

# Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen

Dr. Mamduh Hanafi



## PENDAHULUAN

---

Pernahkah Anda membayangkan bagaimana mengelola perusahaan yang sangat kompleks? Bayangkan jika Anda mengelola perusahaan multinasional (*multinational corporation*), yaitu perusahaan yang beroperasi di lebih dari satu negara. Sebagai contoh, Coca-Cola menjual minumannya di lebih dari 200 negara di dunia. Perusahaan tersebut mempunyai 146.200 karyawan di seluruh dunia. Coca-Cola menawarkan lebih dari 3.500 jenis minuman, mulai dari minuman air soda, jus, air, minuman kesehatan, dan lainnya. Coca-Cola memberikan 1,7 miliar pelayanan setiap harinya di seluruh dunia. Coca-Cola mempunyai 275 partner pembotolan di seluruh dunia. Perusahaan multinasional semacam itu menghadapi lingkungan yang sangat berbeda dari satu negara ke negara lainnya atau dari satu wilayah ke wilayah lainnya. Lingkungan tersebut mencakup budaya yang berbeda, bahasa yang berbeda, pemerintah yang berbeda, mata uang yang berbeda, dan banyak lainnya yang berbeda. Pertanyaan yang mungkin muncul dalam benak kita adalah bagaimana menjalankan perusahaan dengan situasi seperti itu. Satu kata kunci yang menjadi rahasia kesuksesan Coca-Cola, perusahaan lain, atau organisasi lain, yaitu manajemen. Perusahaan tersebut mempunyai manajemen yang bagus. Manajemen yang bagus tersebut bisa mengelola perusahaan atau organisasi yang sangat kompleks sekalipun.

Kata manajemen barangkali lebih dikenal melalui kata manajer, yaitu orang yang melakukan kegiatan manajemen. Manajer dikenal karena gajinya atau penghasilannya yang selangit atau kehidupan glamornya dan tentunya kisah kesuksesan mereka mengelola perusahaan. Beberapa contoh nama manajer barangkali bisa disebutkan, seperti Steve Jobs (pendiri Apple), Bill Gates (pendiri Microsoft), William Esner (Walt Disney), atau Lou Getsner (IBM). Dari Indonesia, ada Tanri Abeng atau Dahlan Iskan (Jawa Pos). Di samping nama-nama yang disebutkan, masih banyak orang lain yang pada

dasarnya melakukan pekerjaan yang sama dengan mereka. Orang-orang tersebut mungkin di sekeliling kita dan kita temui dalam kehidupan sehari-hari. Orang-orang tersebut antara lain adalah bos atau atasan kita, ketua kelompok diskusi, ketua RT, pemilik toko di depan rumah kita, pemilik pabrik, dan lainnya. Mereka pada dasarnya melakukan pekerjaan yang sama dengan nama-nama besar yang disebutkan sebelumnya, yaitu mengelola organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pekerjaan manajemen dan manajer ada di mana-mana. Manajemen bisa membuat kehidupan kita lebih baik. Karena itu, manajemen sangat penting untuk mendorong kemakmuran masyarakat. Ada yang mengatakan bahwa sesungguhnya tidak ada negara miskin, yang ada adalah negara dengan manajemen yang buruk. Pernyataan tersebut mengatakan bahwa jika manajemen yang ada di negara tersebut baik, negara tersebut akan menjadi negara yang makmur. Kemiskinan muncul karena tidak bisa mengelola sumber daya yang ada di negara tersebut dengan baik. Karena itu, mempelajari manajemen menjadi sangat penting karena manajemen bisa berkontribusi signifikan terhadap kehidupan masyarakat.

Modul 1 yang berisi konsep dasar manajemen dan perkembangan teori manajemen menjadi tempat awal yang baik untuk mempelajari buku materi pokok (BMP) ini. Modul ini terdiri atas dua kegiatan belajar. Kegiatan Belajar 1 membicarakan pengertian manajemen dan konsep-konsep yang berkaitan dengan manajemen. Kegiatan Belajar 2 membicarakan perkembangan teori dan pemikiran manajemen. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. pengertian manajemen, manajer, dan organisasi;
2. proses manajemen;
3. peranan manajer;
4. ketrampilan manajemen;
5. tantangan manajemen;
6. teori manajemen klasik;
7. pendekatan hubungan manusiawi dalam manajemen;
8. pendekatan perilaku;
9. pendekatan kuantitatif;
10. teori manajemen kontemporer.

# Kegiatan Belajar 1

## Konsep Dasar Manajemen

### A. ORGANISASI DAN MANAJER

#### 1. Pengertian Organisasi

Berbicara manajer, kita juga harus membicarakan organisasi. Pekerjaan manajer tidak lepas dari organisasi. Apa yang dimaksud dengan organisasi? Organisasi bisa didefinisikan sebagai sekelompok orang yang bekerja sama dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai contoh, Anda membentuk panitia peringatan hari ulang tahun kemerdekaan Republik Indonesia. Anda mengumpulkan teman-teman Anda. Kemudian, Anda membagi tugas dengan teman-teman Anda. Anda bertugas mengoordinasi, sedangkan teman Anda ada yang mengerjakan tugas mengumpulkan dana, ada yang bertugas menyusun daftar acara, ada yang menghubungi pembicara dan pengisi acara, dan sebagainya. Tujuannya jelas, yaitu menyelenggarakan acara peringatan hari kemerdekaan Republik Indonesia.

Organisasi ini terdapat di mana-mana. Ada organisasi yang bersifat bisnis (mencari keuntungan), seperti perusahaan-perusahaan. Ada organisasi yang mendorong kegiatan sosial, seperti perkumpulan arisan, kepengurusan RT (rumah tangga) dan RW (rumah warga), bahkan ada organisasi yang bertujuan mengoordinasi negara-negara di dunia, yaitu PBB (Perserikatan Bangsa-Bangsa). Organisasi tersebut didirikan untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan profit (memperoleh keuntungan) maupun tujuan nonprofit (bukan untuk memperoleh keuntungan).

Apa yang dimaksud dengan terkoordinasi? Dua orang yang bekerja sama tentunya memerlukan koordinasi. Misalnya, dalam kegiatan sosial, Anda melakukan pembagian kerja. Teman Anda mengerjakan dekorasi panggung, sedangkan Anda menjemput artis penyanyi. Apa yang dimaksud dengan terstruktur? Organisasi militer merupakan contoh organisasi yang mempunyai struktur yang ketat. Sebaliknya, kegiatan RT (rumah tangga) atau RW (rukun warga) merupakan contoh organisasi yang mempunyai struktur yang longgar. Organisasi militer mempunyai deskripsi pekerjaan yang jelas, atasan yang jelas, aturan yang jelas, dan mengikat. Sebaliknya, RT atau RW, meskipun ada Pak RT ataupun Pak RW, strukturnya tidak begitu ketat dan peraturan tidak sama mengikatnya dibandingkan dengan organisasi militer.

Apa yang dimaksud dengan tujuan? Tujuan organisasi bisa bermacam-macam. Perusahaan didirikan dengan tujuan memperoleh keuntungan melalui kegiatan tertentu atau memberi pelayanan tertentu. Universitas didirikan dengan tujuan memperluas dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Militer didirikan dengan tujuan pertahanan nasional. Tujuan ini akan menentukan karakteristik organisasi.

### *Contoh organisasi*

Mana yang merupakan organisasi dan yang bukan merupakan organisasi?

1. Untuk meningkatkan kesejahteraan para pensiunan suatu instansi, dibentuk Koperasi Pensiunan Instansi X. Kepengurusan kemudian dibentuk dan mulai bekerja. Tujuan ditetapkan, yaitu memperoleh keuntungan yang bisa dibagikan kepada anggota koperasi. Kegiatan mulai dilakukan dengan anggota koperasi berjumlah 50 orang. Koperasi mulai menunjukkan hasilnya pada tahun pertama setelah didirikan. Rata-rata keuntungan yang dibagikan ke anggota mencapai Rp500 ribu per orang.
2. Sekumpulan orang melakukan unjuk rasa di depan kantor kecamatan. Pada mulanya, mereka bermaksud menyuarakan aspirasi mereka, menuntut kenaikan upah. Kumpulan orang tersebut pada mulanya berangkat secara terorganisasi. Ada ketua rombongan, rencana kegiatan di depan kantor, dan akan pulang pukul 13 setelah pidato dibacakan. Akan tetapi, sesampainya di depan kantor kecamatan, kumpulan orang tersebut berubah menjadi kacau. Ada yang mencoba merusak kantor, ada yang bentrok dengan petugas keamanan, sedangkan ketua rombongan tidak diketahui keberadaannya. Tujuan mereka menjadi tidak jelas. Tidak ada lagi koordinasi antaranggota rombongan tersebut.

### *Jawaban*

Contoh 1 merupakan organisasi. Ada orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Contoh 2 bukan organisasi. Ada kumpulan orang, tetapi tidak ada koordinasi dan tidak ada tujuan jelas tertentu yang ingin dicapai.

## 2. Manfaat Organisasi

Organisasi mempunyai manfaat, terutama karena dengan organisasi, pencapaian tujuan akan lebih efektif dan lebih efisien. Kerja sama orang-orang dalam organisasi memungkinkan terjadinya situasi tersebut. Secara spesifik, organisasi bisa memberikan manfaat berikut ini.

### a. *Organisasi melayani masyarakat*

Kita dapat melihat banyak organisasi yang membuat kehidupan menjadi lebih baik. Polisi membuat kehidupan lebih aman. Organisasi pendidikan atau keagamaan membuat kehidupan lebih tenteram dan masyarakat lebih cerdas. Bahkan, perusahaan-perusahaan yang didirikan untuk tujuan keuntungan memberikan pelayanan yang bermanfaat bagi masyarakat. Perusahaan transportasi membuat perjalanan lebih lancar dan perusahaan makanan menyediakan kebutuhan sehari-hari.

### b. *Organisasi mencapai tujuan*

Kita sudah berbicara banyak pada bagian sebelumnya, bagaimana organisasi bisa mencapai tujuan dengan lebih efektif dibandingkan kalau kita bekerja sendiri.

### c. *Organisasi memberi karier*

Pada organisasi yang sudah mapan, organisasi bisa melayani kebutuhan anggotanya. Orang yang membutuhkan uang dapat bekerja untuk organisasi dan digaji. Orang yang ingin mengembangkan kariernya sekaligus memenuhi kebutuhan prestasi dan pengakuan akan bekerja di suatu organisasi dari tingkat paling bawah sampai jadi direktur utama. Jika sudah lulus perguruan tinggi, sebagian dari mahasiswa akan siap meniti karier di suatu organisasi tertentu.

### d. *Organisasi memelihara ilmu pengetahuan*

Organisasi, seperti universitas, museum, bahkan perusahaan, memelihara dan menjaga ilmu pengetahuan yang sudah pernah ada. Kemampuan memelihara ilmu pengetahuan tersebut sangat penting untuk kehidupan manusia dan kemampuan tersebut membedakan manusia dari binatang. Binatang tidak mempunyai kemampuan menjaga ilmu pengetahuan yang mereka peroleh. Akibatnya, tidak ada akumulasi ilmu pengetahuan untuk binatang. Sebaliknya, manusia mempunyai akumulasi yang dapat dilacak sampai zaman Yunani kuno yang terkenal dengan filsufnya, seperti Plato dan Aristoteles. Akumulasi memungkinkan peradaban yang lebih maju dan perkembangan peradaban yang lebih cepat. Kalau Anda akan memecahkan persoalan matematika tertentu, tetapi belum tahu banyak

bagaimana memahami matematika, Anda tidak perlu memecahkan sendiri persoalan tersebut. Satu tahun pun barangkali Anda tidak akan menemukan jawabannya. Jika Anda dapat membaca buku matematika atau bertanya kepada profesor matematika, Anda akan memperoleh jawabannya dengan cepat. Dengan demikian, hal itu menghemat waktu belajar.

### 3. Manajemen

Apa yang dimaksud dengan manajemen? Manajemen dapat didefinisikan melalui banyak cara. Berikut ini beberapa definisi manajemen.

- a. Manajemen adalah suatu proses saat suatu kelompok orang bekerja sama mengarahkan orang lainnya untuk bekerja mencapai tujuan yang sama (Massie dan Douglas).
- b. Manajemen adalah suatu proses bekerja sama dengan dan melalui lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan secara efisien menggunakan sumber daya yang terbatas di lingkungan yang berubah-ubah (Kreitner).
- c. Manajemen adalah koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian supaya mencapai tujuan tertentu yang ditentukan (Sisk).
- d. Manajemen adalah menciptakan lingkungan yang efektif agar orang bisa bekerja di organisasi formal (Koontz dan O'Donnel).
- e. Manajemen mencakup kegiatan yang dilakukan oleh satu atau lebih orang untuk mengoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh orang lainnya dan untuk mencapai tujuan yang tidak bisa dicapai oleh satu orang saja (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich).
- f. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, aktivitas anggota organisasi, dan kegiatan yang menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Stoner, Freeman, dan Gilbert).
- g. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Jones dan George). Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni mencapai sesuatu melalui orang lain (*the art of getting things done through the others*).

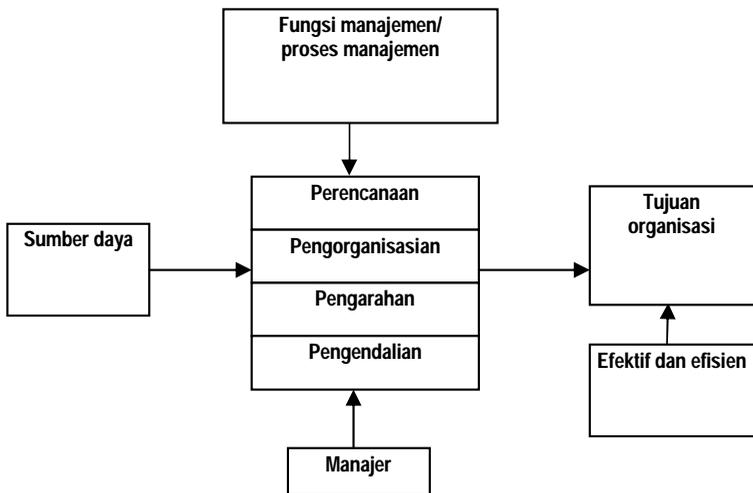
Pengertian manajemen di atas mencakup beberapa kata kunci:

1. proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan,
2. kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan yang sering disebut sebagai fungsi manajemen,
3. koordinasi kegiatan,
4. tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui aktivitas tersebut,
5. sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut,
6. pencapaian tujuan dengan efektif dan efisien.

Dari definisi-definisi di atas, manajemen dalam modul ini didefinisikan sebagai berikut.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.

Gambar 1.1 berikut ini menunjukkan definisi dan pengertian manajemen yang dikaitkan dengan organisasi dan manajer.



Gambar 1.1 Manajemen

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa kegiatan manajemen atau proses manajemen sering juga disebut sebagai fungsi manajemen yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan yang menggunakan sumber daya tertentu untuk mencapai tujuan organisasi tertentu dengan efisien dan efektif. Siapa yang melakukan kegiatan tersebut? Manajer yang melakukan kegiatan tersebut. Dengan demikian, manajer bisa didefinisikan sebagai orang yang melakukan kegiatan manajemen atau kegiatan proses manajemen. Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian disebut sebagai proses manajemen yang akan dibicarakan pada bagian berikutnya. Sumber daya atau *input* apa yang digunakan oleh manajer? *Input* tersebut diperoleh dari lingkungan dan dapat dikelompokkan menjadi *input* sumber daya manusia (*human resources* atau HR) fisik, keuangan, dan informasi. Beberapa contoh *input* yang dapat digunakan oleh organisasi dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Contoh *Input*

Organisasi	Input			
	Sumber daya manusia	Keuangan	Fisik	Informasi
Universitas	Staf karyawan	Bantuan, donasi, SPP	Kertas, mobil	Data penelitian
Perusahaan	Karyawan	Profit, modal	Bahan baku mesin	<i>Forecast</i> penjualan, informasi persaingan

Manajemen menginginkan tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Dua kata tersebut semakin penting sekarang ini. Dengan kata lain, prestasi manajer diukur dari efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, tidak sekadar mencapai tujuan organisasi. Dua kata tersebut dipopulerkan oleh Peter Drucker, penulis manajemen paling laris. Menurut Drucker, efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Kita akan membicarakan lebih lanjut dua pengertian tersebut.

Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak membuang-buang sumber daya yang tidak perlu. Dalam bahasa sehari-hari, kita sering mendengar berita perusahaan ingin melakukan efisiensi dengan memangkas biaya-biaya yang tidak perlu. Penghematan dilancarkan di semua lapis perusahaan. Barangkali pengertian tersebut kurang jelas.

Efisiensi akan lebih jelas kalau dikaitkan dengan konsep perbandingan *output-input*. *Output* merupakan hasil atau keluaran suatu organisasi dan *input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Organisasi yang efisien akan berusaha memaksimalkan rasio *output/input*. Sebaliknya, kalau rasio *output/input* semakin rendah, perusahaan menjadi semakin tidak efisien.

Efektivitas adalah mengerjakan sesuatu yang benar. Suatu perusahaan barangkali efisien, tetapi tidak efektif. Misalnya, perusahaan mobil Amerika Serikat pada tahun 1970-an memproduksi mobil dengan ukuran besar. Mereka barangkali bisa mengerjakan dengan efisien, tetapi tidak efektif karena permintaan terhadap mobil kecil yang hemat energi semakin banyak. Memproduksi mobil besar tidak sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu memperoleh keuntungan. Efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan, sejauh mana organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan. Semakin dekat organisasi ke tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut. Efektivitas akan sangat menentukan kelangsungan organisasi. Perusahaan harus efektif lebih dulu (mengerjakan sesuatu yang benar), baru kemudian berusaha mencapai efisiensi (mengerjakan sesuatu dengan benar). Tabel 1.2 menggambarkan kombinasi efisien dan efektif.

Tabel 1.2 Kombinasi Efektif dan Efisien

	Tidak Efektif	Efektif
Tidak Efisien	Tidak mencapai tujuan Menghamburkan sumber daya	Mencapai tujuan Menghamburkan sumber daya
Efisien	Tidak mencapai tujuan Tidak menghamburkan sumber daya	Mencapai tujuan Tidak menghamburkan sumber daya

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa konsep efektif dan efisien saling berkaitan. Kuadran kiri atas merupakan kuadran paling parah karena manajer tidak bisa mencapai tujuan dan hanya menghabiskan sumber daya organisasi. Yang paling baik adalah kuadran kanan bawah, yaitu manajer bisa mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang efisien. Kuadran kiri bawah dan kanan atas berada di antara keduanya. Kuadran kanan atas barangkali sering ditemukan. Perusahaan mungkin bisa mencapai tujuannya, tetapi dengan cara yang kurang efisien.

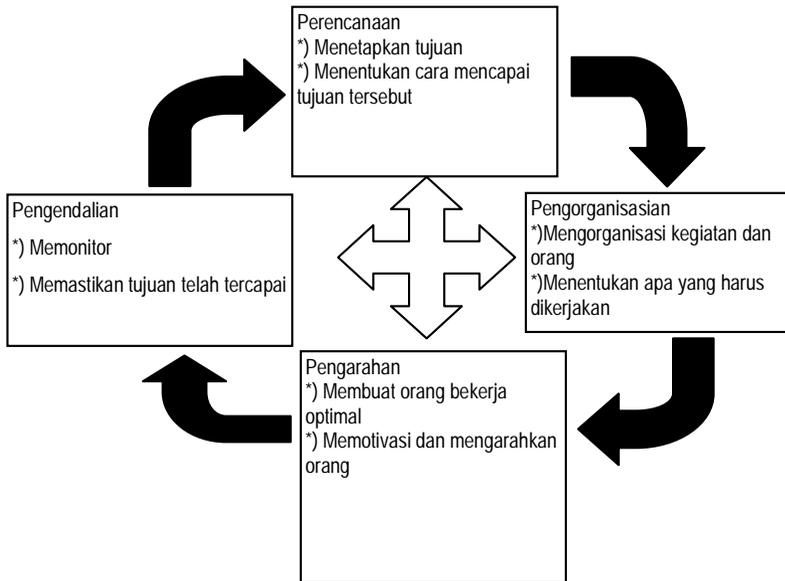
*Contoh efektif dan efisien*

1. Saya mempunyai warisan pabrik pembuat mesin tik tangan. Dibandingkan dengan pesaingnya, pabrik ini tergolong efisien. Pabrik ini bisa menghasilkan 100 mesin tik per tahun. Biaya produksi juga tergolong murah. Saat ini, penjualan mesin tik tangan ini mulai melemah. Persediaan mesin tik tangan mulai menumpuk di gudang.
2. Saya mempunyai pabrik pembuat komputer rakitan. Komputer dirakit dari berbagai bahan dan berbagai pemasok. Dibandingkan dengan pesaingnya, pabrik saya masih terlalu boros karena kurangnya pengalaman pekerja dan proses kerja yang belum mapan. Kondisi semacam itu membuat harga komputer saya lebih tinggi sedikit dan keuntungan yang dihasilkan lebih tipis dibandingkan dengan pesaing. Akan tetapi, komputer yang saya produksi termasuk laris karena kebutuhan komputer masih tinggi.

Contoh 1 merupakan contoh perusahaan yang efisien, tetapi tidak efektif. Perusahaan tersebut menjual produk yang sudah tidak dibutuhkan di masyarakat. Perusahaan tersebut tidak bisa mencapai tujuannya dengan baik. Contoh 2 merupakan contoh perusahaan yang efektif, tetapi tidak efisien. Perusahaan menjual produk yang sedang dibutuhkan di masyarakat. Akan tetapi, proses produksinya kurang efisien.

**B. PROSES MANAJEMEN**

Proses manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kata proses ditambahkan untuk mengartikan kegiatan yang dilakukan dengan cara sistematis dan kegiatan tersebut dilakukan oleh manajer pada semua tingkat. Keempat kerangka tersebut dapat dilihat pada bagan berikut ini. Tanda panah gelap menunjukkan urutan kegiatan secara teoretis, dimulai dari perencanaan, kemudian diakhiri oleh pengendalian, yang kemudian berputar lagi kembali ke perencanaan. Tanda panah terang menunjukkan urutan yang lebih realistis, yang terjadi di praktik manajemen.



Gambar 1.2 Proses Manajemen untuk Bekerja secara Optimal

Modul ini menggunakan empat kerangka proses manajemen. Barangkali mahasiswa akan melihat buku lain yang menggunakan tiga kerangka berikut.

(1) perencanaan, (2) pelaksanaan, dan (3) pengendalian

Sementara itu, buku lain menggunakan lima kerangka berikut.

(1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) *staffing*, (4) *leading*, dan (5) pengendalian

Perhatikan bahwa pelaksanaan pada model yang pertama dipecah menjadi berikut.

pelaksanaan → pengorganisasian dan pengarahan

Sementara itu, *organizing* dan *staffing* pada model kedua dijadikan satu menjadi pengarahan.

*staffing* dan *leading* (pengarahan) → pengarahan

Pada intinya, ada banyak variasi fungsi manajemen. Mulai dari yang sederhana, yaitu tiga fungsi, sampai yang lebih banyak, yaitu lima fungsi. Bagian berikut ini menjelaskan lebih lanjut masing-masing fungsi manajemen tersebut.

### **1. Perencanaan (*Planning*)**

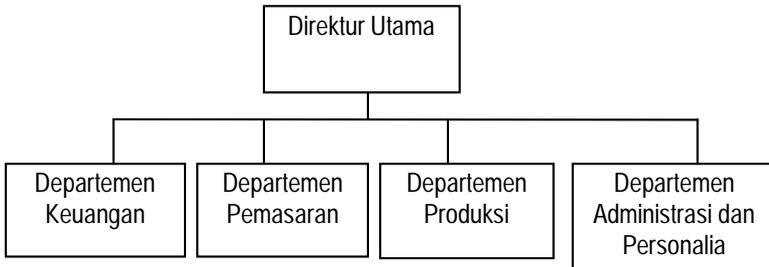
Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada. Perencanaan diperlukan untuk mengarahkan kegiatan organisasi. Langkah pertama, rencana ditetapkan untuk organisasi secara keseluruhan. Kemudian, rencana yang lebih detail untuk masing-masing bagian atau divisi ditetapkan. Dengan cara semacam itu, organisasi mempunyai perencanaan yang konsisten secara keseluruhan.

Beberapa manfaat perencanaan adalah (1) mengarahkan kegiatan organisasi yang meliputi penggunaan sumber daya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi, (2) memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi, dan (3) memonitor kemajuan organisasi. Jika organisasi berjalan menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, dapat dilakukan perbaikan. Manfaat nomor tiga tersebut erat kaitannya dengan kegiatan pengendalian. Pengendalian memerlukan perencanaan dan perencanaan bermanfaat bagi pengendalian.

### **2. Pengorganisasian (*Organizing* dan *Staffing*)**

Tahap berikutnya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan mengoordinasi sumber daya, tugas, dan otoritas di antara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif. Sebagai contoh, kegiatan perusahaan kebanyakan diorganisasi berdasarkan fungsi pokok perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, produksi, administrasi, dan personalia. Masing-masing dikelompokkan menjadi departemen atau bagian sendiri. Masing-masing

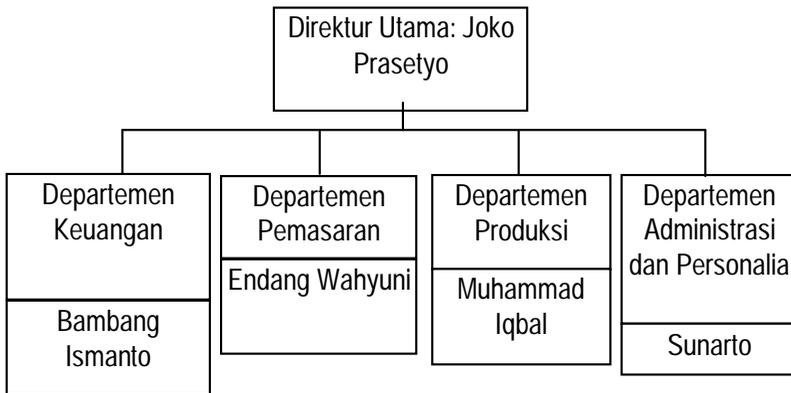
bagian dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab kepada direktur utama. Organisasi semacam itu bisa digambarkan dalam Gambar 1.3 seperti berikut ini.



Gambar 1.3 Bagan Organisasi

Struktur semacam itu barangkali tidak tepat apabila diterapkan di organisasi universitas meskipun universitas memproduksi barang (meskipun “memproduksi” sarjana atau penelitian). Universitas akan lebih tepat apabila dikelompokkan ke dalam fakultas-fakultas yang masing-masing dipimpin oleh dekan. Dekan bertanggung jawab kepada rektor. Staf pengajar bertanggung jawab kepada dekan meskipun sifat tanggung jawab tersebut lebih longgar dibandingkan dengan tanggung jawab karyawan departemen produksi kepada manajer produksi. Struktur yang relatif longgar tersebut tidak tepat apabila diterapkan pada organisasi militer. Militer mempunyai struktur yang lebih ketat, wewenang yang jelas, serta aturan dan konsekuensi yang jelas. Struktur organisasi disusun sesuai dengan tujuan dan sumber daya organisasi. Menyesuaikan struktur organisasi dengan tujuan dan sumber daya organisasi dinamakan sebagai kegiatan mendesain organisasi (*organizational design*).

Setelah struktur organisasi ditentukan, orang-orang yang akan mengisi posisi pada organisasi ditentukan. Gambar struktur organisasi di atas akan lebih lengkap dengan nama-nama pemegang wewenang di departemen yang bersangkutan.



Gambar 1.4 Bagan Organisasi dengan Nama

### 3. Pengarahan (*Leading*)

Setelah struktur organisasi ditetapkan, orang-orangnya ditentukan. Langkah selanjutnya adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer perlu “mengarahkan” orang-orang tersebut. Lebih spesifik lagi pengarahan meliputi kegiatan memberi pengarahan (*directing*), memengaruhi orang lain (*influencing*), dan memotivasi orang tersebut untuk bekerja (*motivating*). Pengarahan biasanya dikatakan sebagai kegiatan manajemen yang paling menantang dan paling penting karena langsung berhadapan dengan manusia.

Bagaimana membuat orang lain bekerja untuk tujuan organisasi merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Manajer harus mampu menciptakan suasana (atmosfer) yang bisa mendorong orang untuk bekerja. Cara yang dipakai mungkin sangat berlainan dari satu organisasi ke organisasi lain. Microsoft, perusahaan pembuat perangkat lunak (*software*) di Amerika Serikat, membuat suasana kerja yang sangat longgar. Karyawan yang terdiri atas para pemrogram (*programmer*) tidak mempunyai jam kerja tertentu. Mereka dapat masuk dan keluar kapan saja dan biasanya justru keluar kantor malam hari. Mereka tidak perlu memakai seragam, boleh datang dengan T-Shirt atau celana jeans. Di tempat kerja, disediakan meja biliar atau minuman ringan (*softdrink*) bebas. Prinsipnya, asal pekerjaan mereka selesai dan mereka bisa menghasilkan *software* yang baik, tidak ada masalah dengan peraturan kerja. Suasana semacam itu barangkali mirip dengan perguruan tinggi, yaitu staf pengajar bisa keluar masuk kapan saja. Akan tetapi, suasana

yang longgar semacam itu tidak akan berhasil apabila diterapkan di organisasi militer yang membutuhkan disiplin yang tinggi. Barangkali juga tidak akan berhasil apabila diterapkan di perusahaan manufaktur yang memproduksi barang yang berstandar, tempat kreativitas tidak begitu penting. Perusahaan semacam itu membutuhkan disiplin kerja yang baik.

#### **4. Pengendalian (*Controlling*)**

Elemen terakhir proses manajemen adalah pengendalian. Pengendalian bertujuan melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana. Manajer harus selalu memonitor kemajuan organisasi. Fungsi pengendalian meliputi empat kegiatan: (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan. Kemudian, kembali lagi ke fungsi perencanaan untuk periode berikutnya.

#### **5. Proses Manajemen dalam Praktik**

Gambar proses manajemen di muka menunjukkan urutan proses manajemen secara teoretis. Semua manajer melakukan empat fungsi yang telah dibicarakan (*planning, organizing, leading, dan controlling*). Meskipun demikian, dalam praktik gambaran semacam itu tidak begitu terlihat. Sering kali kita melihat kegiatan manajer yang sibuk ke sana kemari yang sepertinya tidak punya waktu untuk berpikir dan merencanakan sesuatu dengan tenang. Aktivitas manajer dalam praktik sepertinya reaktif, bereaksi terhadap suatu kejadian. Mereka lebih *action oriented*. Model proses manajemen seperti yang digambarkan di muka tampaknya tidak sesuai dengan praktik manajemen.

Kalau diperhatikan, manajer tetap melakukan empat fungsi manajemen tadi. Manajer melakukan perencanaan meskipun kadang-kadang rencana tadi ditetapkan dalam waktu yang sangat singkat. Pada waktu manajer berteriak menyuruh bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, ia sedang melakukan fungsi pengarahan. Cuma urutan yang digambarkan oleh garis tebal (pada gambar proses manajemen) tidak sepenuhnya tepat. Pada praktiknya, manajer sering melompat-lompat dalam melakukan empat fungsi tadi. Sebagai contoh, manajer melakukan perencanaan, kemudian langsung memberi pengarahan. Garis yang terputus-putus lebih tepat menggambarkan

urutan fungsi manajemen dalam praktiknya. Keempat fungsi manajemen dilakukan secara interaktif dan kadang-kadang secara simultan.

## C. JENIS-JENIS MANAJEMEN

Manajer dapat dikelompokkan berdasarkan tingkatan dan bidangnya. Berdasarkan tingkatannya, manajer dibagi dalam (1) manajer tingkat bawah (*first line*), (2) manajer menengah (*middle*), dan (3) manajer tingkat atas (*top*). Berdasarkan bidangnya, secara umum manajer dapat dikelompokkan ke dalam dua pengelompokan: (1) manajer umum (*general*) dan (2) manajer fungsional. Manajer fungsional dapat dikelompokkan berdasarkan bidangnya: (1) manajer pemasaran, (2) manajer keuangan, (3) manajer operasi, (4) manajer sumber daya manusia (*personalia*), dan (5) manajer lainnya.

### 1. Berdasarkan Hierarki

#### a. *Manajemen puncak (top management)*

Manajer tingkat atas bertanggung jawab terhadap perusahaan secara keseluruhan. Biasanya, mereka terdiri atas sekelompok kecil manajer. Tugas mereka menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan secara umum, yang kemudian akan diterjemahkan lebih spesifik oleh manajer di bawahnya. Mereka menentukan keputusan-keputusan strategis yang akan menentukan kelangsungan hidup organisasi, seperti membuat pabrik baru, membuat produk baru, dan memasuki pasar internasional. Nama untuk posisi tersebut dapat bermacam-macam: direktur utama dengan direksi-direksi lainnya, presiden direktur, dan wakil presiden direktur. Di Amerika Serikat, istilah yang lebih populer adalah CEO (*chief executive officer*).

#### b. *Manajemen menengah (middle level management)*

Manajer menengah terdiri atas sekelompok manajer yang lebih besar dibandingkan dengan manajer puncak. Tugas mereka adalah melaksanakan tujuan, strategi, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak serta mengoordinasikan dan mengarahkan aktivitas manajer tingkat bawah dan juga karyawan operasional. Posisi manajer menengah berada di antara manajer puncak dengan manajer tingkat bawah. Mereka menjadi jembatan antara manajer puncak dan manajer bawah. Nama untuk posisi tersebut bisa bervariasi: manajer pemasaran, manajer keuangan, dan manajer divisi.

c. *Manajemen tingkat bawah (lower level atau first line)*

Manajer tingkat bawah mengawasi karyawan secara langsung. Mereka tidak mengawasi manajer lainnya. Tugas mereka mengawasi dan mengoordinasi kegiatan operasional yang dilakukan oleh karyawan. Posisi tersebut biasanya dinamakan pengawas atau supervisor. Contoh manajer tingkat bawah tersebut adalah pengawas atau penyelia produksi, pengawas penjualan, dan pengawas administrasi.

## 2. Berdasarkan Fungsi

a. *Manajer umum*

Manajer umum bertanggung jawab mengawasi unit tertentu yang mempunyai beberapa bidang sekaligus. Manajer suatu divisi merupakan contoh manajer umum. Manajer umum bertanggung jawab terhadap aktivitas pemasaran, keuangan, dan operasi divisi tersebut. Manajer divisi, cabang internasional, dan cabang daerah tertentu merupakan contoh lain manajer umum.

b. *Manajer fungsional*

Manajer fungsional bertanggung jawab terhadap satu aktivitas organisasi tertentu. Sebagai contoh, manajer pemasaran mengawasi aktivitas pemasaran organisasi. Dia tidak bertanggung jawab terhadap aktivitas keuangan organisasi meskipun melakukan koordinasi dengan manajer keuangan dan manajer bidang lainnya. Sebaliknya, manajer keuangan bertanggung jawab terhadap aktivitas keuangan organisasi, seperti mencari dana dan mengalokasikannya.

Biasanya, manajer fungsional mencakup aktivitas fungsional perusahaan. Aktivitas yang populer adalah pemasaran, keuangan, sumber daya manusia atau personalia, dan produksi. Manajer-manajer tersebut sering dijumpai pada suatu organisasi perusahaan. Namun demikian, beberapa perusahaan kadang-kadang mempunyai kegiatan yang lebih khusus lagi, seperti humas (hubungan masyarakat) atau sering disebut *public relation*. Manajer yang menangani kegiatan tersebut dinamakan manajer *public relation* (atau disingkat PR). Perusahaan yang besar sering kali mempunyai kegiatan riset dan pengembangan yang cukup besar sehingga harus diawasi oleh seorang manajer. Manajer tersebut dinamakan manajer riset dan pengembangan. Perusahaan yang memandang informasi sebagai sumber daya yang penting

akan menetapkan manajer sistem informasi. Bidang atau kegiatan yang akan dicakup manajer bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

### 3. Tingkatan Manajemen dan Keterampilan Manajemen

Meskipun manajer pada semua tingkat melakukan proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian), manajer-manajer tersebut berbeda dalam hal alokasi waktu untuk aktivitas mereka. Manajer puncak akan lebih banyak duduk di ruang kerjanya untuk merumuskan strategi perusahaan, lebih banyak bertemu dengan orang lain, dan lebih banyak melakukan rapat. Sementara itu, manajer operasional (tingkat bawah) lebih banyak di lapangan, bertemu dengan karyawan operasional, dan lebih tahu kegiatan operasional dibandingkan manajer puncak. Kegiatan manajer perusahaan internasional yang besar tentunya berbeda dengan kegiatan manajer perusahaan kecil. Meskipun melakukan kegiatan yang sama, keterampilan yang dibutuhkan berbeda antartingkatan manajer.

Manajer puncak lebih membutuhkan keterampilan konseptual (*conceptual skills*), manajer menengah lebih banyak membutuhkan keterampilan manusiawi (*human skills*), dan manajer operasional lebih banyak membutuhkan keterampilan teknis (*technical skills*). Meskipun demikian, setiap manajer harus mempunyai tiga ketrampilan tersebut, tetapi dengan penekanan yang berbeda.

Apa yang dimaksud dengan keterampilan konseptual, manusiawi, dan teknis? Robert L. Katz, yang mengidentifikasi ketiga keterampilan tersebut, mengartikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan serta kepentingan organisasi. Kemampuan semacam ini lebih abstrak, yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, ketergantungan antarbagian organisasi, melihat masa depan organisasi dan lingkungannya, serta bagaimana lingkungan memengaruhi organisasi. Keterampilan manusiawi merupakan kemampuan memahami orang lain, bekerja sama dengan orang lain, serta mendorong dan memotivasi orang lain, baik secara individual maupun kelompok. Sementara itu, kemampuan teknis merupakan kemampuan memahami serta melakukan kegiatan operasional. Pengawas produksi akan tahu kapan pelumas mesin harus diganti dan bagaimana mengganti mesin yang rusak.

Gambar 1.5 menggambarkan hubungan antara tingkatan manajer dan keterampilan yang dibutuhkan.

Manajemen Tingkat Atas	Keterampilan konseptual
Manajemen Tingkat Menengah	Keterampilan manusiawi
Manajemen Tingkat Bawah	Keterampilan operasional

Gambar 1.5 Tingkatan Manajemen dan Keterampilan yang Dibutuhkan

Gambar 1.5 menunjukkan bahwa manajer puncak lebih banyak membutuhkan kemampuan konseptual, sedangkan manajer operasional lebih banyak membutuhkan kemampuan teknis. Namun, setiap manajer harus mempunyai ketiga macam keterampilan tersebut meskipun dengan penekanan yang berbeda-beda.

#### 4. Keterampilan Analitis dan Konseptual

Di samping keterampilan konseptual seperti yang telah dibahas di muka, manajer juga memerlukan keterampilan analitis. Manajer dalam menganalisis persoalan diharapkan mampu memecah persoalan yang besar ke dalam bagian yang lebih kecil, kemudian memberikan solusi (pemecahannya). Sebagai contoh, manajer melihat produktivitas suatu bagian menurun. Kemudian, dia melakukan analisis apa penyebabnya. Ada beberapa kemungkinan: upah yang rendah, suasana kerja yang tidak menyenangkan, dan pegawai yang tidak menyenangkan. Setelah melakukan penyelidikan, manajer berkesimpulan pegawai tidak menyenangkan. Manajer mengambil

tindakan untuk mengganti pengawas tersebut. Setelah itu, produktivitas kembali naik.

Keterampilan semacam itu berbeda dengan keterampilan konseptual. Pada keterampilan tersebut, manajer diharapkan mempunyai “gambaran menyeluruh” mengenai situasi yang dihadapi organisasinya serta mampu melihat hubungan antarbagian dan hubungan organisasi dengan lingkungannya.

#### **D. PERANAN MANAJERIAL (*MANAGERIAL ROLE*)**

Pada bagian di muka, kita melihat bahwa pada praktiknya, manajer bergerak tidak sesuai dengan urutan proses manajemen. Proses manajemen lebih bersifat interaktif. Henry Mintzberg melakukan pengamatan sehari-hari mengenai perilaku manajer. Dari pengamatannya, Mintzberg berkesimpulan bahwa manajer melakukan peran-peran (*roles*) tertentu. Apa yang dimaksud dengan peran? Peran erat kaitannya dengan pengharapan. Sebagai contoh, seseorang yang menjadi dosen di perguruan tinggi akan berperan sebagai dosen. Masyarakat mengharapkan perilaku tertentu dari seorang dosen, misalnya mampu mengajar atau mampu melakukan penelitian. Pada waktu orang tersebut pulang ke rumah, dia akan berperan sebagai kepala keluarga di rumah. Peranan tersebut membutuhkan perilaku yang berbeda lagi, misalnya memperbaiki rumah atau bermain-main dengan anaknya.

Henry Mintzberg berkesimpulan bahwa semua manajer, mulai dari manajer perusahaan sampai pimpinan gangster, mempunyai aktivitas yang serupa. Pertama, mereka memperoleh status dari otoritas formal. Manajer perusahaan ditunjuk oleh dewan komisaris dan manajer tersebut memperoleh otoritas formal dengan penunjukan tersebut. Pimpinan gangster barangkali diangkat oleh anggotanya. Dengan demikian, status kepemimpinan tersebut diperoleh dari penunjukan tersebut. Dari penunjukan tersebut, manajer terlibat kegiatan hubungan manusia (*interpersonal*) dengan karyawan, manajer di bawahnya, teman manajer, ataupun atasannya. Kemudian, dia memperoleh informasi dari interaksi dengan orang-orang lain. Informasi tersebut kemudian digunakan untuk pengambilan keputusan. Tabel 1.3 menggambarkan peranan manajer (*managerial roles*).

Tabel 1.3 Peranan Manajerial

Peranan	Peranan Spesifik	Ilustrasi
Interpersonal (hubungan manusiawi)	Figur bapak	Menjadi simbol organisasi, memimpin rapat, dan membuka acara organisasi
	Pemimpin	Memberi contoh pada bawahan dan memotivasi bawahan
	Penghubung	Mengoordinasikan kegiatan antardepartemen
Informasi	Monitor	Memonitor atau mengawasi kegiatan dalam organisasi
	Diseminator	Menyebarkan informasi kepada anggota organisasi
	Juru bicara	Menjadi wakil organisasi dan memberi pidato dalam acara kemasyarakatan
Pengambilan keputusan	Kewirausahaan	Membuat keputusan untuk mendorong pertumbuhan perusahaan, seperti membuat produk baru dan melakukan ekspansi usaha
	Penyelesai gangguan	Menyelesaikan gangguan yang timbul, misalnya menyelesaikan pemogokan buruh dan perselisihan dalam organisasi
	Pembagi sumber daya	Membagi sumber daya dalam organisasi, misalnya menentukan anggaran untuk departemen serta menentukan gaji dan bonus karyawan
	Perunding	Melakukan perundingan dengan pihak yang berkaitan dengan organisasi, misalnya berunding dengan pemasok atau distributor.

## 1. Peranan Hubungan Manusiawi (*Interpersonal Roles*)

Peranan hubungan manusia mencakup tiga macam peranan:

- a. peranan figur bapak (*figurehead*),
- b. peranan pimpinan (*leader*),
- c. peranan penghubung (*liaison*).

### a. Peranan figur bapak (*figurehead*)

Peranan figur bapak lebih merupakan peranan manajer sebagai simbol “pimpinan” perusahaan. Peranan tersebut lebih bersifat seremonial. Sebagai contoh, manajer menghadiri dan membuka secara resmi (dengan menggunting pita) pembukaan pabrik baru, menyambut tamu organisasi, dan menghadiri resepsi pernikahan anak buahnya. Manajer menjadi simbol dan personifikasi organisasi yang dipimpinya. Kadang-kadang manajer dianggap bertanggung jawab terhadap kejadian yang menimpa organisasinya meskipun kejadian tersebut di luar kendalinya.

### b. Peranan pimpinan (*leader*)

Manajer diharapkan menjadi pemimpin bagi anak buahnya. Manajer melakukan penarikan (*recruitment*) karyawan, memberikan pelatihan (*training*), dan memotivasi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi. Sampai tahap tertentu, sukses tidaknya bawahan merupakan cerminan kemampuan manajer sebagai pimpinan.

### c. Peranan penghubung (*liaison*)

Manajer juga sering memainkan peranan penghubung, baik dengan pihak di dalam organisasi maupun dengan pihak di luar organisasi. Jika ada peraturan yang kurang menguntungkan organisasi, manajer dapat melakukan pendekatan terhadap pihak-pihak yang berkaitan untuk meminimalkan efek peraturan yang kurang menguntungkan tersebut. Kadang-kadang manajer menjadi penghubung organisasi dengan pesaingnya. Karena itu, sering terjadi aliansi antara dua perusahaan yang sebelumnya saling berkompetisi.

## 2. Peranan Informasi (*Informational Roles*)

Dengan peranan hubungan manusia, manajer mempunyai banyak informasi yang perlu. Peranan informasi ini merupakan konsekuensi lanjutan

dari peranan hubungan manusia. Ada tiga macam peranan informasi: (1) monitor, (2) diseminasi (*disseminator*), dan (3) juru bicara.

a. *Monitor*

Peranan monitor membuat manajer selalu aktif mencari informasi yang dapat bermanfaat untuk organisasi. Manajer selalu bertanya kepada bawahannya, manajer selalu mengikuti berita, manajer membaca buku-buku manajemen, dan manajer mencari informasi peluang bisnis melalui jaringan kontakannya. Peranan monitor tersebut membuat manajer menjadi orang yang paling terinformasi atau paling banyak mempunyai informasi dalam organisasinya.

b. *Diseminasi (disseminator)*

Melalui peranan diseminasi, manajer mendistribusikan informasi yang diperolehnya kepada pihak lain, khususnya kepada bawahannya, agar bawahan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Informasi tersebut dapat berupa hasil rapat atau hasil perkiraan atau analisis manajer atau informasi yang diperoleh dari pihak di luar organisasi. Apabila peranan monitor dengan diseminasi digabungkan, akan tampak posisi manajer yang cukup penting dalam arus informasi di dalam ataupun keluar organisasi.

c. *Juru bicara (spokesman)*

Peranan juru bicara memosisikan manajer sebagai wakil organisasi dalam menyampaikan informasi ke pihak luar. Manajer divisi perlu menyampaikan informasi mengenai divisinya kepada manajemen puncak. Manajer suatu organisasi mewakili organisasi dalam acara dengar pendapat dengan anggota DPR. Berbeda dengan peranan simbol bapak, yaitu peranan manajer hanya bersifat seremonial, peranan juru bicara melibatkan manajer dalam kegiatan menyampaikan informasi ke pihak luar.

### 3. Peranan Pengambil Keputusan (*Decision Roles*)

Informasi merupakan *input* penting dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, konsekuensi logis dari peranan informasi adalah peranan pengambilan keputusan. Peranan pengambilan keputusan terdiri atas tiga macam: (a) kewirausahaan (*entrepreneurship*), (b) penyelesaian gangguan (*disturbance handler*), (c) pembagi sumber daya (*resource allocator*), dan (d) perunding (*negotiator*).

a. *Kewirausahaan (entrepreneurship)*

Manajer selalu berusaha memajukan organisasinya. Melalui peranan kewirausahaan, manajer mengambil keputusan-keputusan penting seperti peluncuran produk baru, penggabungan usaha dengan pihak lain, dan sebagainya. Keputusan semacam itu akan menentukan kelangsungan hidup organisasi.

b. *Penyelesai gangguan (disturbance handler)*

Karena tidak selamanya organisasi berjalan lancar seperti yang diinginkan, manajer diharapkan bisa menyelesaikan gangguan-gangguan yang mungkin muncul di organisasinya. Gangguan-gangguan itu adalah pemogokan, kelangkaan bahan baku, dan lain-lain.

c. *Pembagi sumber daya (resource allocator)*

Sumber daya selalu terbatas, sedangkan kebutuhan tidak pernah terbatas. Manajer harus mengalokasikan sumber daya yang terbatas tersebut agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Manajer biasanya akan menentukan prioritas, kebutuhan mana yang harus didahulukan, dan lihat-lihat mana yang dapat dilakukan kemudian.

d. *Perunding (negotiator)*

Dengan peranan perunding, manajer melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang berkaitan. Manajer melakukan perundingan dengan serikat pekerja atau melakukan perundingan dengan pihak luar, seperti pemasok (*supplier*). Manajer juga berperan sebagai penengah (*mediator*) pertikaian antarkaryawan yang mungkin terjadi. Manajer merupakan pihak yang diharapkan menjadi perunding karena mempunyai informasi mengenai organisasinya yang lebih banyak dibandingkan dengan pihak lain dan mempunyai otoritas formal sebagai wakil organisasinya.

Peranan-peranan manajer, seperti yang digambarkan oleh Mintzberg, memberikan visi yang lain dan melengkapi gambaran proses manajemen seperti yang telah dibicarakan di muka. Mintzberg mengingatkan bahwa lingkungan yang dihadapi oleh manajer serba tidak pasti dan selalu berubah. Manajer yang efektif tidak punya waktu ataupun keinginan untuk menjadi pemikir. Manajer yang efektif bercirikan *action oriented* (lebih banyak bertindak dibandingkan berpikir). Manajer yang efektif harus bisa

memainkan peran-peran yang tepat, tergantung situasi yang dihadapi. Kemampuan memainkan peran-peran yang tepat (tergantung situasi) merupakan ciri manajer yang efektif.

## **E. TANTANGAN BAGI MANAJEMEN**

Dunia ditandai dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Perubahan lingkungan tersebut mau tidak mau akan berpengaruh bagi manajemen. Sama seperti lainnya, jika manajemen atau manajer tidak menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut, manajer tidak akan efektif lagi. Manajer akan 'hilang' ditelan bumi. Agar selalu sukses bertahan dan berkembang, manajer harus selalu beradaptasi dengan lingkungannya. Kegiatan belajar akan ditutup dengan ulasan beberapa isu yang menjadi tantangan bagi manajer. Isu tersebut adalah (1) pendidikan dan pengalaman (profesionalisme), (2) kebutuhan akan visi, (3) globalisasi, serta (4) etika dan tanggung jawab sosial.

### **1. Pendidikan dan Pengalaman (Profesionalisme)**

Pendidikan bukan merupakan satu-satunya syarat kesuksesan seorang manajer. Bahkan, banyak manajer sukses meskipun tidak pernah menempuh pendidikan formal. Tentunya, kita bisa berargumentasi bahwa meskipun manajer tersebut tidak pernah menempuh pendidikan formal, dia selalu belajar secara informal. Di masa mendatang, dengan semaraknya era profesionalisme, pendidikan formal akan semakin penting. Pendidikan formal, di samping menawarkan gelar, juga menawarkan metode belajar yang lebih sistematis. Universitas biasanya menawarkan pendidikan manajemen, mulai dari S-1 jurusan manajemen sampai pendidikan profesional manajemen seperti magister manajemen (MM). Di luar negeri, program pendidikan profesional lebih dikenal dengan MBA (*master of business administration*).

Proses pendidikan tidak terbatas hanya sampai program S-1 atau S-2 saja. Setelah lulus pun manajer diharapkan tetap belajar. Universitas juga menawarkan pendidikan lanjutan semacam itu. Program profesional manajemen untuk eksekutif ditawarkan untuk manajer yang sudah punya pengalaman kerja beberapa tahun. Perusahaan-perusahaan juga aktif mengadakan *in-house training* untuk karyawan mereka. Beberapa *training* perusahaan dinilai sangat baik sehingga manajer perusahaan tersebut sering

dibajak (pindah) ke perusahaan lain. Di bidang perbankan, Citibank merupakan salah satu contoh perusahaan semacam itu.

Ada pepatah yang mengatakan pengalaman tidak bisa diganti. Untuk menjadi manajer yang baik, pendidikan saja tidak cukup. Beberapa jurus manajemen tidak bisa diajarkan melalui pendidikan formal, tetapi bisa dipelajari melalui pengalaman. Kebanyakan manajer sukses mempunyai pengalaman yang panjang. Melalui pengalaman yang panjang, keterampilan manajerial bisa terbentuk dan bisa jadi lebih baik dibandingkan dengan sekadar membaca buku manajemen. Agar manajer mempunyai pengalaman yang cukup, beberapa perusahaan *mencangkokkan* lulusan perguruan tinggi yang baru saja masuk kerja di cabang-cabang tertentu. Bagaimana kaitan antara pendidikan dan pengalaman? Tampaknya, kombinasi antara kemauan belajar dan pengalaman bisa membentuk keterampilan manajerial yang baik. Pendidikan diharapkan membentuk keterampilan dan kemauan belajar yang bisa bermanfaat untuk menyerap pelajaran dari pengalaman.

## 2. Kebutuhan Akan Visi

Apa yang dimaksud dengan visi dan mengapa visi penting bagi seorang manajer? Visi merupakan kemampuan melihat masa mendatang (jangka panjang), yaitu dalam hal tujuan organisasi dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Pemimpin atau manajer besar biasanya selalu mempunyai visi yang jelas. Visi menghidupkan semangat bekerja atau membangun. Seorang pemimpin organisasi sosial barangkali mempunyai misi meningkatkan kecerdasan anggotanya. Karena itu, organisasi selalu berusaha meningkatkan sistem pendidikan. Bill Gates, pendiri Microsoft (perusahaan perangkat lunak Amerika Serikat), mempunyai visi membuat komputer mudah digunakan oleh setiap orang, semudah orang menyetel dan menonton televisi. Dengan visi semacam itu, produk-produk yang dihasilkan oleh Microsoft ditujukan untuk mencapai visi tersebut. Windows, sistem operasi yang dihasilkan oleh Microsoft, berangkat dari visi semacam itu. Windows membuat komputer lebih akrab dengan kebanyakan orang karena operasi komputer menjadi lebih mudah. Pemakai komputer tinggal “mengklik” program yang diinginkan, tanpa perlu menulis perintah yang panjang seperti yang dilakukan sistem operasi DOS (*disk operating system*).

### 3. Globalisasi

Kata globalisasi merupakan kata yang menjadi sangat populer akhir-akhir ini. Globalisasi atau dimensi internasional menjadi semakin penting bagi perusahaan multinasional yang bergerak di beberapa negara. Perusahaan semacam itu semakin banyak. Dengan melemahnya pembatasan-pembatasan antara negara (APEC, NAFTA), perdagangan antarnegara menjadi semakin marak. *Go international* merupakan salah satu pilihan strategis perusahaan yang ingin terus berkembang. Globalisasi menjadikan dunia ini seperti suatu desa. Perkembangan di suatu sudut dunia akan diketahui dengan cepat oleh penduduk di bagian dunia lain. Di samping itu, batasan-batasan antarnegara sudah mulai berkurang. Sebagai contoh, pembatasan kepemilikan asing atau investasi asing sudah semakin berkurang. Investor asing saat ini sudah bisa memiliki 100% saham perusahaan terbuka di Indonesia. Globalisasi tersebut melahirkan tantangan dan peluang. Jika kita tidak siap, perusahaan asing akan masuk ke Indonesia dan memenangkan persaingan di pasar Indonesia. Sebaliknya, globalisasi memungkinkan perusahaan domestik melakukan ekspansi ke luar negeri dan belajar dari perusahaan asing untuk memperkuat daya saing perusahaan.

Apa yang harus disiapkan untuk melakukan bisnis dalam skala internasional? Manajer harus menyiapkan mulai dari hal yang sederhana: memperbaiki komunikasi internasional (yang berarti dapat berkomunikasi dengan bahasa Inggris karena bahasa tersebut merupakan bahasa internasional), memahami peraturan-peraturan internasional, sampai memahami budaya-budaya di negara lain.

### 4. Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Apakah etika merupakan faktor penting dalam kesuksesan manajer? Jawaban terhadap pertanyaan tersebut masih kontroversial. Sebagai contoh, larangan terhadap perusahaan multinasional Amerika Serikat menyogok pemerintah luar negeri untuk kepentingan perusahaan tersebut menimbulkan kekhawatiran menurunnya daya saing perusahaan multinasional Amerika Serikat dibandingkan dengan perusahaan multinasional negara lain yang tidak melarang. Namun demikian, sebagian besar berpendapat bahwa etika perlu dikenal oleh manajer.

Terlepas dari jawaban benar atau salah, baik atau tidak baik, etika bisa menyadarkan manajer bahwa tindakan manajer mempunyai efek terhadap banyak pihak. Mendirikan pabrik di suatu daerah tertentu akan menimbulkan

efek: menyediakan lapangan kerja, tetapi juga limbah pabrik. Dengan kata lain, ada pihak yang diuntungkan dan juga dirugikan. Manajer diharapkan lebih sensitif terhadap akibat-akibat dari keputusannya.

Misalkan manajer tidak sensitif terhadap lingkungannya, apa yang terjadi? Kemungkinan yang paling buruk: perusahaan dimusuhi lingkungannya. Perusahaan dapat menghadapi tuntutan ganti rugi yang dapat menghancurkan perusahaan. Hal semacam itu cukup potensial terjadi karena masyarakat semakin cerdas dan gerakan perlindungan konsumen (*konsumerisme*) semakin kuat.

Karena menjadi bagian dari lingkungannya, manajer mempunyai tugas ganda. Tugas manajer tidak hanya mencapai tujuan organisasi (misal memperoleh keuntungan), tetapi juga harus ikut berkontribusi ke masyarakat. Dengan kata lain, manajer juga harus sadar akan tanggung jawab sosialnya. Manajer diharapkan bisa membantu perkembangan masyarakat tempat organisasi tersebut hidup. Hidup dan berkembang bersama masyarakat.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Identifikasi dan pilih salah satu orang yang merupakan manajer di kehidupan Anda sehari-hari. Orang itu pada dasarnya adalah manajer meskipun meskipun tidak menyanggah jabatan resmi sebagai manajer. Orang itu bisa saja ketua RT, ketua organisasi kepemudaan, pengelola koperasi, dan sebagainya. Setelah Anda mengidentifikasi dan memilih salah satu orang, kerjakan hal berikut ini.

Amati kegiatan orang tersebut dalam kaitannya dengan pekerjaannya.

- 1) Amati bagaimana dia melakukan proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
- 2) Amati bagaimana dia memainkan peranan manajerial yang meliputi peranan hubungan manusiawi, informasi, dan pengambilan keputusan.

*Petunjuk Jawaban Latihan*

Baca uraian mengenai proses manajemen. Manajer diharapkan akan melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, dan pengendalian. Kegiatan-kegiatan tersebut mungkin dilakukan dengan bentuk yang berbeda-beda. Sebagai contoh, ada manajer yang menuliskan rencananya di buku atau dokumen tertentu. Ada manajer yang lebih banyak menggunakan bahasa lisan dalam perencanaannya. Baca juga uraian mengenai peranan manajerial. Peranan manajerial menggambarkan aktivitas manajer sehari-hari yang biasanya akan kelihatan sebagai orang yang sangat sibuk dan *action oriented*.

**RANGKUMAN**

---

Bab ini membicarakan pendahuluan manajemen. Pekerjaan manajer tidak terlepas dari organisasi, yaitu kumpulan dua atau lebih orang yang bekerja sama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi diperlukan untuk pencapaian tujuan yang lebih efektif. Manajer melakukan proses manajemen dan menggunakan *input* untuk mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Meskipun secara teoretis proses manajemen menunjukkan hubungan yang logis, dalam praktiknya, proses manajemen dilakukan tidak selalu urut dan sering kali dikerjakan secara simultan.

Ada perbedaan jenis manajer berdasarkan tingkatannya, yaitu manajemen puncak, menengah, dan bawah. Keterampilan manajerial yang dibutuhkan juga berbeda untuk tingkatan manajemen. Tingkat atas lebih banyak memerlukan keterampilan konseptual, sedangkan tingkat bawah lebih banyak memerlukan keterampilan operasional. Berdasarkan spesialisasinya, manajemen dibagi menjadi manajemen umum dan manajemen fungsional. Henry Mintzberg memberi pandangan baru dengan memperkenalkan peranan manajerial. Peranan manajerial mencakup peranan interpersonal, informasi, dan pengambilan keputusan. Bagaimana menjadi manajer yang sukses? Tampaknya, tidak ada formula yang pasti. Akan tetapi, manajer yang sukses tidak terlepas dari beberapa hal, seperti pendidikan, pengalaman, visi, etika, dan dimensi internasional.



## TES FORMATIF 1 \_\_\_\_\_

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajemen adalah seni mencapai tujuan tertentu melalui orang lain (orang lain yang mengerjakan). Definisi manajemen tersebut dikemukakan oleh ....
  - A. Peter Drucker
  - B. Mary Parker Follet
  - C. Koontz
  - D. Henry Fayol
  
- 2) General Motors (perusahaan mobil Amerika Serikat), pada tahun 1970-an, memproduksi mobil besar yang boros dan mulai ditinggalkan konsumen. Perusahaan tersebut merupakan contoh perusahaan yang ....
  - A. tidak efektif
  - B. tidak efisien
  - C. efektif
  - D. efisien
  
- 3) Proses manajemen meliputi ....
  - A. perencanaan, pengendalian, pengorganisasian, dan pengarahan
  - B. perencanaan, pengarahan, pengendalian, dan pengorganisasian
  - C. pengendalian, perencanaan, pengarahan, dan pengorganisasian
  - D. perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian
  
- 4) Keterampilan manajerial yang lebih banyak dibutuhkan manajer puncak adalah ....
  - A. konseptual
  - B. manusiawi
  - C. operasional
  - D. taktis
  
- 5) Manajer bank menjadi pembicara dalam acara diskusi Peranan Perbankan dalam Pembangunan Nasional. Manajer tersebut menjalankan peranan manajer sebagai ....
  - A. interpersonal
  - B. informasi
  - C. pengambilan keputusan
  - D. juru runding

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kegiatan Belajar 2

# Perkembangan Teori dan Pemikiran Manajemen

**T**eorinya manajemen dapat membantu memajukan profesi manajemen. Kerja sama antara teoretisi manajemen dan praktisi manajemen dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Sebagai contoh, Henry Ford, pendiri mobil Ford yang terkenal dengan model T, mengambil ide produksi mobil secara massal dari Frederick W. Taylor, ahli manajemen yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah. Mobil Ford pada tahun 1920 atau 1930-an merupakan salah satu mobil paling sukses dalam sejarah permobilan. Kegiatan belajar ini akan membicarakan perkembangan teori manajemen.

Pertanyaan yang sering muncul adalah mengapa kita mesti membutuhkan teori? Pertanyaan semacam itu sering kali muncul, terutama dari mereka yang sudah berkecimpung lama dalam dunia praktik. Tanpa teori, mereka sudah mencapai sukses. Teori bahkan terkesan membuat seseorang menjadi lambat kerjanya. Teori membuat seseorang menjadi seorang filsuf, yang lebih suka berpikir dibandingkan bekerja. Mereka bekerja di dunia fantasi, bukan dunia riil. Begitulah kira-kira argumentasi mereka yang mempertanyakan manfaat teori.

Seperti yang dicontohkan oleh Ford, teori bisa memberikan kontribusi yang penting. Perkembangan teori-teori manajemen, teori-teori keuangan, dan teori lainnya merupakan bukti bahwa teori sebenarnya dapat memberikan kontribusi penting. Lahirnya sekolah-sekolah manajemen (program magister manajemen atau program lain yang sejenis) juga merupakan bukti lain bahwa teori manajemen dapat bermanfaat. Apakah manajemen merupakan seni atau ilmu? Jawaban yang paling memuaskan adalah manajemen merupakan ilmu sekaligus seni. Dengan demikian, manajemen tidak terlepas dari ilmu atau teori manajemen.

Teori merupakan kumpulan prinsip-prinsip (*principles*) yang disusun secara sistematis. Prinsip tersebut berusaha menjelaskan hubungan-hubungan antara fenomena-fenomena yang ada. Sebagai contoh, Anda mengamati bahwa tanah di sekitar gunung berapi merupakan tanah yang subur. Ada dua fenomena yang barangkali berkaitan: tanah yang subur dan gunung berapi. Anda melangkah lebih lanjut dan mengambil kesimpulan: gunung berapi

menyebabkan tanah menjadi subur, tentunya Anda tidak mungkin mengambil kesimpulan yang sebaliknya, tanah subur menyebabkan gunung berapi. Anda sudah satu langkah lebih maju, kemudian orang lain mengamati bahwa ada tanah yang subur meskipun tidak berada di dekat gunung berapi. Dengan “bukti” yang baru tersebut, Anda melakukan pengamatan lebih lanjut. Anda sampai pada kesimpulan baru bahwa bukan gunung berapi itu sendiri yang membuat tanah subur, melainkan zat yang dikeluarkan gunung berapi yang Anda namakan humus. Anda memperbaiki kesimpulan Anda menjadi “humus bisa membuat tanah menjadi subur”. Anda sudah membuat teori. Selanjutnya, Anda bisa membuat prediksi. Kalau tanah diberi humus, tanah tersebut akan subur.

Misalkan, ada bapak petani yang mempunyai tanah yang tidak subur dan sangat menginginkan tanah yang subur. Anda mempunyai teori humus. Tanah bapak petani tersebut diberi humus dan menjadi subur. Contoh tersebut memberikan ilustrasi bagaimana teori bisa dimanfaatkan. Jika bapak petani tersebut tidak tahu teori humus, dia akan mencoba-coba cara agar tanahnya menjadi subur. Pertama, barangkali dia akan memberi sesaji (sajen) setiap malam Jumat Kliwon. Kemungkinan kedua, dia akan membeli traktor. Perhatikan bahwa bapak petani tersebut melakukan coba-coba (*trial and error*) yang kurang efisien. Dengan demikian, teori bisa meminimalkan coba-coba dan mengefisienkan kerja kita dengan asumsi teori tersebut benar.

Setiap teori akan mengembangkan konsep-konsep yang digunakan sebagai simbol fenomena tertentu. Dalam contoh di atas, humus digunakan sebagai kata yang mewakili zat yang membuat tanah subur. Dalam bahasa sehari-hari, konsep sama saja dengan kata-kata yang kita pakai. Kursi menjelaskan benda yang bisa diduduki. Semakin lama, konsep-konsep menjadi semakin banyak dan semakin spesifik. Bidang lain tidak akan memahami konsep dari bidang lainnya. Sebagai contoh, kata pasar dalam ilmu ekonomi berarti tempat bertemunya pembeli dengan penjual. Dalam pemasaran, pasar berarti pembeli atau pembeli potensial (orang). Kata yang sama bisa berarti lain ditinjau dari teori yang berbeda.

Secara singkat, teori manajemen bisa membantu memajukan praktik manajemen. Kegiatan belajar ini akan membicarakan perkembangan teori manajemen yang meliputi:

1. teori manajemen kuno,
2. teori manajemen klasik yang mencakup teori manajemen ilmiah dan teori organisasi/administrasi klasik,
3. aliran perilaku,
4. aliran kuantitatif,
5. teori manajemen kontemporer.

Bagian berikutnya dalam bab ini akan membicarakan lebih terperinci teori-teori manajemen tersebut.

## **A. TEORI MANAJEMEN KUNO**

Manajemen telah dipraktikkan sejak zaman dulu meskipun saat itu teori manajemen mungkin belum dirumuskan dengan komprehensif. Bahkan, barangkali manajemen telah lahir sejalan dengan munculnya peradaban manusia. Sebagai contoh, bangsa Mesir bisa membuat piramida, yaitu bangunan yang cukup kompleks dan hanya bisa diselesaikan dengan koordinasi yang baik. Kekaisaran Romawi mengembangkan struktur organisasi yang jelas serta sangat membantu komunikasi dan pengendalian. Konsep-konsep manajemen juga sering dibicarakan oleh filsuf Yunani atau Arab (Islam) pada Abad Pertengahan. Berikut ini kita bicarakan beberapa ilustrasi manajemen pada zaman kuno.

### **1. Mesir Kuno**

Peradaban Mesir Kuno menghasilkan warisan yang spektakuler, yaitu piramida, bangunan yang mungkin sudah Anda lihat dan kenal. Piramida merupakan bangunan raksasa. Pembangunan piramida melibatkan ribuan orang (lebih dari 100.000 orang) dan membutuhkan waktu sekitar 20 tahun untuk menyelesaikan satu piramida (ada beberapa piramida yang dibangun). Untuk membangun konstruksi raksasa tersebut, jelas dibutuhkan manajemen. Pasti ada manajer yang bertugas merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasikan, dan mengendalikan aktivitas, manusia, dan sumber daya agar bangunan piramida tersebut bisa berdiri.

## 2. Machiavelli

Pemikir dari Italia merumuskan beberapa prinsip manajemen dalam bukunya *Discourses* yang ditulis pada tahun 1531. Dia menuliskan beberapa prinsip yang relevan dengan manajemen kontemporer seperti berikut.

1. Organisasi akan lebih stabil jika anggotanya mempunyai kebebasan untuk mengemukakan perbedaan dan memecahkan konflik tersebut dalam organisasi.
2. Satu orang bisa mendirikan organisasi, tetapi organisasi akan lebih 'langgeng' (bertahan lama) jika menjadi urusan banyak orang dan ketika orang-orang tersebut ingin mempertahankan organisasi tersebut.
3. Manajer yang lemah bisa memegang wewenang dengan mengikuti manajer yang kuat, tetapi tidak mengikuti manajer yang lemah lainnya.
4. Manajer yang ingin mengubah organisasi yang mapan harus mempertahankan setidaknya 'bayangan' tradisi lama (*a shadow of the ancient customs*).

## 3. Sun Tzu

Filsuf Cina, Sun Tzu, yang hidup sekitar 2.000 tahun yang lalu, menulis buku *The Art of Wars* (Seni Perang). Beberapa prinsip yang dikembangkan oleh Sun Tzu sebagai berikut.

1. Jika musuh maju, kita mundur.
2. Jika musuh berhenti, kita memprovokasi.
3. Jika musuh berusaha menghindari perang, kita menyerang.
4. Jika musuh mundur, kita kejar.

Meskipun prinsip yang diajarkan tersebut ditulis untuk perang, kita bisa mengadaptasi prinsip tersebut dalam konteks bisnis, misalnya strategi bisnis. Strategi bisnis dalam tingkat tertentu akan berkaitan dengan strategi perang.

## 4. Adam Smith

Adam Smith merupakan ekonom klasik yang hidup pada abad ke-18. Pada tahun 1776, Adam Smith memublikasikan bukunya *The Wealth of Nations*. Dia berargumentasi bahwa masyarakat seharusnya melakukan pembagian tenaga kerja (*division of labor*) atau spesialisasi kerja (*job specialization*). Menurut Adam Smith, suatu tugas bisa dipecah-pecah ke dalam bagian yang kecil. Kemudian, tugas tersebut bisa dilatih dan dikerjakan berulang-ulang sehingga orang yang mengerjakan tugas tersebut menjadi sangat ahli. Akibatnya, dia bisa mengerjakan hal tersebut lebih cepat

sehingga produktivitas akan meningkat. Teori spesialisasi tersebut mengilhami banyak kalangan, termasuk pemikir-pemikir manajemen yang hidup setelah masa Adam Smith.

Meskipun manajemen telah dipraktikkan dan dibicarakan pada zaman kuno, kejadian semacam itu relatif sporadis dan tidak ada upaya yang sistematis untuk mempelajari manajemen. Karena itu, manajemen selama beberapa abad kemudian “terlupakan”.

Ada alasan lain. Ilmu ekonomi berkembang terlebih dulu. Bisnis atau perdagangan dimasukkan dalam disiplin ekonomi. Ekonomi biasanya mengasumsikan manajemen yang sudah efisien. Karena itu, studi manajemen tidak berkembang. Alasan lain, manajemen sering dianggap sebagai seni atau praktik, bukan ilmu. Manajer yang baik tidak perlu mempelajari teori manajemen, tetapi dengan “magang” atau terjun langsung ke lapangan. Status ilmu manajemen sama seperti keterampilan mengetik. Semakin sering mengetik, semakin lancar kemampuan mengetiknya. Dengan demikian, tidak perlu belajar “ilmu mengetik”.

Pada akhir abad 19-an, perkembangan baru membutuhkan studi manajemen yang lebih serius. Pada waktu industrialisasi berkembang pesat, perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan raksasa. Perusahaan besar, seperti IBM atau General Motors, mulai muncul pada awal abad ke-20-an. Pekerja mencapai ribuan orang. Produksi dilakukan secara massal. *Input* masuk dalam jumlah besar. Proses produksi harus dilakukan dengan cepat (efisien). Pengelolaan perusahaan besar tentunya semakin kompleks. Studi manajemen yang lebih serius semakin diperlukan.

## **B. TEORI MANAJEMEN KLASIK**

### **1. Pendahulu/Pionir Teori Manajemen Klasik**

#### *a. Robert Owen (1771—1858)*

Robert Owen merupakan manajer dan pemilik beberapa pabrik kapas (*cotton*) di Inggris. Pada waktu itu, kondisi kerja di pabrik sangat buruk. Owen sampai pada kesimpulan bahwa manajer harus menjadi pembaru (*reformer*). Ia melihat peranan pekerja yang cukup penting sebagai aset perusahaan. Pekerja bukan hanya merupakan *input*, tetapi merupakan sumber daya perusahaan yang signifikan. Selanjutnya, dia memperbaiki kondisi kerja pekerjanya dengan mendirikan perumahan (tempat tinggal) yang lebih baik. Ia mendirikan toko tempat pekerja bisa membeli barang kebutuhan di toko

tersebut dengan harga murah. Mengurangi jam kerja menjadi 10,5 jam per hari dari sebelumnya sekitar 15 jam sehari dan menolak pekerja di bawah umur 10 tahun. Owen berpendapat, dengan memperbaiki kondisi kerja atau investasi pada sumber daya manusia, perusahaan dapat meningkatkan *output* dan juga keuntungan. Manajer lain pada waktu itu lebih senang melakukan investasi pada sisi teknis, seperti investasi pada mesin, dan melupakan perbaikan/investasi pada sumber daya manusia.

Di samping itu, Owen memperkenalkan sistem penilaian terbuka dan dilakukan setiap hari. Dengan cara semacam itu, manajer diharapkan bisa melokalisasi masalah yang ada dengan cepat. Cara semacam itu juga membuat pekerja yang berprestasi menjadi bangga karena namanya dikenalkan ke pekerja lain. Cara semacam itu mendorong sistem *feedback* yang banyak dibicarakan pada masa-masa berikutnya.

*b. Charles Babbage (1792—1871)*

Babbage merupakan profesor matematika di Inggris. Dengan latar belakang kuantitatifnya, ia percaya bahwa prinsip-prinsip ilmiah dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi, produktivitas naik, dan biaya operasi turun. Kontribusinya terlihat dari bukunya *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Ia menganjurkan pembagian kerja (*division of labor*) sehingga kerja/operasi setiap pabriknya bisa dianalisis secara terpisah. Dengan cara semacam itu, *training* bisa dilakukan dengan lebih murah. Pekerja yang melakukan pekerjaan yang sama secara berulang-ulang akan semakin terampil dan berarti semakin efisien. Dia percaya bahwa metode kuantitatif bisa digunakan untuk menganalisis persoalan perusahaan, seperti untuk mengefisienkan penggunaan bahan baku atau fasilitas lain. Dengan ide-ide semacam itu, Babbage merupakan pionir manajemen ilmiah.

## **2. Teori Manajemen Ilmiah**

Teori manajemen ilmiah muncul karena kebutuhan meningkatkan produktivitas. Pada awal abad ke-20, perusahaan raksasa bermunculan, sedangkan penawaran tenaga kerja relatif kurang. Pendahulu-pendahulu teori manajemen juga membantu memunculkan manajemen ilmiah.

*a. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)*

Frederick Taylor disebut sebagai bapak manajemen ilmiah. Taylor memfokuskan perhatiannya pada studi waktu untuk setiap pekerjaan (*time*

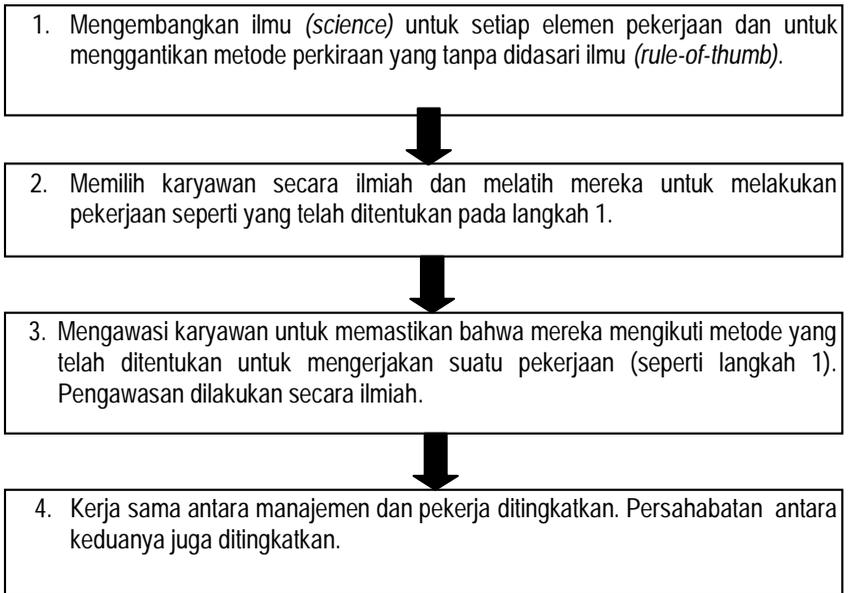
*and motion study*). Di sebuah pabrik baja di Philadelphia, Taylor melihat pekerja yang melakukan praktik *soldiering* sengaja memperlambat pekerjaan, lebih rendah dibandingkan dengan kemampuan yang sebenarnya. Taylor kemudian mengembangkan analisis kerja. Pekerjaan dipecah-pecah ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil. Waktu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut ditentukan (biasanya dengan melihat waktu yang dipakai oleh pekerja yang baik). Metode yang terbaik dan tercepat untuk melakukan pekerjaan tersebut dipelajari.

Taylor kemudian memperkenalkan sistem pembayaran *differential* (*differential rate system*). Dengan cara tersebut, karyawan akan memperoleh kenaikan upah apabila berhasil melampaui standar yang telah ditentukan. Kenaikan upah tersebut dihitung secara teliti berdasarkan perkiraan kenaikan keuntungan perusahaan karena kenaikan produksi tersebut. Dengan cara semacam itu, upah menjadi *fair* karena ditentukan secara ilmiah. Dengan cara semacam itu juga, baik perusahaan maupun pekerja akan sama-sama memperoleh keuntungan. Pekerja yang tidak efisien tidak perlu takut kehilangan pekerjaan karena penawaran tenaga kerja pada waktu itu masih kurang.

Karena teorinya tersebut, Taylor kemudian bekerja menjadi konsultan di beberapa perusahaan. Dengan cara semacam itu, Taylor merasa dapat mengaplikasikan idenya dengan lebih efektif dan melaporkan bahwa banyak perusahaan yang sukses dengan menggunakan metodenya. Sebagai contoh, di suatu pabrik, dengan menganalisis dan memecah pekerjaan, dapat ditemukan metode yang lebih baik. Pekerja dapat dikurangi dari 120 menjadi hanya 35 orang. Jam kerja dikurangi dari 10,5 jam menjadi 8,5 jam. Akurasi kerja dapat meningkat dengan 2/3-nya. Upah naik 80 sampai 100 persen. Semangat kerja karyawan juga naik.

Meskipun sukses menaikkan produktivitas, banyak tantangan yang muncul. Pekerja mulai takut diberhentikan apabila perusahaan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Taylor. Tantangan terhadap Taylor menyebabkan pemogokan pada sebuah pabrik Watertown Arsenal di Massachusetts, Amerika Serikat. Wakil rakyat (anggota kongres) memanggil Taylor meminta penjelasan mengenai ide-idenya. Penjelasan Taylor ditulis dalam dua buku: *Shop Management* dan *The Principles of Scientific Management*.

Manajemen ilmiah, menurut Taylor, didasarkan pada beberapa langkah atau prinsip sebagai berikut ini.



Gambar 1.6 Prinsip Manajemen Ilmiah

Taylor berpendapat bahwa agar prinsip tersebut sukses, diperlukan revolusi mental yang menyeluruh, baik dari sisi manajemen maupun sisi pekerja. Daripada bertikai memperebutkan keuntungan yang ada, lebih baik keduanya memfokuskan peningkatan produktivitas dan keuntungan agar lebih besar. Keuntungan yang lebih besar akan menguntungkan semuanya. Taylor percaya bahwa manajemen ataupun pekerja mempunyai kepentingan yang sama untuk meningkatkan produktivitas.

*b. Frank B. Gilberth (1868—1924) dan Lillian Gilberth (1878—1972)*

Keduanya merupakan suami istri yang mempunyai minat yang sama terhadap manajemen. Frank Gilberth melakukan studi pekerjaan tukang batu (*bricklayer*) dalam melakukan tiga hal: mengajar tukang batu yang junior, bekerja cepat, dan kemudian sengaja memperlambat kerjanya. Setelah melakukan studi, ia mengajukan metode kerja yang lebih efisien. Metodenya mengurangi pergerakan fisik dari 18 jenis menjadi hanya lima jenis dan meningkatkan *output* 200-300 persen. Sukses tersebut mengarahkannya pada studi gerak dan kelelahan. Menurutnya, pergerakan yang dapat dihilangkan

akan mengurangi kelelahan. Semangat kerja akan naik karena bermanfaat secara fisik pada karyawan. Lillian Gilberth memberikan kontribusi pada lapangan psikologi industri dan manajemen personalia. Ia percaya bahwa tujuan akhir manajemen ilmiah adalah membantu pekerja mencapai potensi sepenuhnya sebagai seorang manusia.

Keduanya mengembangkan rencana promosi tiga tahap yang ditujukan sebagai program pengembangan karyawan dan untuk menaikkan semangat kerja karyawan. Ketiga tahap/posisi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.7 Tahapan Promosi Gilberth

Menurut metode tersebut, seorang pekerja akan bekerja seperti biasa sambil menyiapkan promosi karier dan melatih calon penggantinya. Dengan demikian, pekerja akan menjadi pelaksana: pelajar, yaitu menyiapkan karier yang lebih tinggi dan pengajar dalam arti mengajari calon penggantinya.

### c. Henry L. Gantt (1861—1919)

Gantt pernah bekerja dengan Taylor. Kemudian, dia bekerja sendiri dan melakukan perbaikan metode Taylor. Dia melakukan perbaikan metode penggajian Taylor (*differential system*) karena menurutnya metode tersebut kurang memotivasi pekerja. Setiap pekerja yang dapat menyelesaikan beban kerja hari itu akan menerima 50 cents. Pengawas (*supervisor*) akan memperoleh bonus untuk setiap pekerja yang berhasil memenuhi standar kerja pada hari itu. Pengawas juga akan memperoleh bonus tambahan apabila semua karyawan dapat memenuhi standar yang telah ditentukan. Dengan insentif semacam itu, pengawas diharapkan akan melatih pekerja dengan lebih baik.

Gantt juga memperkenalkan sistem penilaian terbuka yang merupakan ide *Owen*. Kemajuan pekerja dicatat dengan bagan kotak warna hitam apabila berhasil memenuhi standar dan warna merah apabila tidak bisa memenuhi standar. *Gantt chart* (bagan Gantt) kemudian populer dan digunakan untuk perencanaan, yaitu mencatat skedul (jadwal) pekerjaan tertentu.

d. *Sumbangan dan keterbatasan teori manajemen ilmiah*

Teori manajemen ilmiah memberikan beberapa sumbangan penting. Produksi massal merupakan salah satu perwujudan teori manajemen ilmiah. Barang diproduksi dengan cepat dan sebanyak-banyaknya, seperti proses produksi lini perakitan. Proses produksi semacam itu sangat efisien. Ide massalisasi semacam itu bahkan memengaruhi sektor lain, misalnya jasa. Rumah makan cepat saji (*fast food restaurant*), seperti McDonald, mengikuti ide proses produksi lini perakitan. Desain pekerjaan, pemilihan, dan pengembangan karyawan secara ilmiah juga merupakan hasil dari teori manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah mendorong pendekatan rasional untuk memecahkan masalah. Pendekatan semacam itu mendorong pendekatan ilmiah pada manajemen dan mendorong pendekatan manajemen sebagai ilmu. Pendekatan semacam itu mendorong profesionalisme manajemen.

Teori manajemen ilmiah mempunyai beberapa keterbatasan. Asumsi bahwa manusia (pekerja) akan berusaha memenuhi kebutuhan ekonomi dan fisiknya tidak selalu benar. Tujuan produktivitas atau keuntungan cenderung mengarah pada eksploitasi pekerja. Asumsi universalitas pendekatan manajemen ilmiah bahwa manajemen dapat dipakai untuk semua situasi dan di semua tempat tidak sepenuhnya tepat. Hal ini disebabkan ada beberapa pendekatan yang cocok untuk waktu/tempat tertentu, tetapi tidak cocok untuk waktu/tempat yang lain.

### 3. Teori Organisasi Klasik

Teori manajemen ilmiah memfokuskan pada upaya meningkatkan produktivitas. Teori organisasi klasik (teori administrasi klasik) memfokuskan pada kebutuhan “menyistematiskan” cara-cara pengelolaan organisasi yang semakin kompleks.

a. *Henry Fayol (1841—1925)*

Henry Fayol merupakan industrialis Prancis yang sering disebut sebagai bapak aliran manajemen klasik karena upaya “menyistematiskan” studi manajerial. Pokok pikirannya ditulis dalam bukunya yang berjudul *General and Industrial Management*. Menurut Fayol, praktik manajemen dapat dikelompokkan dalam beberapa pola yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Selanjutnya, analisis tersebut dapat diajarkan kepada manajer lain atau calon manajer.

Fayol membagi kegiatan bisnis dalam enam kegiatan pokok yang saling berkaitan:

- (1) teknis - memproduksi produk,
- (2) komersial - membeli bahan baku dan menjual produk,
- (3) keuangan - mencari dan menggunakan dana,
- (4) keamanan - menjaga karyawan dan kekayaan perusahaan,
- (5) akuntansi - mencatat dan mengukur transaksi,
- (6) manajemen.

Dari keenam kegiatan tersebut, Fayol memfokuskan pada manajemen karena menurutnya manajemen merupakan kegiatan yang paling terlupakan. Fayol merupakan orang pertama yang mengelompokkan kegiatan manajerial, yaitu (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, (4) dan pengendalian. Fayol percaya bahwa kegiatan manajemen mencakup empat fungsi tersebut. Pengelompokan semacam itu cukup berpengaruh sampai saat ini. Buku-buku manajemen biasanya ditulis berdasarkan keempat fungsi tersebut. Prinsip-prinsip praktik manajemen yang efektif, menurut Fayol, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.14 Prinsip Manajemen Fayol

1.	<b>Pembagian kerja:</b> spesialisasi membuat kerja lebih efisien. Lini perakitan merupakan contoh spesialisasi.
2.	<b>Wewenang:</b> manajer harus memberikan perintah agar bisa dikerjakan. Wewenang formal memberikan hak untuk memerintah, tetapi wewenang personal juga harus dicapai agar perintah lebih efektif. Contoh wewenang personal adalah keahlian yang dimiliki oleh manajer atau pengetahuan yang melebihi pengetahuan karyawannya.
3.	<b>Disiplin:</b> anggota organisasi harus mematuhi aturan dan perjanjian yang mengatur organisasi. Disiplin dihasilkan dari kepemimpinan yang baik pada setiap tingkat organisasi, perjanjian yang <i>fair</i> (misalnya prestasi akan dihargai lebih), dan hukuman atas pelanggaran.
4.	<b>Kesatuan komando:</b> setiap karyawan hanya menerima instruksi dari satu atasan. Jika karyawan mempunyai beberapa atasan, konflik dan kekacauan akan terjadi.
5.	<b>Kesatuan pengarahan:</b> kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan hanya oleh satu manajer dengan menggunakan rencana tunggal.
6.	<b>Kepentingan individu harus tunduk pada kepentingan organisasi:</b> kepentingan individu tidak boleh mengatasi kepentingan organisasi.
7.	<b>Penggajian:</b> sistem penggajian harus <i>fair</i> , baik untuk manajer maupun karyawan.
8.	<b>Sentralisasi:</b> manajer bertanggung jawab terhadap organisasinya (karena itu bisa memberikan perintah kepada karyawan), tetapi pada saat yang bersamaan karyawan harus diberi wewenang yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, tingkat sentralisasi dan desentralisasi yang optimal harus dicari.
9.	<b>Hierarki:</b> <b>garis wewenang</b> dalam organisasi turun dari manajer puncak sampai karyawan tingkat bawah dalam organisasi.
10.	<b>Perintah: sumber daya</b> (materi dan manusia) harus dikoordinasikan sedemikian rupa sehingga selalu siap pada waktu dan tempat yang diperlukan.
11.	<b>Persamaan:</b> manajer harus <i>fair</i> dalam memperlakukan karyawan dan bersahabat dengan karyawan.
12.	<b>Stabilitas staf:</b> perpindahan kerja ( <i>turnover</i> ) yang tinggi harus dihindari karena membuat organisasi tidak efisien.
13.	<b>Inisiatif:</b> karyawan diberi kebebasan untuk berinisiatif melakukan pekerjaan.
14.	<b>Espirit de corps:</b> kerja tim, semangat tim, rasa persatuan, dan kebersamaan harus didorong dan dipelihara. Contoh cara mendorong semangat tim adalah menggunakan bahasa verbal, bukannya bahasa tertulis.

Fayol percaya bahwa manajer bukan dilahirkan, tetapi diajarkan. Manajemen bisa dipelajari dan dipraktikkan secara efektif apabila prinsip-prinsip dasarnya dipahami.

b. *Max Weber (1864—1920)*

Max Weber merupakan ahli sosiologi Jerman yang mengembangkan teori birokrasi. Menurutnya, suatu organisasi yang terdiri atas ribuan anggota membutuhkan aturan yang jelas untuk anggota organisasi tersebut. Adapun organisasi yang ideal adalah birokrasi saat aktivitas dan tujuan diturunkan secara rasional dan pembagian kerja disebutkan dengan jelas. Birokrasi didasarkan pada aturan yang rasional dan yang dapat dipakai untuk mendesain struktur organisasi yang efisien. Keahlian teknis dan evaluasi berdasarkan prestasi ditekankan.

Model birokrasi Weber dipakai untuk memahami pengelolaan organisasi besar, seperti perusahaan multinasional yang mempunyai karyawan ribuan orang. Perhatikan bahwa birokrasi Weber berlainan dengan pengertian birokrasi populer. Orang cenderung mengartikan kata birokrasi dengan *konotasi negatif*, yaitu organisasi yang lamban dan tidak responsif terhadap perubahan.

c. *Sumbangan dan keterbatasan teori organisasi klasik*

Sistematisasi yang dilakukan oleh Fayol masih mempunyai pengaruh yang cukup besar pada studi manajemen sampai saat ini. Sistematisasi tersebut memberikan pandangan (*insight*) terhadap bidang-bidang yang harus dianalisis untuk meningkatkan efektivitas manajemen. Sumbangan terhadap manajer praktis juga cukup signifikan. Manajer disadarkan terhadap persoalan-persoalan yang sering kali muncul dalam organisasi.

Teori organisasi klasik dikritik karena tampaknya teori tersebut lebih tepat untuk lingkungan yang stabil dan tidak cepat berubah-ubah. Lingkungan bisnis saat ini cepat sekali berubah-ubah sehingga validitas teori organisasi klasik dipertanyakan.

d. *Mary Parker Follet (1868—1933)*

Mary Parker Follet agak berbeda sedikit dengan pendahulunya karena memasukkan elemen manusia dan struktur organisasi ke dalam analisisnya. Elemen tersebut kemudian muncul dalam teori perilaku dan hubungan manusiawi. Follet percaya bahwa seseorang akan menjadi manusia sepenuhnya apabila manusia menjadi anggota suatu kelompok. Konsekuensinya, Follet percaya bahwa manajemen dan pekerja mempunyai kepentingan yang sama karena menjadi anggota organisasi yang sama.

Selanjutnya, Follet mengembangkan model perilaku pengendalian organisasi, yaitu seseorang dikendalikan oleh tiga hal:

1. pengendalian diri (dari orang tersebut),
2. pengendalian kelompok (dari kelompok),
3. pengendalian bersama (dari orang tersebut dan dari kelompok).

Di samping itu, Follet juga mengembangkan pengendalian dari beberapa bidang, seperti politik, ekonomi, dan biologi. Di samping pengendalian individu dari tiap bidang tersebut, ada pengendalian bersama, yaitu pengendalian biologi bertemu dengan pengendalian politik, politik dengan ekonomi, dan seterusnya.

*e. Chester I Barnard (1886—1961)*

Chester I Barnard merupakan direktur New Jersey Bell, perusahaan telepon di Amerika Serikat pada tahun 1927. Dengan pengalaman manajerialnya dan dengan bacaan sosiologinya yang cukup luas, Barnard mengembangkan teori organisasi. Menurutnya, orang datang ke organisasi formal (seperti perusahaan) karena ingin mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri. Pada waktu mereka berusaha mencapai tujuan organisasi, mereka juga akan berusaha mencapai tujuannya sendiri. Organisasi bisa berjalan dengan efektif apabila keseimbangan tujuan organisasi dan tujuan anggotanya dapat terjaga.

Barnard mengakui adanya kelompok informal dalam organisasi yang formal. Kelompok formal dapat memenuhi tujuan individu. Manajer sebaiknya memanfaatkan kelompok informal sedemikian rupa sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Barnard percaya bahwa keseimbangan antara tujuan organisasi dan individu dapat dijaga apabila manajer mengerti konsep wilayah penerimaan (*zone of acceptance*), yaitu pekerja akan menerima instruksi atasannya tanpa mempertanyakan otoritas manajemen. Jika wilayah penerimaan karyawan tersebut semakin besar, semakin lancar kegiatan organisasi. Pemikiran Barnard yang menyinggung kelompok (individu yang bekerja sama) membedakannya dengan teoretisi manajemen klasik lainnya. Pemikiran tersebut juga menjadi pionir untuk aliran selanjutnya yang memfokuskan pada manusia.

### Contoh Kelompok Formal dan Informal

Berikut ini contoh kelompok formal.

Misalkan, suatu perusahaan akan meluncurkan produk baru. Tim yang akan meluncurkan produk baru tersebut sudah dibentuk. Ketua adalah manajer pemasaran, sedangkan wakil ketua adalah manajer keuangan. Anggota ada lima orang, yaitu dua orang dari departemen pemasaran, satu orang dari departemen sumber daya manusia, satu orang dari departemen keuangan, dan satu orang lagi dari departemen produksi. Surat ketetapan (SK) sudah ditandatangani oleh direktur utama.

Berikut ini contoh kelompok nonformal (informal)

Di suatu perusahaan, karyawan yang beragama Islam sepakat untuk mengadakan pengajian. Pengajian akan dilakukan rutin setiap hari Jumat setelah kantor tutup. Ketua pengajian disepakati Pak Mardiyono, staf pemasaran. Tidak ada SK resmi dari direksi.

## 4. Aliran Perilaku

Aliran manajemen klasik tidak dapat menaikkan produktivitas sambil tetap menjaga harmonisasi tempat kerja. Aliran klasik cenderung memandang organisasi secara mekanistik. Teori perilaku kemudian muncul karena ketidakseimbangan teori klasik dalam memandang organisasi. Mary Parker Follet dan Chester I Barnard merupakan pionir dalam aliran perilaku.

### a. Pendekatan hubungan manusiawi (*human relations*)

Hubungan manusiawi (*human relations*) pada umumnya mengacu pada suasana kerja yang berasal dari hubungan antara manajer dan karyawan. Jika hubungan manusia pada suatu organisasi efektif, suasana kerja akan mendorong semangat kerja dan keharmonisan suasana kerja. Efektivitas kerja diharapkan akan terjadi dari suasana kerja atau hubungan manusiawi yang baik.

### b. Studi Hawthorne

Studi Hawthorne dilakukan di pabrik Western Electric Company dari tahun 1924—1933 di Hawthorne, dekat Chicago, Amerika Serikat. Studi disponsori oleh General Electric, Co. Studi tersebut bertujuan melihat pengaruh tingkat cahaya penerangan di tempat kerja terhadap produktivitas. Pada mulanya, karyawan dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama, yaitu tingkat penerangan diubah-ubah. Kelompok kedua merupakan

kelompok pengendali (*control group*). Cahaya penerangan untuk kelompok kedua tidak diubah-ubah.

Ketika tingkat cahaya penerangan dinaikkan, ada kenaikan produktivitas pada kelompok pertama meskipun polanya tidak menentu. Ketika tingkat penerangan diturunkan, produktivitas tetap cenderung naik. Bahkan, produktivitas pada kelompok pengendali, yaitu tingkat penerangan tidak diubah, menunjukkan kecenderungan kenaikan produktivitas. Hasil seperti itu tentu saja membingungkan.

Pada eksperimen selanjutnya, sekelompok pekerja ditempatkan di tempat terpisah. Beberapa variabel yang berkaitan diubah-ubah, seperti upah, lamanya waktu istirahat, dan hari kerja diperpendek. Bahkan, pekerja diperbolehkan memberi saran/usulan perubahan. Hasil yang diperoleh tetap membingungkan. Produktivitas cenderung naik meskipun tidak teratur polanya. Elton Mayo (1880—1949) bersama beberapa koleganya, seperti Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson, kemudian masuk dalam tim penelitian.

Mereka kemudian mengambil kesimpulan bahwa kenaikan produktivitas tersebut terjadi karena kelompok kerja yang dijadikan studi dan juga kelompok kendali merasa menjadi perhatian. Akibatnya, mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik. Para peneliti sampai pada kesimpulan bahwa perhatian manajemen dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Gejala seperti itu kemudian sering disebut sebagai efek Hawthorne (*Hawthorne effect*). Para peneliti juga berkesimpulan bahwa kelompok informal mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas. Suasana kerja di pabrik cukup membosankan dan membuat arti hidup menjadi “kurang berarti”. Persahabatan antarteman kerja membantu mengurangi kebosanan suasana kerja. Di samping itu, persahabatan sering dipererat dengan perasaan bersama “antimanajer”. Dengan suasana seperti itu, tekanan kelompok menjadi lebih kuat, bahkan dibandingkan dengan pengaruh manajemen. Dalam situasi tertentu, tekanan kelompok merugikan karena cenderung menahan produktivitas. Anggota yang melebihi prestasi kelompok akan dimusuhi dan memaksa anggota tersebut kembali ke prestasi sebelumnya yang lebih rendah. Konsep manusia sosial (*social man*), yaitu manusia dimotivasi oleh kebutuhan sosial dan melengkapi konsep manusia ekonomi/rasional yang diajukan oleh manajemen klasik.

c. *Sumbangan dan keterbatasan pendekatan hubungan manusiawi*

Aliran hubungan manusiawi menyadarkan pentingnya kebutuhan sosial. Dengan demikian, aliran ini menyeimbangkan konsep lama yang menekankan ekonomi/rasionalitas manusia. Suasana kerja menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya. Pelatihan-pelatihan yang kemudian banyak memfokuskan pada upaya memperbaiki hubungan kerja antara manajer dan karyawan. Aliran ini memelopori studi baru dalam bidang dinamika kelompok, yaitu perhatian ditujukan tidak hanya pada individu, tetapi juga pada proses dan dinamika kelompok.

Meskipun demikian, ada beberapa keterbatasan teori ini. Desain, metode, dan analisis penelitian yang dilakukan oleh Mayo sampai saat ini masih menjadi kontroversi. Konsep manusia sosial yang dikembangkan ternyata tidak menjelaskan sepenuhnya perilaku manusia. Usaha perbaikan-perbaikan kondisi kerja ternyata tidak mampu menaikkan prestasi kerja. Sebagai contoh, perbaikan kondisi kerja di suatu perkebunan tidak menaikkan prestasi kerja, malah cenderung menurunkan prestasi kerja karena pekerja cenderung menjadi lebih santai dalam kerja. Tidak ada tekanan untuk bekerja keras seperti sebelumnya.

Tentunya ada faktor lain, selain faktor sosial, yang mendorong prestasi kerja. Faktor ekonomi (gaji), kemampuan kerja karyawan, budaya dan struktur organisasi, serta banyak faktor lain memengaruhi prestasi kerja karyawan. Aliran hubungan manusia belum mampu melakukan prediksi perilaku manusia dengan akurat. Suatu hal yang dapat dimengerti karena faktor sosial merupakan hasil emosi manusia yang lebih sulit diukur. Contoh lain, kepuasan kerja sering dikatakan sebagai pendorong prestasi kerja. Akan tetapi, hubungan tersebut diragukan, bahkan logika sebaliknya tampaknya lebih kuat: prestasi kerja akan menyebabkan kepuasan kerja.

## **5. Pendekatan Ilmu Perilaku**

a. *Pendahuluan*

Pendekatan manusia memelopori tumbuhnya pendekatan baru yang lebih sering dikenal sebagai pendekatan/aliran perilaku. Ahli-ahli dalam perilaku menggunakan metodologi dan konsep dari ilmu sosial, seperti sosiologi, psikologi, dan antropologi. Mereka mengembangkan kerangka analisis yang lebih kompleks dibandingkan dengan pendekatan hubungan manusiawi. Beberapa ahli perilaku mengatakan bahwa perilaku manusia didorong oleh kebutuhan untuk mengaktualisasi dirinya sendiri (*self-actualization*).

Beberapa teori mereka, seperti McGregor, Maslow, dan Argyris, akan dibicarakan lebih lanjut dalam bab-bab berikutnya, khususnya dalam teori motivasi dan kepemimpinan.

*b. Sumbangan dan keterbatasan aliran ilmu perilaku*

Aliran ilmu perilaku memberi sumbangan yang berarti terhadap pemahaman motivasi individu, perilaku kelompok, hubungan interpersonal dalam kerja, dan pentingnya kerja untuk manusia. Manajer dapat menjadi lebih sensitif dan efektif dalam berurusan dengan bawahannya. Meskipun demikian, banyak ahli berpendapat potensi teori ini belum dikembangkan lebih lanjut. Teori tersebut juga cukup kompleks untuk manajer. Rekomendasi mereka sering berbeda antara satu ahli dan lainnya sehingga manajer mengalami kesulitan menentukan pendapat yang paling baik.

## **C. PENDEKATAN KUANTITATIF**

### **1. Riset Operasi dan Manajemen Sains**

*a. Pendahuluan*

Pendekatan kuantitatif untuk manajemen mulai berkembang sejak Perang Dunia II. Pada waktu itu, Inggris ingin memecahkan beberapa persoalan yang sangat kompleks dalam perang. Inggris kemudian membentuk tim riset operasi (*research operation*) yang dipimpin oleh P.M.S. Blackett. Tim tersebut terdiri atas ahli matematika, fisika, dan ilmuwan lainnya. Inggris berhasil menemukan terobosan-terobosan penting dari tim tersebut. Amerika Serikat kemudian meniru dan membentuk tim riset operasi seperti yang dibentuk Inggris. Komputer digunakan untuk menghitung model-model matematika yang dikembangkan.

Ketika perang selesai, model-model dari riset operasi tersebut kemudian diaplikasikan ke industri. Industri juga mengalami perkembangan pesat dengan persoalan-persoalan yang semakin kompleks. Persoalan tersebut tidak dapat lagi dipecahkan dengan metode-metode yang konvensional. Model riset operasi diperlukan dalam hal ini. Beberapa model riset operasi adalah CPM (*critical path method*) yang digunakan untuk merencanakan proyek atau teori antrean untuk memecahkan persoalan antrean.

Manajemen operasi merupakan variasi lain dari pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini lebih sederhana dan dapat diaplikasikan langsung pada situasi manajemen. Beberapa contoh model manajemen operasi adalah pengendalian

persediaan, seperti EOQ (*economic order quantity*), simulasi, analisis *break-even*, dan programasi linear (*linear programming*). Manajemen operasi sering dianggap sebagai aplikasi dari riset operasi.

*b. Sumbangan dan keterbatasan pendekatan kuantitatif*

Pendekatan kuantitatif memberikan sumbangan penting, terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Model-model yang dikembangkan sangat sesuai untuk fungsi tersebut. Sebagai contoh, model CPM bermanfaat untuk perencanaan dan pengendalian proyek. Pendekatan tersebut juga membantu memahami persoalan manajemen yang kompleks. Dengan menggunakan model matematika, persoalan yang kompleks dapat disederhanakan menjadi model matematika. Meskipun tampaknya model matematika dengan formula-formula yang sulit dimengerti sangat kompleks, model tersebut bermaksud menyederhanakan dunia nyata yang sangat kompleks. Dengan model matematika, faktor-faktor yang penting dapat dilihat dan diberi perhatian ekstra.

Sayangnya, model kuantitatif banyak menggunakan model atau simbol yang sulit dimengerti oleh kebanyakan orang, termasuk manajer. Pendekatan kuantitatif juga tidak melihat persoalan perilaku dan psikologi manusia dalam organisasi. Meskipun demikian, potensi model kuantitatif belum dikembangkan sepenuhnya. Apabila dapat dikembangkan lebih lanjut, pendekatan kuantitatif akan memberikan sumbangan yang lebih berarti.

## **D. TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER**

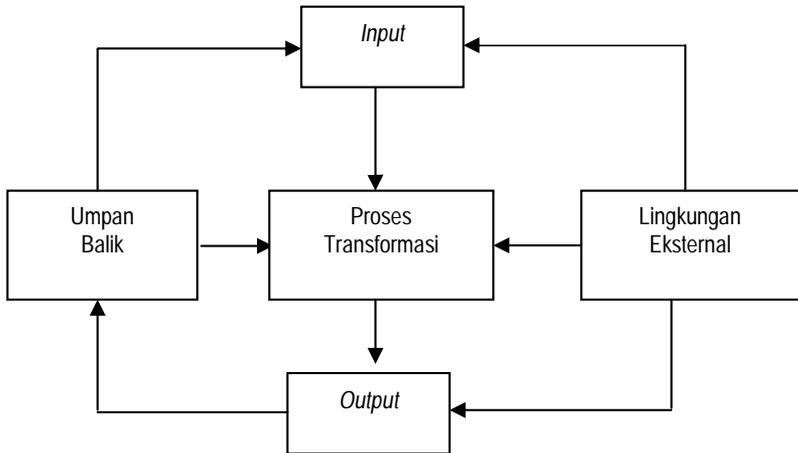
Beberapa pendekatan sudah dibicarakan di muka, yaitu pendekatan-pendekatan tersebut mengalami perkembangan. Adanya beberapa perkembangan yang cenderung mengintegrasikan pendekatan-pendekatan sebelumnya menjadikan batas-batas pendekatan yang telah dibicarakan menjadi tidak jelas. Namun demikian, ada pendekatan yang tetap berakar pada pendekatan-pendekatan tertentu. Bagian berikut ini akan membicarakan pendekatan baru dalam manajemen.

### **1. Pendekatan Sistem**

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-subsistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan dipandang secara keseluruhan, terdiri atas bagian-bagian yang berkaitan (subsistem), dan

sistem/organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan. Pandangan yang menyeluruh semacam itu akan lebih bermanfaat dibandingkan dengan pandangan yang terisolasi.

Model sistem dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Gambar 1.8 Model Sistem

*Keterangan*

- 1) *Input* organisasi : bahan mentah, manusia, modal keuangan, dan informasi.
- 2) Proses transformasi: kegiatan dalam organisasi, contohnya adalah sistem produksi, sistem pengendalian, dan administrasi.
- 3) *Output* : produk, keuntungan, dan informasi.
- 4) Umpan balik : umpan balik yang memberi masukan ke *input* dan proses transformasi.

Ada beberapa istilah kunci dalam pendekatan sistem: sistem terbuka, subsistem, sinergi, aliran (*flow*), *feedback*, dan entropi.

a. *Sistem terbuka*

Sistem yang terbuka berarti sistem tersebut berinteraksi dengan lingkungan. Sebaliknya, sistem yang tertutup adalah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungan. Semua organisasi merupakan sistem terbuka meskipun dengan tingkat yang berbeda-beda. Organisasi perusahaan barangkali lebih terbuka dibandingkan dengan organisasi terlarang. Tidak

menyesuaikan lingkungan kadang-kadang dapat berakibat fatal terhadap organisasi. Perusahaan yang tidak mampu mengikuti perkembangan konsumen tidak mampu menjual produknya dan akibatnya akan mati.

*b. Subsistem*

Subsistem merupakan bagian dari sistem, yaitu subsistem pemasaran, keuangan, dan produksi membentuk sistem perusahaan. Subsistem tersebut saling berkaitan. Perubahan pada subsistem produksi akan memengaruhi subsistem pemasaran dan keuangan. Pada akhirnya, sistem secara keseluruhan. Manajer dengan demikian harus melihat, tidak hanya subsistem, tetapi juga keterkaitan antarsubsistem.

*c. Sinergi*

Jika subsistem bekerja sama, hasil yang diperoleh akan lebih efektif dibandingkan mereka bekerja sendiri-sendiri. Sinergi sering dikaitkan dengan merger, yaitu dua perusahaan yang bersatu akan lebih efisien dibandingkan dengan dua perusahaan berjalan sendiri-sendiri.

*d. Batasan sistem*

Batasan sistem berhubungan dengan lingkungannya. Dalam sistem yang terbuka, batas tersebut fleksibel. Dalam sistem yang tertutup, batas tersebut kaku. Semakin lama ada kecenderungan organisasi harus mempunyai batasan sistem yang fleksibel karena tuntutan dari lingkungan semakin keras.

*e. Aliran*

*Input* mengalir ke sistem, kemudian diproses oleh sistem dan keluar sebagai *output*. Bahan baku masuk ke pabrik, diproses, dan menjadi produk yang bisa dijual di pasar.

*f. Feedback*

*Feedback* atau umpan balik merupakan elemen penting dalam pengendalian. Umpan balik informasi diberikan ke orang-orang yang tepat dalam organisasi, kemudian diproses lebih lanjut. Jika ada sesuatu yang melenceng dari rencana, perbaikan bisa dilakukan.

g. *Entropi*

Entropi merupakan proses ketika sistem menuju kehancuran. Jika organisasi tidak mampu memproses *feedback* dengan baik dan tidak bisa menyesuaikan diri terhadap lingkungan, organisasi tersebut akan mati. Beberapa contoh perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan perubahan selera konsumen atau lingkungan akan mengalami kebangkrutan dan mati.

Aliran sistem percaya bahwa aliran sistem akan menyerap aliran lainnya atau berkembang menjadi aliran yang dominan dengan definisi aliran yang jelas. Sampai saat ini, tampaknya aliran sistem akan masuk dalam aliran-aliran pemikiran manajemen yang sudah ada. Aliran sistem selama ini sudah masuk dalam pemikiran manajemen yang sudah ada meskipun barangkali belum berbentuk dengan jelas.

## 2. Pendekatan Situasional (*Contingency*)

Pendekatan klasik, perilaku, serta kuantitatif berusaha mencari prinsip-prinsip manajemen yang universal, yang berlaku di mana saja, dan kapan saja. Pendekatan situasional mempunyai cara pandang yang berlawanan. Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakangi. Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu belum tentu efektif apabila digunakan di situasi lainnya. Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi dengan melihat situasi, kondisi, dan waktu yang tertentu.

Sebagai contoh, manajer ingin menaikkan produktivitas. Aliran klasik akan menyarankan gaji dinaikkan, struktur organisasi diperjelas, dan teknik kerja diperbaiki. Aliran pendekatan hubungan manusia dan perilaku akan menyarankan pemerayaan kerja (*job enrichment*). Pekerjaan dibuat lebih bervariasi dan tanggung jawab kerja diperluas. Pendekatan kuantitatif akan menyarankan model perencanaan dan pengendalian terbaru. Kesuksesan pendekatan tersebut akan sangat tergantung pada situasi yang ada. Apabila pekerja tidak mempunyai keterampilan yang cukup, pendekatan yang diajukan oleh aliran klasik akan lebih efektif. Sebaliknya, apabila pekerja mempunyai keterampilan yang baik, pendekatan perilaku akan lebih efektif. Apabila pekerja sudah cukup maju, pendekatan aliran kuantitatif akan sangat membantu.

Pendekatan situasional memberikan “resep praktis” terhadap persoalan manajemen. Tidak mengherankan pendekatan ini dikembangkan manajer, konsultan, atau peneliti yang banyak berkecimpung dengan dunia nyata.

Pendekatan ini menyadarkan manajer bahwa kompleksitas situasi manajerial membuat manajer lebih fleksibel atau sensitif dalam memilih teknik-teknik manajemen yang terbaik berdasarkan situasi yang ada. Pendekatan ini dikritik karena tidak menawarkan sesuatu yang baru. Pendekatan ini belum dapat dikatakan sebagai aliran atau disiplin manajemen baru yang mempunyai batas-batas yang jelas.

### 3. Pendekatan Hubungan Manusiawi Baru (*Neohuman Relation*)

Pendekatan ini berusaha mengintegrasikan sisi positif manusia dan manajemen ilmiah. Pendekatan ini dimulai pada tahun 1950-an dan memperoleh momentum pada tahun 1960-an. Pendekatan perilaku mengatakan bahwa manusia berusaha mengaktualisasikan dirinya. Pendekatan hubungan manusiawi baru melangkah lebih lanjut. Mereka melihat bahwa manusia merupakan makhluk yang emosional, intuitif, dan kreatif. Dengan memahami kedudukan manusia tersebut, prinsip manajemen dapat dikembangkan lebih lanjut.

Beberapa nama dapat disebutkan mewakili aliran ini. W. Edward Deming mengembangkan prinsip-prinsip manajemen, seperti Fayol, yang berfokus pada kualitas kerja dan hubungan antarkaryawan. Prinsip manajemen tersebut dipercaya membantu Jepang meningkatkan kualitas produk mereka. Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman menulis buku yang populer *In Search of Excellence* (1985). Buku tersebut mencoba melihat faktor-faktor apa saja yang membuat organisasi mampu bertahan. Organisasi tersebut mampu menjawab kebutuhan konsumen, memberikan suasana kerja yang menantang dan menghasilkan (*rewarding*), serta mampu memenuhi kebutuhan sosial dan lingkungan dengan efektif. Menurut mereka, organisasi semacam itu juga mampu membangun nilai (*values*) bersama. Nilai bersama tersebut bisa membantu karyawan bekerja mencapai tujuan bersama dan menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi eksternal ataupun internal. Contoh nilai semacam itu adalah Ford, perusahaan mobil Amerika Serikat, yang mempunyai moto *Quality: Job No. 1* (Kualitas: Pekerjaan Nomor Satu). Moto semacam itu diharapkan memengaruhi kerja karyawan. Karyawan akan terfokus pada upaya untuk menaikkan kualitas.

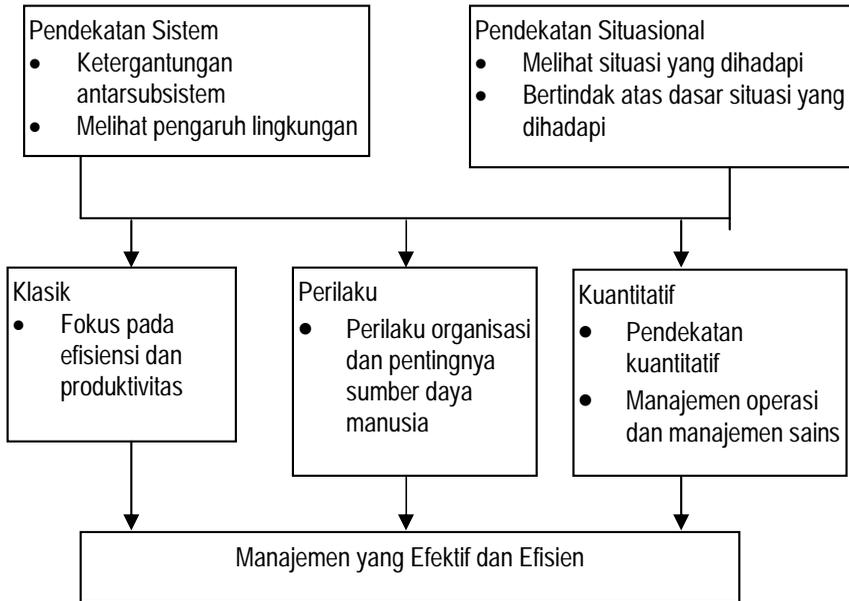
William Ouchi pada tahun 1981 menerbitkan buku berjudul *Theory Z-How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Buku tersebut mencoba menggabungkan manajemen gaya Amerika Serikat (tipe A) dengan gaya Jepang (tipe J). Menurutnya, dua tipe perusahaan berbeda dalam tujuh

hal: (1) jangka waktu ikatan kerja, (2) cara pengambilan keputusan, (3) lokasi tanggung jawab, (4) jangka waktu evaluasi dan promosi, (5) mekanisme pengendalian, (6) spesialisasi karier, dan (7) perhatian terhadap karyawan. Sebagai contoh, perusahaan Jepang diwarnai oleh ikatan kerja seumur hidup dan pengambilan keputusan bersama. Perusahaan Amerika yang sukses ternyata tidak menerapkan tipe A konvensional. Perusahaan tersebut menggabungkan prinsip tipe A dengan tipe J. Sebagai contoh, perusahaan tersebut menerapkan ikatan kerja jangka waktu lama, dalam arti tidak pendek seperti tipe A dan tidak seumur hidup seperti tipe J. Ouchi menyarankan pengambilan keputusan bersifat partisipatif, melibatkan sejumlah besar karyawan, dan tanggung jawab merupakan fungsi bersama, hasil dari proses kelompok atau tim.

Pendekatan hubungan manusiawi baru masih membutuhkan waktu untuk sampai dikatakan sebagai aliran manajemen baru. Meskipun demikian, pendekatan tersebut cukup populer, baik di lingkungan akademis maupun praktisi. Ide-ide pendekatan tersebut banyak memengaruhi praktik manajemen saat ini.

#### **4. Pandangan Integratif**

Setelah membicarakan aliran-aliran manajemen, bagian berikut ini membicarakan integrasi aliran tersebut dalam satu kerangka sekaligus meringkas aliran-aliran tersebut.



Gambar 1.9 Pendekatan Integratif

Manajer harus mampu melihat ketergantungan antarbagian dalam organisasi, pengaruh lingkungan eksternal, dan keunikan situasi yang dihadapi. Setelah memahami ketiga hal tersebut, manajemen dapat memilih pendekatan mana yang paling baik untuk diterapkan pada situasi yang dihadapi.



## LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Apa kontribusi penting dari teori manajemen berikut ini:
  - (1) teori manajemen ilmiah, (2) teori organisasi klasik, (3) pendekatan hubungan manusiawi, (4) pendekatan perilaku, dan (5) pendekatan kuantitatif?

2. Jelaskan dengan kalimat singkat kontribusi masing-masing teori tersebut!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Baca dengan cermat perkembangan teori manajemen dalam kegiatan belajar ini. Di bagian akhir, disebutkan kontribusi dan keterbatasan masing-masing teori. Baca bagian tersebut, kemudian tulis ulang dengan kalimat Anda sendiri.

Identifikasi contoh atau ilustrasi bagaimana praktik manajemen bisa dihubungkan dengan teori manajemen yang ada. Contoh atau ilustrasi tersebut bisa Anda dapatkan dari kehidupan sehari-hari ataupun dari koran atau majalah.

Anda amati kejadian atau kebijakan manajemen di majalah, koran, atau kehidupan sehari-hari. Kemudian, Anda hubungkan kebijakan tersebut dengan teori yang ada. Sebagai contoh, manajer suka memberi pujian bagus kepada karyawan yang bekerja dengan baik → dia menerapkan teori hubungan manusiawi. Manajer mengembangkan model penentuan persediaan optimal dengan rumus *economic order quantity* → dia menerapkan pendekatan kuantitatif.



## RANGKUMAN

---

Bab ini membicarakan perkembangan teori manajemen. Teori manajemen yang baik dapat mendorong profesionalisme manajemen karena manajemen merupakan ilmu dan seni. Teori dapat digunakan untuk memprediksi kaitan antara beberapa fenomena. Dengan demikian, bisa diharapkan hal itu mengurangi praktik coba-coba dan dapat mengefisienkan kerja manajer. Perkembangan teori manajemen terjadi melalui beberapa tahap: (1) teori manajemen kuno, (2) teori manajemen klasik yang mencakup manajemen ilmiah dan organisasi klasik, (3) aliran perilaku yang mencakup pendekatan hubungan manusiawi dan ilmu perilaku, (4) aliran kuantitatif, serta (5) teori manajemen kontemporer.

Masing-masing mempunyai sumbangan dan keterbatasan sendiri. Pendekatan integratif berusaha menggabungkan pendekatan-pendekatan yang ada. Hal ini dilakukan dengan melihat organisasi sebagai suatu sistem dan menggunakan pendekatan yang ada secara situasional.

TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Yang sering disebut sebagai bapak manajemen ilmiah adalah ....
  - A. Henry Fayol
  - B. Frederick W Taylor
  - C. Mary Parker Follet
  - D. Max Weber
  
- 2) Disiplin yang ketat bisa diterapkan di organisasi militer. Pada universitas, sebaiknya diterapkan disiplin yang lebih longgar untuk mendorong kreativitas. Saran seperti ini diberikan oleh teori atau pendekatan ....
  - A. manajemen ilmiah
  - B. pendekatan kuantitatif
  - C. pendekatan *contingency*
  - D. pendekatan hubungan manusiawi
  
- 3) Studi Hawthorne memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen, yaitu ....
  - A. manajemen ilmiah
  - B. pendekatan kuantitatif
  - C. pendekatan *contingency*
  - D. pendekatan hubungan manusiawi
  
- 4) Menurut teori sistem, entropi adalah ....
  - A. proses saat sistem menuju kehancuran
  - B. proses saat sistem menuju pembentukan
  - C. proses saat sistem berkembang, kemudian mati
  - D. proses kerja sistem yang optimal
  
- 5) Contoh manajemen pendekatan kuantitatif ....
  - A. *critical path method*
  - B. pembagian kerja
  - C. standarisasi metode kerja
  - D. metode penggajian *differential system*

- 6) Salah satu tokoh teori perilaku adalah ....
- A. Frederick W. Taylor
  - B. Chester I. Barnard
  - C. Abraham Maslow
  - D. William Ouchi
- 7) Bagan gant (*gant chart*) merupakan alat yang bisa digunakan untuk ....
- A. penggajian
  - B. perencanaan
  - C. pengorganisasian
  - D. pembagian kerja

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

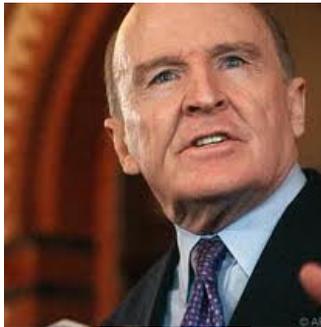
- 1) B
- 2) A
- 3) D
- 4) A
- 5) B

### *Tes Formatif 2*

- 1) B
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) A
- 6) C
- 7) B

Mahasiswa, kasus di bawah ini merupakan salah satu contoh manajer yang sukses dalam menerapkan prinsip manajerial dalam bisnisnya, yakni Jack Welch. Silakan Anda baca kasus ini dan coba jawab pertanyaan yang diberikan pada kasus ini.

**KASUS**  
**JACK WELCH: MANAJER GENERAL ELECTRIC YANG SUKSES**



Sumber: Forbes

John Francis “Jack” Welch, Jr. lahir pada 19 November 1935 di Salem, Massachusetts, Amerika Serikat. Dia merupakan anak tunggal. Dia dikenal sebagai direktur yang sangat sukses untuk perusahaan Amerika Serikat, yaitu General Electric (GE). Di bawah kepemimpinannya dari tahun 1981—2001, nilai saham GE meningkat 4000%, dari sekitar \$14 miliar sebelum dia memimpin menjadi sekitar \$410 miliar pada saat dia pensiun. Nilai penjualan GE sebelum dia masuk adalah sekitar \$26,8 miliar. Setahun sebelum dia pensiun, nilai penjualan GE mencapai \$130 miliar.

Jack Welch menyelesaikan studi S1 di bidang teknik kimia dari University of Massachusetts pada tahun 1957. Lalu, ia menyelesaikan master dan doktoral di bidang teknik kimia dari University of Illinois pada tahun 1960. Dia kemudian bergabung dengan divisi plastik GE dengan gaji \$10,500 per tahun. Dia kemudian terpilih menjadi wakil direktur termuda pada tahun 1972 dan wakil direktur utama pada tahun 1979. Pada April 1981, dia menjadi direktur utama GE.

Jack Welch dikenal dengan beberapa kebijakannya yang kontroversial. Jack Welch punya kebijakan agar unit bisnis di GE menjadi nomor 1 atau nomor 2 di bidangnya. Jika tidak bisa, GE akan menjual atau melepas bisnis tersebut. Untuk mendorong kinerja, setiap tahun, Jack Welch memangkas 10% manajer dengan kinerja terendah. Manajer dengan kinerja 20% tertinggi

diberi bonus dan opsi saham. Kemudian, dia memperluas program opsi saham, dari eksekutif puncak sampai dengan hampir sepertiga karyawan GE. Untuk memangkas birokrasi, Welch memangkas sembilan tingkatan hierarki manajemen dan mendorong kondisi informal di perusahaan. Untuk mendorong efisiensi, Jack Welch memangkas persediaan, menghilangkan birokrasi, dan menutup pabrik tua.

Beberapa prinsip manajerial yang diterapkan oleh Jack Welch di GE sebagai berikut.

1. Bertindak sebagai pemimpin, bukan manajer

Jack Welch tidak suka konsep manajemen. Dia merasa kebanyakan manajer sudah *overmanaged* (terlalu banyak mengelola), yang membantu menciptakan lingkungan yang birokratis, dan yang akan membunuh perusahaan besar. Manajer GE harus mengubah *style* manajemennya, yaitu mengurangi pengendalian dan *monitoring* yang terlalu banyak. Manajer harus menjadi pemimpin yang ringkas dan gesit.

2. Masuk dalam perubahan, jangan takut dengan perubahan

Jack Welch percaya orang yang mengakui kebenaran akan sukses. Akan lebih baik jika kita menghadapi realitas daripada menghindari. Jack Welch menghadapi realitas, yaitu persaingan yang ketat dari perusahaan asing. Langkah yang dia lakukan adalah mengurangi jumlah pekerja GE dan melepas bisnis yang tidak menjanjikan, seperti peralatan rumah tangga (*house-wares*).

3. Sederhana, konsisten, mengulang pesan, dan memastikan pesan dimengerti.

4. Membangun perusahaan yang memimpin pasar

Agar GE kompetitif, Jack Welch mengembangkan strategi yang mensyaratkan agar semua bisnis GE mempunyai posisi nomor 1 atau nomor 2 di bidangnya. Di samping itu, dia juga percaya bahwa bisnis harus bisa diperbaiki. Jika tidak bisa diperbaiki, bisnis tersebut sebaiknya ditutup atau dijual.

5. Jangan fokus pada angka

Jack Welch mempunyai filosofi bahwa angka bukanlah visi. Angka hanyalah hasil dan dia tidak pernah membicarakan angka. Tiga pengukuran yang dia percaya adalah kepuasan karyawan, kepuasan konsumen, dan kas.

6. Menyebarkan ide ke seluruh lapisan organisasi

Jack Welch berkata bahwa kompetensi utama GE adalah membagikan ide ke seluruh lapisan organisasi yang dia sebut sebagai organisasi tanpa batas (*boundary-less*). Perusahaan harus melihat dirinya sebagai laboratorium untuk pertukaran ide, sumber daya keuangan, dan manajer. Organisasi harus menjadi organisasi yang terbuka untuk pembelajaran (selalu belajar). Ide bisa datang dari mana saja. Organisasi akan mencari ide dari seluruh dunia.

7. Organisasi harus gesit seperti perusahaan kecil

Jack Welch percaya bahwa agar tetap kompetitif, perusahaan besar seperti GE harus berpikir dan bertindak tidak seperti perusahaan besar, tetapi harus seperti perusahaan kecil yang lincah. Pada mulanya, dia percaya menghadapi manajemen dengan banyak tingkatan di GE yang menyumbat jalannya organisasi. Karena itu, dia menghilangkan manajemen tingkat kedua dan ketiga agar komunikasi bisa menjadi lebih lancar.

8. Menghilangkan batas-batas dan memanfaatkan kemampuan dari setiap karyawan

Jack Welch merasa ada terlalu banyak pembatas di GE, seperti tingkatan manajemen yang terlalu banyak, insinyur dengan pemasaran. GE dan konsumennya serta GE dan komunitas di luar GE. Tahun 1989, dia mendesain program, 10 tahun yang dikenal *work out*, yaitu karyawan diberi kebebasan untuk mengutarakan pandangannya dengan manajer. Melalui program ini, manajer diberi hak dan kewajibannya dengan ide mereka untuk memecahkan masalah. Ide utama adalah menghilangkan elemen bos dalam GE.

9. Mendorong kualitas dalam organisasi

Setelah melakukan *benchmarking* dengan perusahaan, seperti Motorola, Texas Instrumens, HP, dan Xerox, GE merasa perlu memperbaiki kualitas. Dia mendorong perbaikan produktivitas, kecepatan pelayanan, dan membuat karyawan dan pemasok lebih terlibat di perusahaan. Jack Welch meluncurkan program *six sigma* yang sebelumnya dipakai Motorola.

Pada intinya, pesan yang bisa diringkaskan dari Jack Welch kepada pemimpin bisnis sebagai berikut.

1. Bisnis adalah sederhana.
2. Jangan membuat bisnis menjadi rumit.

3. Hadapi kenyataan.
4. Jangan takut dengan perubahan.
5. Perangi birokrasi.
6. Manfaatkan otak (kemampuan) dari semua karyawan.
7. Cari ide terbaik dan wujudkan ide tersebut.

Sumber:

*<http://www.citehr.com/18499-jack-welchs-leadership-lesson.html>*

*<http://www.wikipedia.com>*

### **Pertanyaan**

Jelaskan beberapa kebijakan atau filosofi Jack Welch! Beri ilustrasi bagaimana kebijakan tersebut bisa diterapkan untuk kepemimpinan atau manajemen di sekitar Anda.

## Daftar Pustaka

- Adair, John. 2010. *Strategic Leadership*. Kogan Page Limited.
- Buffa, Elwood, dan Rakesh K. Sarin. 1987. *Modern Production/Operation Management*. New York: Wiley & Sons.
- Certo, Samuel C. 1981. *Principles of Modern Management*. Dubuque, Iowa: WmC Brown.
- Daft, Richard L. 2011. *Management*. South-Western.
- Daft, Richard L. 2002. *Leadership Experience*. Harcourt, Orlando.
- Donnelly, Gibson dan Ivancevich. 1981. *Fundamentals of Management*. Plano, Texas: Business Publication.
- Griffin, Ricky W. 1993. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gross, Danie. 1996. *Forbes Greatest Business Stories of All Time*. New York: Wiley & Sons.
- Hamburg, Morris. 1987. *Statistical Analysis for Decision Making*. San Diego: Hartcourt.
- Hanafi, Mamduh dan Abdul Halim. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hanafi, Mamduh. 2008. *Manajemen*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Hughes, Richard L., dan Katherine Colarelli Beatty. 2005. *Becoming A Strategic Leader*. San Fransisco: Wiley.
- Jones, Gareth R. dan Jennifer M George. 2010. *Contemporary Management*. New York: McGraw Hill.

- Koontz, Harold, Cyril O'Donnel, dan Heinz Weihrich. 2004. *Management*. Singapore: McGraw Hill.
- McLeod, Raymond. 1990. *Management Information System*. New York: Macmillan.
- Peters, Thomas J, dan Robert H Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. Toronto: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. Toronto: The Free Press.
- Stoner, James A.F., Edward Freeman, dan Daniel R Gilbert. 1995. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.