memastikan perilaku yang diharapkan menjadi bagian dari budaya organisasi. Keberhasilan inisiatif pengembangan kepemimpinan juga mengharuskan adanya pakar yang memahami bagaimana memfasilitasi proses pembelajaran.

Yang tak kalah penting diperhatikan adalah bahwa pada hakikatnya pengembangan kepemimpinan merupakan sebuah proses, dimana program pelatihan hanya mencakup sebagian diantaranya, seperti yang dikemukakan oleh Elkenbery. Sebuah keterampilan yang kompleks dan berperan penting dalam kehidupan, seperti kepemimpinan, tidak dapat dipelajari secara instan layaknya pelatihan yang berlangsung hanya dalam waktu singkat atau membaca buku-buku terbaik tentang kepemimpinan. Pelatihan yang instan memang bisa memperkaya wawasan, inspirasi, dan pengetahuan. Demikian pula halnya dengan aneka bahan bacaan namun keterampilan hanya dapat diraih secara berangsur-angsur, tidak sekali jadi, bagaimanapun baiknya sebuah program pelatihan dirancang. Keterampilan hanya dapat dicapai melalui praktek dan aplikasi, disertai dengan komitmen dan motivasi yang kuat.

Kemampuan untuk memahami serta mengantisipasi penyebab kegagalan pengembangan kepemimpinan dapat membantu perusahaan mendidik para pemimpinnya dengan lebih efektif. Dalam organisasi kepemimpinan bisa berkembang dengan luas sehingga makna kepemimpinan secara umum berasal dari istilah *organum* yang berarti tubuh manusia dengan berbagai fungsi yang digunakan dalam istilah kepemimpinan. Kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* yang memuat dua hal pokok yaitu: 1. Pemimpin sebagai subjek, dan. 2. Yang dipimpin sebagai objek.

### **Definisi Kepemimpinan**

Kata *pimpin* mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Stogdill (1974) menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama. Sarros dan Butchatsky (1996), "*leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Sedangkan menurut Anderson (1988), "*leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance*".

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Antara lain:

Pertama: kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

Kedua: seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

1. *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
2. *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya
3. *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
4. *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
5. *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

Ketiga: kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi. Walaupun kepemimpinan (*leadership*) seringkali disamakan dengan manajemen (*management*), kedua konsep tersebut berbeda.

Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh *Bennis and Nanus (1995)*. Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat ("*managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing*, "). Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

### **Model-Model Kepemimpinan.**

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/karyawan (*followers*). Karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin. Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Dalam perkembangannya, model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai model kepemimpinan transformasional. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Berikut ini akan dibahas tentang perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan yang ada dalam literatur.

#### **(a) Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*).**

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (**Bass 1960, Stogdill 1974**).

Stogdill (1974) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominant dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah (Stogdill 1970).

Bukti-bukti yang ada menyarankan bahwa "*leadership is a relation that exists between persons in a social situation, and that persons who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in other situation*" (**Stogdill 1970**). Apabila kepemimpinan didasarkan pada faktor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Kegagalan studi-studi tentang kepemimpinan pada periode awal ini, yang tidak berhasil meyakinkan adanya hubungan yang jelas antara watak pribadi pemimpin dan kepemimpinan, membuat para peneliti untuk mencari faktor-faktor lain (selain faktor watak), seperti misalnya faktor situasi, yang diharapkan dapat secara jelas menerangkan perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut.

### **(b) Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*)**

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Hencley (1973) menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin.

Hoy dan Miskel (1987), misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim atau lingkungan organisasi (*organisational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role characteristics*) dan karakteristik bawahan (*subordinate characteristics*). Kajian model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.

### **(c) Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)**

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relations*).

Halpin (1966), Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas, model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

#### (d) Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987).

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Model kontingensi yang lain, Path-Goal Theory, berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (House 1971). Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), *participative leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan).

Menurut Path-Goal Theory, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

#### (e) Model Kepemimpinan Transformasional (*Model of Transformational Leadership*)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit

mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi.

Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Dalam buku mereka yang berjudul *"Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership"*, Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai idealized influence (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai inspirational motivation (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai intellectual stimulation (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan

motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996).

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomenafenomana kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*).

Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang metanoiac, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan Praktekorganisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. Metanoia berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru.

Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.



## Mitos-mitos Pemimpin

Mitos pemimpin adalah pandangan-pandangan atau keyakinan-keyakinan masyarakat yang dilekatkan kepada gambaran seorang pemimpin. Mitos ini disadari atau tidak mempengaruhi pengembangan pemimpin dalam organisasi.

Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu mitos *the Birthright*, *the For All – Seasons*, dan *the Intensity*. Mitos *the Birthright* berpandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dihasilkan (dididik). Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin

*Mitos the For All Seasons* berpandangan bahwa sekali orang itu menjadi pemimpin selamanya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil. Pada kenyataannya keberhasilan seorang pemimpin pada satu situasi dan kondisi tertentu belum tentu sama dengan situasi dan kondisi lainnya. *Mitos the Intensity* berpandangan bahwa seorang pemimpin harus bisa bersikap tegas dan galak karena pekerja itu pada dasarnya baru akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras. Pada kenyataannya kekerasan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja hanya pada awal-awalnya saja, produktivitas seterusnya tidak bisa dijamin. Kekerasan pada kenyataannya justru dapat menumbuhkan keterpaksaan yang akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

## Atribut-atribut Pemimpin

Secara umum atribut personal atau karakter yang harus ada atau melekat pada diri seorang pemimpin adalah:

1. mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik daripada orang-orang yang dipimpinnya,
2. juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinnya,
3. tanggungjawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggungjawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya,
4. aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinnya, dan
5. walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya.

Meskipun demikian, variasi atribut-atribut personal tersebut bisa berbeda-beda antara situasi organisasi satu dengan organisasi lainnya. Organisasi dengan situasi dan karakter tertentu menuntut pemimpin yang memiliki variasi atribut tertentu pula.

## PENGAMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN

### TEORI KEPEMIMPINAN KLASIK DAN TEORI KONTINGENSI

#### ***Kepemimpinan Menurut Teori Sifat (Trait Theory)***

Studi-studi mengenai sifat-sifat/ciri-ciri mula-mula mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik fisik, ciri kepribadian, dan kemampuan orang yang dipercaya sebagai pemimpin alami. Ratusan studi tentang sifat/ciri telah dilakukan, namun sifat-sifat/ciri-ciri tersebut tidak memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Penelitian mengenai sifat/ciri tidak memperhatikan pertanyaan tentang bagaimana sifat/ciri itu berinteraksi sebagai suatu integrator dari kepribadian dan perilaku atau bagaimana situasi menentukan relevansi dari berbagai sifat/ciri dan kemampuan bagi keberhasilan seorang pemimpin.

Berbagai pendapat tentang sifat-sifat/ciri-ciri ideal bagi seorang pemimpin telah dibahas dalam kegiatan belajar ini termasuk tinjauan terhadap beberapa sifat/ciri yang ideal tersebut.

#### ***Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (Behavioral Theory)***

Selama tiga dekade, dimulai pada permulaan tahun 1950-an, penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan. Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Jika kita cermati, satu-satunya penemuan yang konsisten dan agak kuat dari teori perilaku ini adalah bahwa para pemimpin yang penuh perhatian mempunyai lebih banyak bawahan yang puas.

Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Hasil penelitian dari Michigan University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi/hasil. Sementara itu, *model leadership continuum* dan *Likert's Management Sistem* menunjukkan bagaimana perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam pembuatan keputusan. Pada sisi lain, *managerial grid*, yang sebenarnya menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh Ohio State University dan orientasi yang digunakan oleh Michigan University. Menurut teori ini, perilaku pemimpin pada dasarnya terdiri dari perilaku yang pusat perhatiannya kepada manusia dan perilaku yang pusat perhatiannya pada produksi.

#### ***Teori Kontingensi (Contingency Theory)***

Teori-teori kontingensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Teori Path-Goal tentang kepemimpinan meneliti bagaimana empat aspek perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut. Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya. Bila para pengikut percaya bahwa hasil-hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan bahwa usaha yang demikian akan berhasil, maka kemungkinan akan melakukan usaha tersebut. Aspek-aspek situasi seperti sifat tugas, lingkungan kerja dan karakteristik

pengikut menentukan tingkat keberhasilan dari jenis perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki kepuasan dan usaha para pengikut.

*LPC Contingency Model* dari Fiedler berhubungan dengan pengaruh yang melunakkan dari tiga variabel situasional pada hubungan antara suatu ciri pemimpin (LPC) dan kinerja pengikut. Menurut model ini, para pemimpin yang berskor LPC tinggi adalah lebih efektif untuk situasi-situasi yang secara moderat menguntungkan, sedangkan para pemimpin dengan skor LPC rendah akan lebih menguntungkan baik pada situasi yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan. *Leader Member Exchange Theory* menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dalam situasi yang berbeda dengan berbagai pengikut. *Hersey and Blanchard Situational Theory* lebih memusatkan perhatiannya pada para pengikut. Teori ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dan hubungan pemimpin pengikut.

*Leader Participation Model* menggambarkan bagaimana perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dikaitkan dengan variabel situasi. Model ini menganalisis berbagai jenis situasi yang mungkin dihadapi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Penekanannya pada perilaku kepemimpinan seseorang yang bersifat fleksibel sesuai dengan keadaan yang dihadapinya.

## TEORI KEPEMIMPINAN KONTEMPORER

### *Teori Atribut Kepemimpinan*

Teori atribusi kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata merupakan suatu atribusi yang dibuat orang atau seorang pemimpin mengenai individu-individu lain yang menjadi bawahannya.

Beberapa teori atribusi yang hingga saat ini masih diakui oleh banyak orang yaitu:

1. Teori Penyimpulan Terkait (*Correspondensi Inference*), yakni perilaku orang lain merupakan sumber informasi yang kaya.
2. Teori sumber perhatian dalam kesadaran (*Conscious Attentional Resources*) bahwa proses persepsi terjadi dalam kognisi orang yang melakukan persepsi (pengamatan).
3. Teori atribusi internal dan eksternal dikemukakan oleh Kelly & Micella, 1980 yaitu teori yang berfokus pada akal sehat.

### **Kepemimpinan Kharismatik**

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut.

Berbagai teori tentang kepemimpinan karismatik telah dibahas dalam kegiatan belajar ini. Teori kepemimpinan karismatik dari House menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri menekankan internalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi. Sementara itu, teori penularan sosial menjelaskan bahwa perilaku para pengikut dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mungkin melalui identifikasi

pribadi dan para pengikut lainnya dipengaruhi melalui proses penularan sosial. Pada sisi lain, penjelasan psikoanalitis tentang karisma memberikan kejelasan kepada kita bahwa pengaruh dari pemimpin berasal dari identifikasi pribadi dengan pemimpin tersebut.

Karisma merupakan sebuah fenomena. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin karismatik untuk merutinisasi karisma walaupun sukar untuk dilaksanakan. Kepemimpinan karismatik memiliki dampak positif maupun negatif terhadap para pengikut dan organisasi.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin pentransformasi (*transforming leaders*) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Hasil penelitian Bennis dan Nanus, Tichy dan Devanna telah memberikan suatu kejelasan tentang cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru.

### **TIPOLOGI KEPEMIMPINAN**

#### ***Tipologi Kepemimpinan Berdasarkan Kondisi Sosio Psikologis***

Kondisi sosio-psikologis adalah semua kondisi eksternal dan internal yang ada pada saat pemunculan seorang pemimpin. Dari sisi kondisi sosio-psikologis pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin kelompok (*leaders of crowds*), pemimpin siswa/mahasiswa (*student leaders*), pemimpin publik (*public leaders*), dan pemimpin perempuan (*women leaders*). Masing-masing tipe pemimpin tersebut masih bisa dibuat sub-tipenya. Sub-tipe pemimpin kelompok adalah: *crowd compeller*, *crowd exponent*, dan *crowd representative*.

Sub-tipe pemimpin siswa/mahasiswa adalah: *the explorer president*, *the take charge president*, *the organization president*, dan *the moderators*. Sub-tipe pemimpin publik ada beberapa, yaitu:

1. Menurut Pluto: *timocratic*, *plutocratic*, dan *tyrannical*
2. Menurut Bell, dkk: *formal leader*, *reputational leader*, *social leader*, dan *influential leader*
3. Menurut J.M. Burns, ada pemimpin legislatif yang : *ideologues*, *tribunes*, *careerist*, dan *parliamentarians*.
4. Menurut Kincheloe, Nabi atau Rasul juga termasuk pemimpin publik, yang memiliki kemampuan yang sangat menonjol yang membedakannya dengan pemimpin bukan Nabi atau Rasul, yaitu dalam hal membangkitkan keyakinan dan rasa hormat pengikutnya untuk dengan sangat antusias mengikuti ajaran yang dibawanya dan meneladani semua sikap dan perilakunya.

Tipe pemimpin yang lain adalah pemimpin perempuan, yang oleh masyarakat dilekati 4 stereotip, yaitu sebagai: *the earth mother, the manipulator, the workaholic, dan the egalitarian*.

### ***Tipologi Kepemimpinan Berdasar Kepribadian***

Tipologi kepemimpinan berdasar kepribadian dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu tipologi Myers – Briggs dan tipologi berdasar skala CPI (*California Personality Inventory*). Myers – Briggs mengelompokkan tipe-tipe kepribadian berdasar konsep psikoanalisa yang dikembangkan oleh Jung, yaitu: *extrovert – introvert, sensing – intuitive, thinking – feeling, judging – perceiving*. Tipe kepribadian ini kemudian dia teliti pada manajer Amerika Serikat dan diperoleh tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

1. ISTJ: *introvert – sensing – thinking – judging*
2. ESTJ: *extrovert – sensing – thinking – judging*
3. ENTJ: *extrovert – intuitive – thinking – judging*
4. INTJ: *introvert – intuitive – thinking – judging*

Kemudian dengan menggunakan tipe kepribadian yang disusun berdasar konsep psikoanalisa Jung, Delunas melakukan penelitian terhadap para manajer dan eksekutif negara bagian, dan mengelompokkan tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

1. *Sensors – perceivers*
2. *Sensors – judges*
3. *Intuitive – thinkers*
4. *Intuitive – feelers*

Tipologi kepribadian yang lain adalah sebagaimana yang disusun dengan menggunakan skala CPI (*California Personality Inventory*) yang mengelompokkan tipe pemimpin menjadi: leader, innovator, saint, dan artist.

### ***Tipologi Kepemimpinan Berdasar Gaya Kepemimpinan***

Ada empat kelompok tipologi kepemimpinan yang disusun berdasar gaya kepemimpinan, yaitu tipologi Blake – Mouton, tipologi Reddin, tipologi Bradford – Cohen, dan tipologi Leavitt. Menurut Blake – Mouton tipe pemimpin dapat dibagi ke dalam tipe:

1. Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi.
2. Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah.
3. Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah.
4. Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Moderat, Orientasi Tugasnya Moderat, dan
5. Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi.

Kemudian Reddin melakukan pengembangan lanjut atas tipologi ini, dan menemukan tipe pemimpin sebagai berikut: *deserter, missionary, compromiser, bureaucrat, benevolent autocrat, developer, dan executive*. Sementara Bradford dan Cohen membagi tipe pemimpin menjadi: technician, conductor, dan developer. Tipologi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Leavitt membagi tipe pemimpin menjadi: *pathfinders, problem solvers, dan implementers*.

### ***Tipologi Kepemimpinan Berdasar Peran Fungsi dan Perilaku***

Tipologi pemimpin berdasar fungsi, peran, dan perilaku pemimpin adalah tipologi pemimpin yang disusun dengan titik tolak interaksi personal yang ada dalam kelompok. Tipe-tipe pemimpin dalam tipologi ini dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe berdasar fungsi, berdasar peran, dan berdasar perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin. Berdasar perilakunya, tipe pemimpin dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Cattell dan Stice; S. Levine; Clarke; Komaki, Zlotnik dan Jensen. Berdasar fungsinya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Bales dan Slater; Roby; Shutz; Cattell; Bowes dan Seashore. Berdasar perannya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Benne dan Sheats; dan Mintzberg.

## **PERAN-PERAN PEMIMPIN**

### ***The Vision Role***

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran.

Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan manafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja.

### ***Peran Pemimpin dalam Pengendalian dan Hubungan Organisasional***

Tindakan manajemen para pemimpin organisasi dalam mengendalikan organisasi meliputi: (a) mengelola harta milik atau aset organisasi; (b) mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi; (c) menumbuhkembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi. Dan peran pengendalian serta pemelihara / pengendali hubungan dalam organisasi merupakan pekerjaan kepemimpinan yang berat bagi pemimpin. Oleh sebab itu diperlukan pengetahuan, seni dan keahlian untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif.

Ruang lingkup peran pengendali organisasi yang melekat pada pemimpin meliputi pengendalian pada perumusan pendefinisian masalah dan pemecahannya, pengendalian pendelegasian wewenang, pengendalian uraian kerja dan manajemen konflik.

Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja; pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya.

### **Peran Pembangkit Semangat**

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Pemberian insentif hendaknya didasarkan pada aturan yang sudah disepakati bersama dan transparan. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu 'event' khusus.

Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja, dan sebagainya.

### **Peran Menyampaikan Informasi**

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan pun jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarkan harus secara terus-menerus dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternalnya.

*Monitoring* tidak dapat dilakukan asal-asalan saja, tetapi harus betul-betul dirancang secara efektif dan sistemik. Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran *consulting* baik ke lingkungan internal organisasi maupun ke luar organisasi secara baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya.

## **GAYA KEPEMIMPINAN**

### ***Gaya Kepemimpinan Demokratis***

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Di samping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.

Berdasarkan prinsip tersebut di atas, dalam gaya kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing, di samping memperhatikan pula tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu puncak pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama atau seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama. Sedang bagi para anggota kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam

satu maupun unit yang berbeda. Dengan demikian berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi/jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok/organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama.

Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok/organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar

### **Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

Kepemimpinan dengan gaya otoriter banyak ditemui dalam pemerintahan Kerajaan Absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Di samping itu sering pula terlihat gaya dalam kepemimpinan pemerintahan diktator sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

### ***Gaya Kepemimpinan Bebas dan Gaya Kepemimpinan Pelengkap***

Kepemimpinan Bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya dengan cara apa pun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.



Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya. Pemimpin melepaskan diri dari tanggung jawab (*deserter*), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok/organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu bukan dirinya yang harus dan perlu diminta pertanggungjawaban telah berbuat kekeliruan atau kesalahan.

Sehubungan dengan itu apabila tidak seorang pun orang-orang yang dipimpin atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan dan tidak pula melakukan sesuatu kegiatan, maka kepemimpinan dan keseluruhan kelompok/organisasi menjadi tidak berfungsi. Kebebasan dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam tipe kepemimpinan ini diserahkan sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin.

Oleh karena setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka akan berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah dan simpang siur. Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan bahkan saling salah menyalahkan apabila diminta pertanggungjawaban. Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan bebas ini antara lain

1. ***Kepemimpinan Agitator***. Tipe kepemimpinan ini diwarnai dengan kegiatan pemimpin dalam bentuk tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan, menimbulkan dan memperbesar perpecahan/pertentangan dan lain-lain dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri. Agitasi yang dilakukan terhadap orang luar atau organisasi lain, adalah untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasinya dan bahkan untuk kepentingan pemimpin sendiri
2. ***Kepemimpinan Simbol***. Tipe kepemimpinan ini menempatkan seorang pemimpin sekedar sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya.

Di samping gaya kepemimpinan demokratis, otokrasi maupun bebas maka pada kenyataannya sulit untuk dibantah bila dikatakan terdapat beberapa gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan ke dalam salah satu tipe kepemimpinan tersebut. Sehubungan dengan itu sekurang kurangnya terdapat lima gaya atau perilaku kepemimpinan seperti itu. Kelima gaya atau perilaku kepemimpinan itu adalah

1. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Ahli (*Expert*)
2. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Kharismatik
3. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Paternalistik
4. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Pengayom
5. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Transformasional

## KEKUASAAN DAN KONFLIK DALAM KEPEMIMPINAN

### Kekuasaan.

Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Kekuasaan seringkali dipergunakan silih berganti dengan istilah pengaruh dan otoritas. Berbagai sumber dan jenis kekuasaan dari beberapa teoritikus seperti French dan Raven, Amitai Etzioni, Kenneth W. Thomas, Organ dan Bateman, dan Stephen P Robbins telah dikemukakan dalam kegiatan belajar ini.

Kekuasaan merupakan sesuatu yang dinamis sesuai dengan kondisi yang berubah dan tindakan-tindakan para pengikut. Berkaitan dengan hal ini telah dikemukakan *social exchange theory*, *strategic contingency theory* dan proses-proses politis sebagai usaha untuk mempertahankan, melindungi dan me-ningkatkan kekuasaan.

Dalam kaitan dengan kekuasaan, para pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu agar efektif. Keberhasilan pemimpin sangat tergantung pada cara penggunaan kekuasaan. Pemimpin yang efektif kemungkinan akan menggunakan kekuasaan dengan cara yang halus, hati-hati, meminimalisasi perbedaan status dan menghindari ancaman- ancaman terhadap rasa harga diri para pengikut.

### Pengaruh

Pengaruh sebagai inti dari kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah sikap, perilaku orang atau kelompok dengan cara-cara yang spesifik. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan, tetapi perlu pula mengkaji proses-proses mempengaruhi yang timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Para teoretikus telah mengidentifikasi berbagai taktik mempengaruhi yang berbeda-beda seperti persuasi rasional, permintaan berinspirasi, pertukaran, tekanan, permintaan pribadi, menjilat, konsultasi, koalisi, dan taktik mengesahkan. Pilihan taktik mempengaruhi yang akan digunakan oleh seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi para pengikutnya tergantung pada beberapa aspek situasi tertentu. Pada umumnya, para pemimpin lebih sering menggunakan taktik-taktik mempengaruhi yang secara sosial dapat diterima, feasible, memungkinkan akan efektif untuk suatu sasaran tertentu, memungkinkan tidak membutuhkan banyak waktu, usaha atau biaya.

Efektivitas masing-masing taktik mempengaruhi dalam usaha untuk memperoleh komitmen dari para pengikut antara lain tergantung pada keterampilan pemimpin, jenis permintaan serta position dan personal power pemimpin tersebut.

### Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau suatu unit untuk menghalangi pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapaian tujuan pihak lain atau meneruskan kepentingannya.

Ada beberapa pandangan tentang konflik yaitu pandangan tradisional, netral dan interaksionis. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik itu negatif, pandangan netral menganggap bahwa konflik adalah ciri hakiki tingkah laku manusia yang dinamis, sedangkan interaksionis mendorong terjadinya konflik.

Untuk mengurangi, memecahkan dan menstimulasi konflik ada beberapa pendekatan atau strategi yang dapat ditempuh sebagaimana disarankan oleh beberapa teoretikus.

## PERKEMBANGAN MUTAKHIR TENTANG KEPEMIMPINAN

### Kepemimpinan Perempuan

Perubahan lingkungan dan pergeseran budaya telah mempengaruhi dinamika kepemimpinan perempuan. Pada umumnya pemimpin perempuan cenderung diberikan porsi pada organisasi perempuan dan sosial. Namun dengan adanya globalisasi telah merubah paradigma kepemimpinan ke arah pertimbangan *core competence* yang dapat berdaya saing di pasar global. Oleh sebab itu banyak organisasi berkaliber dunia yang memberikan kesempatan bagi perempuan yang mampu dan memenuhi persyaratan kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi sekarang ini.

Hambatan bagi kepemimpinan perempuan lebih banyak akibat adanya stereotipe negatif tentang kepemimpinan perempuan serta dari mental (perempuan) yang bersangkutan. Stereotipe-stereotipe tersebut muncul sebagai akibat dari pemikiran individu dan kolektif yang berasal dari latar belakang sosial budaya dan karakteristik pemahaman masyarakat terhadap gender serta tingkat pembangunan suatu negara atau wilayah.

Dari hasil temuan, ternyata tidak ditemukan adanya perbedaan antara gaya kepemimpinan perempuan dengan laki-laki, walaupun ada sedikit perbedaan potensi kepemimpinan perempuan dan laki-laki, di mana keunggulan dan kelemahan potensi kepemimpinan perempuan dan laki-laki merupakan hal yang saling mengisi. Begitu juga dengan karakteristik kepemimpinan perempuan dan laki-laki dapat disinergikan menjadi kekuatan yang harmonis bagi organisasi yang bersangkutan.

Untuk menduduki posisi kepemimpinan dalam organisasi di era global, perempuan perlu meningkatkan ESQ dan memperkaya karakteristik kepemimpinannya dengan komponen-komponen, antara lain pembangunan mental, ketangguhan pribadi dan ketangguhan sosial serta menutupi agresivitasnya menjadi ketegasan sikap, inisiatif, dan percaya diri akan kompetensinya.

### Kepemimpinan dalam Beragam Budaya dan Negara

Pada kegiatan belajar ini telah Anda lihat bahwa terdapat perbedaan mendasar dari sikap dan perilaku pemimpin pada berbagai Negara atau budaya. Namun demikian, terdapat dimensi kepemimpinan yang secara universal relatif sama yaitu setiap pemimpin diharapkan mampu proaktif dan tidak otoriter. Di samping itu, terdapat pula beberapa variasi sikap dan perilaku pemimpin di dalam kelompok budaya dan di dalam Negara pada berbagai budaya atau Negara. Demikian pula terdapat perbedaan sikap dan perilaku pemimpin pada Negara-Negara yang menganut sistem nilai berbeda.

#### Kepemimpinan Visioner

Seorang pemimpin visioner harus bisa menjadi penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih.

Oleh karena itu seorang pemimpin visioner harus:

1. menyusun arah dan secara personal sepakat untuk menyebarkan kepemimpinan visioner ke seluruh organisasi.
2. memberdayakan para karyawan dalam bertindak untuk mendengar dan mengawasi umpan balik.
3. selalu memfokuskan perhatian dalam membentuk organisasi mencapai potensi terbesarnya.

### **Kepemimpinan Ahli**

Pada era globalisasi, banyak terjadi perubahan dalam segala sendi kehidupan masyarakat, terutama yang berhubungan dengan bidang ekonomi perdagangan, industri, telekomunikasi dan informasi. Dalam masa *post modernism* yang sekarang sedang kita jalani, perubahan paradigma manajemen turut bergerak secara dinamis, dari paradigma manajemen klasik hingga *paradigma post modernism* yang salah satunya diwakili oleh *learning organization* dengan pengukuran kinerja *balanced score card* yang memperhitungkan pula keterkaitan dengan lingkungan luar organisasi.

Secara historis, paradigma kepemimpinan tersebut terbagi dalam beberapa lokus dan fokus keilmuan, yang diwakili dalam kelompok paradigma aliran wilayah utara, barat, timur dan global baru. Hal tersebut, dipaparkan dalam beberapa kategori, antara lain dalam kategori manajer individual, yang terbagi menjadi manajemen efektif (Drucker), manajemen perusahaan (Peters), manajemen kualitas total (Toyota), keahlian diri pada bidang tertentu (*self- mastery*); kategori kelompok sosial terbagi menjadi kerjasama tim yang efektif (Likert), pembagian nilai (Deal/Kennedy), siklus atau lingkaran kualitas (Sony), sinergi sosial; kategori organisasi secara keseluruhan yang terbagi menjadi organisasi yang hirarkis (Chandler), organisasi jaringan (Handy) organisasi ramping (Honda), organisasi yang belajar (*learning organization*), kategori ekonomi dan masyarakat yang terbagi menjadi tanggungjawab badan hukum (Chandler), perusahaan swasta yang mandiri atau bebas (Gilder), modal atau investasi sumber daya manusia (Ozaka) dan pembangunan yang berkelanjutan.

Globalisasi juga telah mempengaruhi terjadinya perubahan paradigma dalam praktik manajemen khususnya kepemimpinan. Secara garis besar, perbedaan antara paradigma lama dan baru dilihat dari aspek-aspek antara lain berikut ini:

1. Dari aspek tanggung jawab organisasi: paradigma lama menitikberatkan pada pertanggungjawaban organisasi tentang lingkungan akibat dari proses input-proses-output organisasi sedangkan pada paradigma baru menekankan tanggungjawab pada pembangunan yang berkelanjutan.
2. Dari aspek tim manajemen: paradigma lama menekankan struktur dan fungsi interaksi kelompok untuk mencapai sinergi sosial dalam mengelola organisasi masing-masing, sedangkan paradigma baru menitikberatkan pada struktur dan proses dengan pendekatan *learning organization*.
3. Dari aspek kepemimpinan manajemen: paradigma lama menitikberatkan pada kapasitas individual manajer dalam memimpin, sedangkan paradigma baru menekankan keunggulan diri manajer (*self-mastery*) dalam memimpin.

Kesemua perjalanan dan dinamika faktor-faktor organisasi tersebut baik eksternal maupun internal, telah membawa perubahan paradigma kepemimpinan yang dinamis dan fleksibel. Perubahan tersebut banyak menyangkut pada pembentukan mental pribadi manajer dan pembentukan visi manajer serta organisasi.

### **APLIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

#### **Kepemimpinan, Organisasi dan Perubahan Lingkungan**

Ada tiga jenis perubahan yaitu perubahan rutin, perubahan pengembangan, dan inovasi. Mengelola perubahan adalah hal yang sulit. Ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satu diantaranya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Kemampuan ini

penting sebab pada masa kini pemimpin, akan selalu dihadapkan pada perubahan-perubahan, sehingga pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Pemimpin yang kuat bahkan mampu mempelopori perubahan lingkungan. Ada empat tahap yang harus dilakukan agar pemimpin dapat mengelola perubahan lingkungan. Tahap-tahap tersebut adalah pertama, mengidentifikasi perubahan; Kedua, Menilai posisi organisasi; Ketiga, Merencanakan dan melaksanakan perubahan; dan Keempat, Melakukan evaluasi. Untuk memperoleh hasil yang diharapkan maka keempat langkah tersebut perlu dilakukan secara berurutan dan berkesinambungan.

### **Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengajak orang untuk menyumbangkan bakatnya secara senang hati dan bersemangat untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian pemimpin atau manajer harus mengarahkan perilaku para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Para pemimpin perlu membentuk, mengelola, meningkatkan, dan mengubah budaya kerja organisasi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, manajer perlu menggunakan kemampuannya dalam membaca kondisi lingkungan organisasi, menetapkan strategi organisasi, memilih teknologi yang tepat, menetapkan struktur organisasi yang sesuai, sistem imbalan dan hukuman, sistem pengelolaan sumberdaya manusia, sistem dan prosedur kerja, dan komunikasi serta motivasi.

Salah satu cara mengembangkan budaya adalah dengan menetapkan visi yang jelas dan langkah yang strategis, mengembangkan alat ukur kinerja yang jelas, menindaklanjuti tujuan yang telah dicapai, menetapkan sistem imbalan yang adil, menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan transparan, mengurangi permainan politik dalam organisasi, dan mengembangkan semangat kerja tim melalui pengembangan nilai-nilai inti.

### **Kepemimpinan dan Inovasi**

Inovasi berbeda dengan kreativitas. Kreativitas lebih berfokus pada penciptaan ide sedangkan inovasi berfokus pada bagaimana mewujudkan ide. Karena inovasi adalah proses mewujudkan ide, maka diperlukan dukungan dari faktor-faktor organisasional dan *leaderships*.

Dalam membahas inovasi paling tidak ada duabelas tema umum yang berkaitan dengan pembahasan tentang inovasi yaitu kreativitas dan inovasi, karakteristik umum orang-orang kreatif, belajar atau bakat, motivasi, hambatan untuk kreatif dan budaya organisasi, struktur organisasi, struktur kelompok, peranan pengetahuan, kreativitas radikal atau inkremental, struktur dan tujuan, proses, dan penilaian. Kemampuan organisasi dalam mengelola duabelas tema tersebut akan menentukan keberhasilannya dalam melakukan inovasi.

Inovasi berkaitan erat dengan proses penciptaan pengetahuan. Proses penciptaan pengetahuan dilakukan dengan melakukan observasi atas kejadian, mengolahnya menjadi data, lalu data dijadikan informasi, dan informasi diberikan konteks sehingga menjadi pengetahuan. Pengetahuan inilah yang oleh pemimpin dijadikan arah atau bekal untuk melakukan inovasi. Organisasi yang mampu secara terus menerus melakukan penciptaan pengetahuan disebut sebagai *learning organization*.

## Referensi

- Asas-asas manajemen, George R. Terry, terj. Winardi, SE, Alumni, Bandung, 2006.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Bass, B.M., 1960, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper and Brothers, New York.
- Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York.
- Bryman, A., 1992, *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London.
- Burns, J.M., 1978, *Leadership*, Harper and Row, New York.
- C.S. George Jr. 1972. *The History or Management Thought*, ed. 2nd. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall. h.4
- Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2000.
- D, Ratna Wilis. 1996. *Teori-Teori Belajar*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Hlm. 56
- Drucker, Peter. 1946. *Concept of Corporation*. John Day Company.
- Duncan, W. Jack. *Great Ideas in Management: Lessons from the Founders and Foundations of Managerial Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.
- Fayol, Henry. 1949. *Administration, industrielle et generale*.
- Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- French, J. and Raven, B., 1967, 'The basis of social power', in D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group*
- Fillipetti, George, *Industrial Management in Transition* (Manajemen Industri dalam transisi). Homewood, Ill. Richard D. Irwin Inc., 1949.
- Gazell, J.A. "Drucker on Effective Public Management." *Journal of Management History* 6, no. 1 (2000): 48–62.
- GEORGE, CLAUDE S. *The History of Management Thought* (Sejarah Gagasan Manajemen, (edisi 2) Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall Inc., 1972.
- Gibson, Jane Whitney, Richard M. Hodgetts, and Jorge M. Herrer. "Management History Gurus of the 1990s: Their Lives, Their Contributions." *Journal of Management History* 5, no. 6 (1999): 380–397.

Griffin, R. 2006. Business, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.

Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. 1984. Sociology. Edisi keenam. International Student Edition. Tokyo: Mc.Graw-Hill Book Company Inc.Hlm. 89

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Pioneers-of-Management.html>.

(Inggris) Kisah Whiz Kids.

(Inggris) Online Etymology: Manage.

(Inggris) Wren, Daniel dan Arthur Bedeian. 2009. The Evolution of Management Thought.

Keith Davis, Human Relations at Work, (New York, San Francisco, Toronto, London: 1962).Hlm.15-19

Lewis, P.S., S. H. Goodman, and P.M. Fandt. *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*. Cincinnati, OH: Thompson South-Western, 2005.

Merril, Harwood ed., *Classics in Management*. New York: American Management Association 1960.

Metcalf Henry C. And L Urwick eds. *Dynamic Administration* (Administrasi yang Dinamis). New York and London: Management Publications Trust Ltd. 1941.

Mintzberg 1973. The Nature of Managerial Work.

Oxford English Dictionary.

Robbins, Stephen R., and David A. DeCenzo. *Fundamentals of Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004.

Robbins, Stephen dan Mary Coulter. 2007. Management, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.

Robert L. Katz. *Skills of an Effective Administrator*.

Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1976. Understanding Practice and Analysis. New York: Random House.Hlm. 132

Stephen P.Robbins. Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi, (Jakarta: Arcan: 1994), hlm.4

Spigener, J.B. "What Would Deming Say?" *Quality Progress* 34, no. 3 (2001): 61–64.

Smith, Adam. 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.

Urwick L. Ed. *The Golden Book of Management*. London: Ryerson Press Newman Neame, Ltd., 1956.

Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - Business & Economics - 2003. - Page 51.

WS, Winkel. 1997. Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar. Jakarta : Gramedia.Hlm.75

Wren Daniel, *The Evolution of Management Theory*. New York: Ronald Press, 1972.

Wren, Daniel A. *The Evolution of Management Thought*. New York, NY: John Wiley & Sons, 2004.

Wren, Daniel A., Arthur G. Bedeian, and J.D. Breeze. "The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory." *Management Decision* 40, no. 9 (2002): 906–918.

Wren, Daniel A., and Ronald G. Greenwood. *Management Innovators*. New York, NY: Oxford University Press, 1998.

Wrege, Charles D., Ronald G. Greenwood, and R. Greenwood. "A New Method Of Discovering Primary Management History: Two Examples Where 'Little Things Mean A Lot.'" *Journal of Management History* 3, no. 1 (1997): 59–92.





### **Tentang Penulis**

Adolmando Soares Amaral lahir di Ermera, 21 Agustus 1980. Menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar (SD), tahun 1993 di SDN, No. 4 Nunu-Tali Ermera dan pada tahun 1996 menyelesaikan Pendidikan Sekolah Tingkat Pertama (SMP) pada SMPN No. 1 Ermera dan lulus Pendidikan Sekolah Tingkat Atas (SMA), pada tahun 1999, di SMAN, No. 1 Ermera.

Melanjutkan studi S1 pada tahun 2002 di ISEG, yang ekspansi pada tahun 2004 menjadi UNDIL konflik internal antara yayasan senat universitas dan kemudian muncul nama UNPAZ dan penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Fakultas Ekonomi Universidade da Paz (UNPAZ), Dili Timor-Lesté, pada tahun 2005.

Pada tahun 2006, mengambil *Master of Management/S2* lulus pada tahun 2008, pada program paska sarjana Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW), Salatiga. Tahun 2011, melanjutkan studi pada program Doktor/S3 pada Universitas Katolik Widya Mandala (WM), Surabaya dengan konsentrasi pada ilmu manajemen strategi.

Penulis adalah Dosen tetap pada Fakultas Ekonomi (UNPAZ), dan pernah menjabat sebagai Wakil Rektor IV (UNPAZ), pada tahun 2008 dan Wakil Rektor I (UNPAZ), pada tahun 2009-2011. Pengalaman mengajar di bidang: Manajemen pengantar dan teori, Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Teori dan Prilaku Organisasi, Ekonomi Mikro dan Makro ekonomi pengantar serta teori, Politik Ekonomi Timor-Lesté Etika Bisnis, Lalulintas Pembayaran Bank, Matematika Bisnis, Statistik dan Metodologi Penelitian. Aktivitas lain beberapa kali menulis artikel pada media nasional seperti Timor Post dan Suara Timor Lorosae, di samping itu, sekarang fokus sebagai pengajar pada beberapa lembaga pendidikan tinggi swasta di Timor-Lesté.