

Apakah MANAJEMEN adalah SAINS?

Penulis:

Amak Yaqoub
Bambang Rudito
Jann Hidajat Tjakraatmadja
Kristian Tamtomo
Nurhajati M. T. Mardiono
Surna Tjahja Djajadiningrat
Tb. Sjafrı Mangkuprawira
Togar M. Simatupang
Utomo Sarjono Putro

Editor:

Utomo Sarjono Putro
Togar M. Simatupang

Apakah Manajemen adalah Sains?

Editor : Utomo Sarjono Putro
Togar M. Simatupang

Penulis : Amak Yaqoub
Bambang Rudito
Jann Hidajat Tjakraatmadja
Kristian Tamtomo
Nurhajati M. T. Mardiono
Surna Tjahja Djajadiningrat
Tb. Sjafri Mangkuprawira
Togar M. Simatupang
Utomo Sarjono Putro

Tata Letak : Ismail dan Supri Haryanto

Desain Sampul : Ismail

Kata Pengantar

Sering dikatakan kadar keilmiahannya manajemen lemah karena teori manajemen cepat berubah dan sulit untuk dapat berlaku umum. Hal ini berbeda dengan bidang sains lain terutama sains alam yang memiliki teori-teori yang berlaku pasti dan umum.

Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang keilmiahannya manajemen. Apakah manajemen itu sains atau bukan? Apakah sains itu hanya diartikan seperti sains alam yang harus memiliki sifat pasti dan berlaku umum? Apakah ada pandangan yang dapat mendukung keilmiahannya manajemen?

Buku ini disusun untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Berbagai pandangan tentang keilmiahannya manajemen dari beberapa pakar manajemen dikumpulkan untuk memberikan pemahaman yang luas tentang keilmiahannya manajemen. Buku ini disusun karena saat ini sedikit tersedia buku yang membahas keilmiahannya manajemen. Dosen, mahasiswa, peneliti, konsultan, dan manajer akan mendapatkan banyak manfaat dari buku ini.

Terimakasih kami ucapkan kepada para penulis dan juga penerbit yang telah menerbitkan buku ini. Semoga sumbangsih pengetahuan yang kami bukukan ini memberikan pencerahan keilmiahan dalam bidang manajemen bagi siapa pun yang membacanya.

Selamat membaca.

Bandung, Mei 2009

Editor

*mengenang Nurbajati M. T. Mardiono,
ibu dan guru dengan hati nurani
yang hangat, lurus, dan lembut*

Daftar Isi

Kata Pengantar _____ iii

PENDAHULUAN _____ 1

Jann Hidajat Tjakraatmadja

A. Apakah Manajemen Itu Sains? _____ 4

B. Perkembangan Manajemen Barat dan Timur _____ 8

C. Tantangan Perkembangan Sains Manajemen
di Indonesia _____ 12

D. Pembahasan Manajemen dalam Buku Ini _____ 16

BAB 1

PERAN MANAJEMEN DALAM KEMAJUAN

PEREKONOMIAN _____ 19

Amak Yaqoub & Kristian Tamtomo

A. Peran Manajemen dalam Perkembangan Peradaban ___ 20

B. Dampak Globalisasi terhadap
Pendidikan Manajemen _____ 26

C. Konteks Lokal Pendidikan Manajemen di Indonesia _ 36

D. Manajemen Sebagai Disiplin Sains
dalam Pendidikan Tinggi _____ 50

E. Referensi _____ 52

BAB 2

HUBUNGAN MANAJEMEN DAN SAINS SOSIAL _ 55

Kristian Tamtomo

| | |
|--|----|
| A. Cikal Bakal Sains Sosial _____ | 58 |
| B. Pergeseran dan Ragam Paradigma dalam Sains Sosial _ | 61 |
| C. Hubungan Manajemen dan Sains Sosial _____ | 67 |
| D. Kesimpulan _____ | 70 |
| E. Referensi _____ | 71 |

BAB 3

APAKAH MANAJEMEN ADALAH SAINS? _____ 73

Utomo Sarjono Putro

| | |
|--|-----|
| A. Apakah Itu Pendekatan Ilmiah? _____ | 74 |
| B. Karakteristik Sistem Sosial _____ | 77 |
| C. Keterbatasan Pendekatan Sains dalam Memahami Fenomena Sosial _____ | 80 |
| D. Pendekatan untuk Manajemen _____ | 82 |
| E. Hubungan Pendekatan Ilmiah dan Karakteristik Permasalahan _____ | 88 |
| F. Pentingnya Pendekatan yang Humanistik _____ | 90 |
| G. Metodologi “Keras” Lawan “Lunak” dalam Manajemen _____ | 93 |
| H. SSM Sebagai Salah Satu Pendekatan yang Humanistik _ | 97 |
| I. Kesimpulan _____ | 111 |
| J. Referensi _____ | 113 |

BAB 4

KAJIAN MANAJEMEN SEBAGAI SAINS SOSIAL _ 117

Bambang Rudito

| | |
|--|-----|
| A. Pendahuluan _____ | 118 |
| B. Pendekatan yang Terkait dengan Kajian Manusia Sebagai Makhluk Sosial _____ | 121 |
| C. Manajemen _____ | 133 |
| D. Kesimpulan _____ | 141 |
| E. Referensi _____ | 143 |

BAB 5

PARADIGMA MANAJEMEN MENGIKUTI ERA MANAJEMEN _____ 145

Nurbajati M. T. Mardiono

- A. Pendahuluan _____ 146
- B. Evolusi Pemikiran Manajemen _____ 148
- C. Era Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) _____ 157
- D. Masa Manusia Sosial _____ 161
- E. Manajemen Era Modern _____ 164
- F. Paradigma Baru Manajemen _____ 167
- G. Pendapat Drucker Tentang Paradigma Manajemen
di Abad ke-21. _____ 174
- H. Referensi _____ 178

BAB 6

ANALOGI MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI _____ 179

Jann Hidajat Tjakraatmadja

- A. Unsur-Unsur dalam Pendidikan Manajemen
di Indonesia _____ 180
- B. Relasi Sains, Manajemen, dan Teknologi _____ 181
- C. Pemikiran Manajemen dan Perkembangannya _____ 187
- D. Komponen Sains dalam Pendidikan Manajemen _____ 190
- E. Kesimpulan _____ 193
- F. Referensi _____ 194

BAB 7

MANAJEMEN: SAINS ATAU SENI ATAU KEDUANYA? _____ 195

Tb. Sjafri Mangkuprawira

- A. Dimensi Sains dan Seni _____ 196
- B. Dimensi Empirik _____ 198
- C. Perspektif Manajemen Sebagai Sains Terapan _____ 203
- D. MMSDM dan Strategi Bisnis _____ 208
- E. Inovasi Manajemen Meraih Keunggulan Bisnis _____ 215

| | |
|---------------|-----|
| F. Kesimpulan | 220 |
| G. Referensi | 220 |

BAB 8

DISIPLIN MANAJEMEN SEBAGAI SAINS _____ 223

Togar M. Simatupang

| | |
|-------------------------------------|-----|
| A. Pengertian Manajemen | 225 |
| B. Perkembangan Pemikiran Manajemen | 234 |
| C. Manajemen Sebagai Sistem Sosial | 239 |
| D. Manajemen Sebagai Disiplin | 243 |
| E. Manajemen Sebagai Sains | 252 |
| F. Filsafat Manajemen | 259 |
| G. Kesimpulan | 266 |
| H. Referensi | 267 |

BAB 9

MANAJEMEN SEBAGAI UNIT KEILMUAN

SERUMPUN _____ 271

Surna Tjahja Djajadiningrat & Togar M. Simatupang

| | |
|---|-----|
| A. Manajemen Sebagai Matra Keilmuan Keempat ITB | 272 |
| B. Manajemen Sebagai Sains Sosial | 275 |
| C. Pemikiran Manajemen | 278 |
| D. Unit Keilmuan Serumpun | 298 |
| E. Kesimpulan | 306 |
| F. Referensi | 309 |

KESIMPULAN

KEILMIAHAN MANAJEMEN _____ 311

Utomo Sarjono Putro & Togar M. Simatupang

Indeks _____ 321

Tentang Penulis _____ 327

PENDAHULUAN

Jann Hidajat Tjakraatmadja

Topik yang dibahas dalam buku ini awalnya kurang menarik bagi kami. Akan tetapi, sejak kami membangun Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) ITB akhir tahun 2003, isu tentang “apakah manajemen itu sains?” terus menghantui kami. Perdebatan dan diskusi kerap kami lakukan, baik saat santai waktu bertemu di ruang makan atau di rapat dan *workshop* khusus yang kami adakan untuk membahas isu ini. Isu apakah manajemen itu sains makin menghangat saat kami sering mendapat pertanyaan yang bernada sinis tentang status keilmuan bidang sains manajemen, baik dari kolega-kolega di dalam kampus ITB maupun dari luar kampus ITB. Secara tidak sadar, perdebatan dan diskusi internal di lingkungan SBM ITB sejak tahun 2003 ini telah menghasilkan banyak tulisan, yang sengaja disiapkan teman-teman SBM sebagai bahan diskusi.

Setelah kami kumpulkan dan lengkapi, ternyata tulisan-tulisan ini layak dipublikasikan untuk berbagi dengan para pembaca sekalian dengan harapan dapat mempertajam dan memperluas wawasan kita, terutama bagi teman-teman yang berminat mendalami bidang sains manajemen. Dapat kami katakan bahwa motivasi yang mendorong penyelesaian buku ini terutama adalah hal-hal berikut.

- Ingin menjelaskan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu (sains). Buku ini mencoba membuktikan dan menjelaskan bahwa manajemen memenuhi syarat untuk disebut sains. Hal ini disebabkan, manajemen sudah memiliki *body of knowledge* yang utuh dan tidak berbeda dengan karakteristik bidang-bidang sains lain, seperti sains alam, sains sosial, sains teknik (*engineering*), maupun sains ekonomi yang telah berkembang lebih awal sehingga pertumbuhannya dirasa lebih mapan.
- Di samping itu, kami juga ingin menjelaskan kepada masyarakat bahwa sains manajemen adalah sains psikologi/sosial terapan yang kedudukannya dalam peta pengetahuan sejajar dengan

sains ekonomi (sama-sama merupakan sains sosial terapan) atau dengan sains teknik sebagai sains alam terapan.

Motivasi di atas tentunya kami kaitkan dengan keinginan untuk menjelaskan alasan berdirinya Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) di ITB, yang telah ditetapkan oleh Surat Keputusan (SK) Rektor ITB bapak Dr. Kusmayanto Kadiman nomor 596/SK/KO1/PP/1998 yang kemudian diperkuat dengan SK Rektor ITB nomor 122/SK/KO1/KP/2002, yaitu sebagai berikut.

- ITB mendirikan SBM dengan keyakinan bahwa ilmu manajemen bukan bagian dari ilmu teknik/enjineriing ataupun bagian dari ilmu ekonomi. Manajemen memenuhi syarat untuk menjadi sebuah ilmu pengetahuan yang mandiri karena memiliki *body of knowledge* yang utuh dan dikembangkan melalui proses yang memenuhi syarat akan kaidah-kaidah atau metoda saintifik.
- ITB merasa perlu ikut bertanggung jawab untuk mendirikan sebuah Sekolah (setingkat Fakultas di ITB), yang diberi tanggung jawab dan kewenangan untuk menumbuh-kembangkan manajemen sebagai sebuah *body of knowledge* yang mandiri dan utuh. Alasan utama ITB dengan mendirikan SBM terutama karena ITB sangat mengharapkan SBM agar mampu berkontribusi dalam perkembangan manajemen baik sebagai ilmu pengetahuan maupun alat bantu para profesional untuk lebih kompeten dalam mengelola organisasi, baik organisasi di tingkat mikro (perusahaan bisnis atau lembaga sosial) maupun makro (publik atau pemerintahan).

Manajemen sebagai sebuah sains memang berkembang relatif baru, khususnya jika dibandingkan dengan perkembangan sains teknik dan sains ekonomi. Oleh sebab itu, tidak heran jika sampai saat ini, khususnya di lingkungan institut teknologi seperti ITB, masih banyak pertanyaan-pertanyaan mendasar sekitar sains manajemen, yang karena keterbatasan pemahaman, cenderung

menimbulkan salah persepsi bahkan penyederhanaan yang berlebihan. Beberapa pertanyaan umum tersebut di antaranya adalah pertanyaan “apakah manajemen itu sains?”.

Bagian pertama dari Pendahuluan ini menjelaskan bahwa manajemen adalah sains.

A. Apakah Manajemen Itu Sains?

Di lingkungan sebuah institut teknologi seperti ITB, di mana Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam serta Fakultas Teknologinya lebih dominan, tentu disepakati bahwa definisi sains adalah pengetahuan yang ditemukan secara sistematis dan terstruktur untuk menjawab atau memahami fenomena alam melalui metode saintifik. Pendekatan saintifik digunakan untuk membuktikan apakah sesuatu itu sains atau bukan. Untuk menjelaskan bahwa sesuatu itu sains, harus ada 3 sifat utama sains, yaitu sebagai berikut.

- **Analitis:** bahwa sebuah fenomena dapat diuraikan menjadi unsur-unsurnya. Selanjutnya, fenomena keseluruhan dapat dijelaskan oleh fenomena unsur-unsurnya.
- **Berulang:** bahwa fenomena yang diketahui suatu saat dan di suatu tempat, dapat diuji ulang dan akan menghasilkan pengetahuan yang sama jika diuji pada waktu dan tempat yang berbeda.
- **Bisa berubah:** bahwa sains adalah pengetahuan sementara yang ditemukan suatu saat, yang mungkin belum utuh dan bisa berubah atau berkembang karena ditemukan pembuktian yang lebih maju.

Pada prinsipnya, Tuhan membekali manusia akal untuk berpikir sehingga mampu memahami berbagai fenomena yang terjadi

di muka bumi ini. Manusia memiliki akal sehingga mampu berpikir linear (otak intelektual) maupun berpikir asosiatif (otak emosional dan spiritual). Kedua bagian otak manusia ini dapat digunakan untuk tujuan berbeda.

Untuk memahami fenomena alam, manusia dapat menggunakan otak intelektual, yang memiliki kemampuan berpikir linear dan rasional. Fenomena alam, yang dasarnya memiliki sifat deterministik, dapat dipahami dengan pola pikir linear sehingga berkembang sains pasti alam (Ilmu Pengetahuan Alam atau IPA). Sifat alam yang deterministik ini umumnya terjadi dalam kurun waktu yang pendek, selama keseimbangannya tidak terganggu. Akan tetapi, fenomena alam bisa berubah jika keseimbangannya terganggu karena berbagai sebab, umumnya karena ulah manusia. Akhir-akhir ini, kita sering menyaksikan adanya perubahan fenomena alam, seperti kasus El Nino, *global warming*, atau berkurangnya daya magnetik bumi karena ulah manusia. Kasus ini membuktikan bahwa dalam jangka panjang, fenomena alam bisa berubah atau pada dasarnya bersifat dinamis sehingga penemuan ilmiah pada masa lalu dalam kondisi alam tertentu mungkin bisa dibantah dengan penemuan baru yang lebih maju dalam kondisi alam yang baru.

Akan tetapi, saya ingin menyatakan bahwa dalam periode jangka pendek, fenomena alam relatif tetap, mengikuti hukum sebab-akibat, dan bersifat pasti sehingga untuk memahaminya dapat dilakukan pendekatan berpikir linear dan deterministik dan karena itu berkembanglah sains tentang alam yang biasa kita sebut sains pasti alam. Sains tentang alam ini menjadi objek penelitian dasar (*basic research*) teman-teman di Fakultas Ilmu Alam dan hasil-hasil penelitiannya menjadi pedoman para enjinir (*engineer*) untuk mengembangkan riset terapan (*applied research*) dari sains alam tersebut.

Bagaimana dengan fenomena manajemen? Apakah fenomena manajemen dapat dijelaskan menggunakan pendekatan analitis sebagaimana sains pasti alam? Apakah fenomena keberhasilan penerapan sains manajemen yang ditemukan suatu saat dan tempat tertentu pasti berhasil juga jika diterapkan pada waktu dan tempat lain?

Jawabannya: belum tentu atau fenomena manajemen bersifat tidak pasti. Mengapa?

Manajemen secara fungsional bertanggung jawab mengelola sumber daya, baik sumber daya organisasi (mikro) maupun sumber daya sebuah negara (makro) sehingga perilaku fenomena manajemen sangat dipengaruhi oleh perilaku unsur-unsur sumber daya yang dikelolanya. Perspektif perilaku unsur-unsur sumber daya yang dikelola manajemen dapat dibagi menjadi dua kategori perilaku, yaitu sebagai berikut.

- Pertama adalah kategori sumber daya berasal dari benda “mati” sehingga bersifat statis atau pasif, seperti sumber daya alam, uang, teknologi, tanah, gedung, maupun informasi. Manajemen yang dibutuhkan untuk mengelola fenomena sumber daya bersifat statis dan pasif ini mirip ciri-ciri pengelolaan sains alam. Artinya, perspektif manajemen yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya statis, bisa menggunakan pendekatan berpikir linear, deterministik, dan mengikuti hukum sebab-akibat. Sains manajemen yang berkembang mengikuti perspektif ini dikenal dengan sebutan Manajemen Kuantitatif, yang cukup terkenal dalam praktik di antaranya Manajemen Saintifik (*Scientific Management*), Riset Operasi (*Operation Research*), dan Manajemen Administrasi.
- Kedua adalah kategori sumber daya yang berasal dari benda “hidup” sehingga memiliki sifat dinamis atau aktif, seperti tingkah-laku manusia dan/atau perilaku masyarakat (sosial). Manajemen yang dibutuhkan untuk mengelola manusia atau

sebuah masyarakat, tidak bisa menggunakan pendekatan sains alam namun harus mengikuti pendekatan sains sosial, yaitu pendekatan untuk menjelaskan fenomena manajemen melalui pemahaman akan makna serta pola tingkah laku manusia dan masyarakat yang bersifat dinamis dan kontekstual. Sains manajemen yang berkembang mengikuti perspektif ini terkenal dengan istilah Manajemen Perilaku (*Behavioral Management*), baik perilaku manusia sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial (anggota organisasi atau masyarakat).

Kedua perspektif manajemen tersebut tumbuh dan berkembang secara independen sehingga kedua pendekatan ini menjadi dasar bagi berkembangnya berbagai aliran sains manajemen. Pada perkembangannya, tumbuh perspektif Manajemen Integratif yang berusaha menggabungkan kedua perspektif dasar di atas, yang berkeyakinan bahwa untuk memahami fenomena manajemen di suatu tempat dan waktu, bisa dilakukan melalui pendekatan sistem dan kontingensi. Di dunia bagian Timur, juga telah berkembang perspektif Manajemen Kontemporer, yang oleh para ahli sering disebut Manajemen Jepang, seperti Model Organisasi Tipe Z dan Manajemen Produksi Toyota.

Akan tetapi, dapat dipahami bahwa fenomena manajemen pada suatu saat dan tempat bersifat unik dan keunikan ini ditentukan pola tingkah-laku manusia dan masyarakat. Keunikan permasalahan manajemen pada suatu waktu dan tempat sering disebut permasalahan kontekstual, di mana karakteristiknya sangat dipengaruhi karakteristik manusia dan sosial. Oleh karena keunikan atau sifat kontekstualnya ini, banyak orang menyebut manajemen adalah seni (*art*).

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sains. Di samping itu, juga dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah bagian dari sains psikologi/sosial atau lebih tepatnya merupakan terapan dari sains psikologi/sosial. Masalah kontekstual mendorong

munculnya kebutuhan manajemen yang unik sehingga mendorong orang berpendapat manajemen juga adalah seni (*art*). Keunikan manajemen karena permasalahan kontekstual tadi, selayaknya menjadi motivasi dan kesempatan bagi para peneliti manajemen untuk memahami dan menambah wawasan akan keunikan sains manajemen di Indonesia.

B. Perkembangan Manajemen Barat dan Timur

Uraian di atas menyiratkan bahwa perkembangan pemahaman tentang sains manajemen sangat dipengaruhi cara pandang kita tentang manusia. Pada kenyataannya, manusia merupakan makhluk yang kompleks, yang secara fisis memiliki kemampuan bekerja dan berperilaku (*hard skills*). Akan tetapi, kenyataannya kualitas karya dan perilaku fisiknya dipengaruhi kualitas kalbunya (*soft skills*). Upaya untuk memahami fenomena tentang manusia, khususnya terkait pemahaman akan hubungan pengaruh antara *hard skills* dan *soft skills*, banyak dijelaskan para filsuf sejak awal zaman peradaban manusia, baik filsuf dari Barat maupun Timur.

Aristoteles, yang dikenal sebagai bapak filsuf Barat, mengatakan manusia berbeda dari binatang. Hal ini disebabkan, manusia merupakan makhluk rasional (memiliki akal-budi) yang menuntun karya dan perilakunya berdasarkan rangsangan dari lingkungan hidupnya. Artinya, karya dan perilaku manusia terus berkembang sesuai pemahamannya (reaksi *outside in*) akan fenomena alam serta lingkungan hidupnya. Adapun Confusius, yang dikenal sebagai bapak filsuf Timur, mengatakan manusia berbeda dari binatang karena memiliki “hati baik/hati nurani” yang menuntun perilaku dari dalam dirinya. Pemahaman dunia Timur mengatakan karya dan perilaku manusia dalam kehidupan

sehari-hari sangat ditentukan kualitas kalbunya (*inside out*), yang menuntun sikap dan perilaku diri untuk bereaksi terhadap rangsangan dari luar dirinya (alam atau lingkungan sosialnya).

Kedua pemahaman tentang manusia tersebut dipengaruhi pemahaman akan personaliti generik kedua bangsa (Barat lawan Timur). Perbedaan paling hakiki kedua pemahaman tersebut adalah sebagai berikut.

- Orang Barat dikenal lebih mengandalkan olah-pikiran atau kekuatan rasional. Menggunakan akal-budinya (otak intelektualnya), yaitu otak yang bekerja menggunakan pola pikir linear, manusia mampu memahami alam dan karenanya diharapkan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan alam atau zaman – manusia menyesuaikan diri terhadap perkembangan alam/zaman.
- Orang Timur dikenal mengandalkan olah-kalbu. Orang Timur percaya di dalam kalbu setiap manusia terdapat suara kalbu yang gaib, yang bersifat universal dan langgeng serta memiliki kekuatan menuntun dan mengendalikan setiap perilaku manusia. Suara kalbu sejatinya menjadi sumber keyakinan dan menjadi petunjuk manusia dalam berperilaku dan beraktivitas, khususnya saat manusia dihadapkan permasalahan yang menuntut kearifan dan moralitas. Dapat dikatakan, orang Timur lebih mengandalkan kekuatan emosi dan spirit daripada kekuatan akal-budinya. Menggunakan kekuatan emosi dan spirit, manusia mampu menjaga atau mengendalikan alam dan zaman agar tetap dalam keadaan yang harmonis dan seimbang sehingga alam mampu lestari (*sustainable*) – manusia menjaga keseimbangan alam dan lingkungannya.

Manusia pada dasarnya memiliki akal-pikiran yang bersifat rasional (*hard skills*) dan sekaligus memiliki kalbu yang bersifat emosional serta spiritual (*soft skills*). Kedua konsep pemahaman tentang manusia tersebut menjadi awal lahirnya sains psikologi dan sosial, yaitu sains

yang mengupas fenomena *soft skills* manusia dengan misi “*to build human strength and nurture genius*”. Lebih jauh, sains psikologi dan sains sosial secara bersama-sama merupakan sains yang mendasari berkembangnya sains manajemen atau dapat dikatakan bahwa sains manajemen adalah sains psikologi/sosial terapan.

Mengacu ke perbedaan cara pandang tentang manusia di atas, terjadi perbedaan perkembangan sains manajemen di Barat dan di Timur. Perkembangan sains manajemen di Barat awalnya didominasi cara pandang rasionalisme. Adapun di Timur, lebih didominasi pendekatan emosionalisme. Contohnya sebagai berikut.

- Di Barat berkembang teknik Manufakturing Produksi Masa (disponsori oleh Ford) untuk meminimalkan biaya manufaktur. Oleh karena itu, sistem produksi harus bersifat standar dan produksi harus dalam jumlah besar sehingga sulit untuk dapat memenuhi permintaan tipe produk yang beraneka macam – dikembangkan sistem produksi dengan asumsi perilaku pasar statis dan deterministik. Di Timur (Jepang), berkembang teknik Manufakturing Toyota yang dapat menghasilkan tipe produk beraneka ragam dalam jumlah yang tidak perlu besar namun total biaya minimal – dikembangkan sistem dan teknologi untuk menghilangkan berbagai pemborosan produksi sehingga mampu menghasilkan sistem manufakturing yang fleksibel dan efisien.
- Di Barat, berkembang Pengendalian Kualitas Statistik yang berfungsi mengendalikan kualitas produk sehingga jumlah cacat tidak melebihi batas toleransi yang ditetapkan manajemen – dikembangkan sistem pengendalian kualitas yang kompleks untuk mengantisipasi berbagai macam cacat produk. Di Jepang, berkembang Manajemen Kualitas Total yang berfungsi menjaga agar tidak ada cacat kualitas produk (*zero defect*) – penyebab cacat produk dikendalikan sehingga sistem pengendalian kualitas menjadi sederhana.

- Di Barat, berkembang teori Pengendalian Persediaan barang agar jumlah persediaan optimal karena jika terlalu banyak atau terlalu sedikit dari jumlah persediaan optimal, akan meningkatkan biaya total persediaan –dikembangkan sistem persediaan yang kompleks untuk memenuhi dinamika lingkungan. Di Jepang, berkembang teori *Just in Time* yang tidak mengijinkan adanya persediaan sehingga biaya persediaan total sama dengan nol – lingkungan direkayasa sehingga sistem persediaan menjadi sederhana.
- Di Barat, berkembang Manajemen Sumber Daya Manusia yang memperlakukan manusia sebagai makhluk rasional dan profesional dengan pendekatan sistem yang terstruktur dan sistematis, lengkap dengan deskripsi kerja (*job description*) yang mengikat – dikembangkan sistem manajemen yang mengasumsikan manusia sebagai sumber daya produksi yang memiliki pola pikir rasional serta sulit untuk dipercaya. Di Jepang, berkembang Manajemen Modal Insani (*Human Capital*) yang memperlakukan manusia sebagai makhluk sosial dan emosional menggunakan pendekatan sistem yang fleksibel dan nyaris tanpa deskripsi kerja yang mengikat –dikembangkan sistem dan manajemen yang mengasumsikan manusia sebagai makhluk hidup yang memiliki kreasi dan bisa dipercaya.

Di mana letak perbedaan hakiki kedua pendekatan manajemen Barat dan Timur tersebut? Mudah kita pahami bahwa pemahaman akan potensi manusia sebagai unsur utama manajemen telah diperlakukan berbeda oleh kedua mazhab di atas. Manajemen Jepang yang dilandasi pemahaman akan tingkah-laku manusia, yang memperlakukan manusia sebagaimana manusia, yang diperlakukan selain sebagai makhluk rasional juga emosional, telah menumbuhkan keyakinan pentingnya potensi manusia sebagai modal (*human capital*) utama organisasi. Manajemen Jepang mampu mengembangkan sains manajemen yang menghasilkan produktivitas maupun kualitas melebihi manajemen Barat, yang memandang manusia sebagai makhluk rasional belaka.

Bagaimana perkembangan sains manajemen di Indonesia? Pertanyaan ini akan coba dijawab di bagian berikut.

C. Tantangan Perkembangan Sains Manajemen di Indonesia

Perkembangan sains manajemen di Indonesia dapat ditelusuri dari perkembangan pendidikan sains manajemen serta perkembangan praktik manajemen di Indonesia, baik tingkat organisasi (mikro) maupun makro.

Dari kedua referensi di atas tampak bahwa perkembangan sains manajemen di Indonesia didominasi perkembangan sains ekonomi dan teknik. Artinya, kebanyakan program pendidikan Manajemen di Indonesia merupakan bagian dari fakultas ekonomi atau departemen teknik industri. Akibatnya, dosen-dosen yang ada di kedua fakultas tersebut, walaupun akhirnya memahami manajemen memiliki *body of knowledge* sendiri namun karena keberadaannya merupakan bagian dari fakultas ekonomi atau departemen teknik industri, akhirnya mengikuti perkembangan sains manajemen yang dibatasi kebutuhan atau ruang lingkup sains ekonomi atau teknik yang membawahkannya. Hal ini dapat dirasakan para dosen SBM-ITB ketika masih berada di lingkungan Teknik Industri ITB. Saat itu, pergerakan dan pertumbuhan sains manajemen terasa sangat sempit karena dibatasi paradigma dan pola pikir positivisme sebagai landasan dari ilmu teknik industri.

Di samping itu, perkembangan pendidikan maupun praktik manajemen di Indonesia sangat dipengaruhi latar belakang pendidikan para pendidik maupun praktisinya. Jika boleh saya prediksi, mayoritas para praktisi maupun pendidik sains manajemen di Indonesia adalah alumni perguruan tinggi

Barat. Akibatnya, materi-materi pendidikan maupun praktik-praktik manajemen di dalam organisasi mikro maupun makro di Indonesia lebih mengacu ke pemahaman manusia sebagai makhluk rasional dan profesional, sebagaimana sains manajemen yang berkembang di Barat.

Dapat saya simpulkan bahwa pendidikan maupun praktik manajemen di Indonesia didominasi manajemen Barat. Akibatnya, para pendidik manajemen kita lebih suka menggunakan buku teks Manajemen Barat dan sering kurang memahami konteks permasalahan manajemen di Indonesia.

Walaupun kritik akan praktik manajemen Barat, yang lebih didominasi pendekatan positivisme, pernah dilakukan oleh Deming (bapak kualitas Jepang) sekitar tahun 1960-an, namun dominasi positivisme ini terus berlangsung sampai kira-kira akhir tahun 1990-an. Selanjutnya, sejak awal tahun 2000-an, setelah industri-industri di Amerika dan Eropa kalah bersaing dari industri-industri Jepang, buku-buku teks manajemen Barat banyak berubah, terutama perubahan dalam cara pandang terhadap manusia. Sejak itu, sains manajemen Barat sangat humanistik. Artinya, manajemen Barat mulai menganjurkan agar memperlakukan unsur manusia sebagai modal insani.

Sebagai ilustrasi, bisa kita baca buku “The Management Gurus” yang disunting Christ Laurer, terbit tahun 2008, yang menjelaskan ringkasan dari 15 buku manajemen modern terbaik yang terbit di Barat, yang disusun pendidik, peneliti, dan konsultan manajemen. Buku-buku manajemen terbaik tersebut disusun berdasarkan *advice* (advice) dan pengalaman para pimpinan dan manajer bisnis kelas dunia yang dianggap berhasil menyelamatkan industri-industri Amerika dan Eropa pasca krisis tahun 1980 - 1990-an.

Di dalam ke-15 buku manajemen modern tersebut dijelaskan pentingnya manusia sebagai modal insani, di mana efektivitas organisasi sangat ditentukan kualitas manusia yang berada di dalamnya. Banyak dijelaskan pentingnya nilai dan budaya kerja, di mana rasa saling percaya dan organisasi pembelajar (*learning organization*) menjadi fondasi untuk membangun organisasi kelas dunia. Sasaran utama yang ingin diingatkan ke-15 pengarang buku tersebut adalah pentingnya introspeksi konsep dan prinsip-prinsip kepemimpinan serta manajemen perubahan masa lalu, yang kurang memperhatikan kesiapan dan potensi manusia, serta kurang memahami cara individu dan organisasi bekerja sama. Lebih jauh, berbasis pemahaman yang baik tentang potensi manusia, kita akan mampu membangun organisasi kelas dunia khususnya dalam menghadapi revolusi teknologi Internet dan perubahan ekosistem pasar global.

Di sisi lain, walaupun para pendidik maupun praktisi manajemen kita berubah orientasi dari Barat ke Timur, dengan menggunakan buku teks manajemen dari Jepang, kenyataannya cukup banyak yang mengalami kegagalan. Contoh yang populer adalah pengalaman nasional tahun 1990-an ketika Departemen Tenaga Kerja dipimpin Bapak Sudomo dan Departemen Perindustrian dipimpin Bapak Hartarto. Mereka berperan sebagai pendekar kualitas nasional yang bersama-sama menjadi sponsor untuk menerapkan Manajemen Total Kualitas di seluruh industri di Indonesia. Kita bisa periksa hari ini, hampir tidak terlihat lagi bekasnya. Bahkan, posisi tingkat produktivitas dan kualitas produk industri Indonesia masih relatif tetap rendah sehingga masih belum mampu bersaing dengan produk-produk industri negara-negara tetangga. Mengapa? Lagi-lagi karena kita mengabaikan konteks. Walaupun Indonesia dan Jepang sama-sama berada di benua bagian Timur, namun tingkah laku manusia dan masyarakatnya tetap berbeda, dan kita gagal memahami tingkah laku manusia dan masyarakat Indonesia saat bekerja.

Hal ini menyebabkan penerapan Manajemen Total Kualitas yang di-*import* dari Jepang akhirnya gagal karena kita tidak mampu “*meng-cloning*” perilaku orang Jepang di Indonesia.

Kelemahan kita dalam memahami fenomena manusia Indonesia, baik sebagai individu maupun makhluk sosial, atau kelemahan pemahaman akan konteks masalah lokal, menyebabkan aplikasi sains manajemen baik yang berasal dari Barat maupun dari Jepang, selalu mengalami hambatan dan kita tidak memahami apa yang menjadi akar masalahnya. Sampai saat ini, masih banyak fenomena manajemen mikro maupun makro yang belum kita pahami dengan baik sehingga belum bisa dicari solusi yang baik, contohnya sebagai berikut.

- Mengapa PT Dirgantara Indonesia yang dibangun dari modal yang sangat besar dan memiliki teknologi tercanggih di Indonesia, sulit dikembangkan dan bahkan bangkrut secara bisnis?
- Mengapa Indonesia yang memiliki potensi sumber daya alam yang berlimpah, baik di darat (minyak, hutan, batu bara, maupun emas) maupun di laut, rakyatnya kalah sejahtera dibandingkan bangsa Jepang atau Korea yang miskin potensi sumber daya alam?
- Fenomena manajemen di lingkungan pemerintahan juga tidak kalah mengherankan. Misalnya, mengapa para aparat pemerintah kita belum bisa menerapkan sistem pelayanan publik yang baik, yang mengedepankan kualitas pelayanan kepada masyarakat? Bahkan, perilaku mereka masih tetap sebagai penguasa yang korup.
- Lebih lucu lagi, fenomena manajemen di kalangan legislatif, yang *nota bene* dipilih langsung rakyat. Perilaku mereka belum menunjukkan rasa tanggung jawab kepada rakyat. Bahkan sampai saat ini banyak anggota DPR RI yang tertangkap korupsi, suatu perilaku yang menyengsarakan rakyat.

Jadi, tantangan untuk mengembangkan sains manajemen di Indonesia adalah selain wadahnya yang masih dimarjinalisasi keilmuan teknik industri atau ekonomi, juga perkembangan sains psikologi dan sosial yang relatif masih lemah. Hal ini menyebabkan landasan untuk membangun dunia pendidikan maupun praktik manajemen di Indonesia lebih bersifat pragmatis. Keterbelakangan ini harus segera diakhiri jika Indonesia tidak ingin terus jadi pecundang.

D. Pembahasan Manajemen dalam Buku Ini

Buku ini disusun sebagai “bunga rampai”, kumpulan naskah yang ditulis oleh para staf dosen SBM tentang manajemen. Ide tulisan para dosen SBM dimulai ketika saya mencoba memimpin dialog rutin dua mingguan, yang di antaranya membahas isu tentang “apakah manajemen itu sains?” dan “apakah manajemen itu bagian dari sains alam atau sains sosial?”.

Dialog-dialog tersebut dilakukan sebagai bagian untuk menemukan jati diri SBM-ITB. Dialog dilaksanakan secara terbuka melibatkan dosen serta para tutor SBM dan bertujuan selain untuk mengasah wawasan juga untuk menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap SBM. Dengung dialog tersebut kemudian menyebar kepada para sahabat yang berkecimpung di dunia pendidikan yang kemudian direspon saudara Prof. TB Sjafri Mangkuprawira dari Fakultas Manajemen Bisnis IPB. Beliau menyumbangkan sebuah naskah untuk buku ini. Naskah-naskah yang terkumpul kemudian disunting saudara Togar Simatupang dan Utomo Sarjono Putro serta dibantu dua asisten, yaitu saudara Amak Yaqoub dan Kristian Tamtomo.

Buah dari dialog tersebut terkumpul 9 buah naskah yang dapat diklasifikasikan menjadi 4 pokok bahasan, yaitu sebagai berikut.

- Saudara Kristian Tamtomo dan Bambang Rudito sebagai sosiolog mencoba menjelaskan manajemen dari perspektif sains sosial.
- Pembahasan apakah manajemen itu sains atau bukan dibahas saudara Sjafrri Mangkuprawira. Lebih khusus hal ini juga dibahas saudara Utomo Sarjono Putro, Jann Hidajat, dan dilengkapi tulisan saudara Togar Simatupang yang menjelaskan perbedaan antara sains alam dan sains sosial dan kemudian perbedaan antara sains teknik, ekonomika, serta manajemen dan diakhiri penjelasan bahwa manajemen adalah sains dan merupakan terapan sains psikologi/sosial.
- Saudari Nurhajati M. T. Mardiono (almarhumah) sempat merampungkan tulisan sebelum beliau meninggal dunia pada tahun 2008. Beliau menulis tentang sejarah perkembangan berbagai paradigma atau aliran sains manajemen. Bagian ini juga dilengkapi oleh tulisan saudara Surna Tjahja Djajadiningrat dan Togar M. Simatupang tentang Manajemen Sebagai Unit Keilmuan Serumpun.
- Di bagian akhir, dibahas tantangan-tantangan sains manajemen dan perkembangan dunia pendidikan manajemen, baik manajemen sains maupun praktik (profesi).

Akhirnya, dengan rasa tulus dan bangga, saya ingin sekali lagi menghaturkan rasa terima kasih kepada para penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk mencerahkan kita semua. Mudah-mudahan usaha mereka tidak sia-sia dan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan sains manajemen di Indonesia yang kita cintai ini. Akhir kata, saya ingin menyampaikan doa semoga usaha kita ini diridai dan diberkahi Tuhan Yang Maha Esa. Amin.

BAB 1
**PERAN MANAJEMEN
DALAM KEMAJUAN
PEREKONOMIAN**

Amak Yaqoub
Kristian Tamtomo

A. Peran Manajemen dalam Perkembangan Peradaban

Sebagai sebuah tubuh pengetahuan (*body of knowledge*), manajemen memang bisa dikategorikan relatif baru. Meskipun demikian, cikal bakal prinsip-prinsip manajemen sebenarnya sudah dipraktikkan jauh sebelum Masehi. Jejak cikal bakal aplikasi prinsip-prinsip manajemen bisa terlihat di masyarakat peradaban kuno, misalnya Cina, Mesir, Romawi, dan Yunani (Wren, 2005). Salah satu aplikasi manajemen di Cina kuno yang cukup terkenal adalah strategi perang yang dicetuskan oleh Sun Tzu sekitar 600 tahun sebelum Masehi. Di dalam bukunya, *Sūn Zi Bīng Fǎ (The Art of War)*, Sun Tzu menulis tentang prinsip-prinsip manajemen sumber daya pasukan lewat pembagian ke dalam beberapa divisi, di mana masing-masing divisi memiliki tanggung jawab yang berbeda, serta tingkatan kepemimpinan yang berbeda pula.

Selain dalam strategi perang yang ditulis Sun Tzu, cikal bakal praktik dan prinsip manajemen pada masyarakat Cina kuno juga bisa dilihat pada ajaran Confusius (sekitar 552-479 sebelum Masehi). Salah satu ajaran Confusius adalah, penghargaan terhadap kinerja yang didasarkan pada jasa yang telah disumbangkan terhadap negara. Hal ini menunjukkan cikal bakal penerapan penilaian kinerja berbasis motif (*merit based performance appraisal*) yang sekarang menjadi landasan berdirinya konsep manajemen modern. Melalui sistem penilaian kinerja tersebut, promosi hanya bisa dinikmati oleh pegawai yang benar-benar memiliki sumbangsih terhadap negara. Prinsip penilaian kinerja oleh Confusius hingga kini masih dianggap relevan untuk dilaksanakan dalam praktik manajemen modern.

Jejak cikal bakal prinsip-prinsip manajemen juga bisa dilihat pada masyarakat Mesir kuno saat pembangunan mega proyek

piramida. Terdapat sebuah bukti ilmiah bahwa masyarakat Mesir kuno telah mengenal istilah penyelia (*supervisor*) dan sudah mengetahui bahwa seorang penyelia bisa secara efektif memimpin 10 orang anak buah atau yang sering kita kenal sebagai aturan 10 (*the rule of ten*).

Meskipun cikal bakal praktik dan prinsip manajemen sudah banyak dilakukan sejak sebelum Masehi, namun semua ini belum bisa dikatakan sebagai suatu bentuk manajemen karena pada masa itu pengetahuan mengenai manajemen belum terstruktur dan masih bersifat sporadis. Terlebih lagi, organisasi masyarakat saat itu berjalan bukan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen yang rapi, tetapi lebih berdasarkan pada absolutisme kekuatan monarki, dogma-dogma kepercayaan, dan disiplin militer yang ketat (Wren, 2005).

Manajemen sebagai sains dan praktik yang terstruktur mulai tumbuh seiring dengan terjadinya Revolusi Industri di Inggris, dan menyebar ke seluruh Eropa pada abad ke-18 dan awal abad ke-19 (Schermerhorn, 2007). Revolusi Industri memberikan iklim yang sesuai bagi tumbuhnya manajemen karena menyediakan tantangan-tantangan yang harus dipecahkan oleh manajemen dan juga memberikan suatu konteks organisasional baru di mana manajemen kemudian berkembang pesat, yaitu sejalan dengan pemahaman akan konteks perusahaan bisnis.

Pengelolaan perusahaan sebagai organisasi bisnis sebenarnya sudah mulai berkembang abad ke-17, sejak era merkantilisme Eropa, ketika aktivitas perdagangan berkembang pesat seiring dengan pelayaran-pelayaran armada dagang ke berbagai tempat produsen barang atau bahan baku baru. Salah satu contoh organisasi usaha dagang yang muncul pada saat itu adalah VOC (*Vereenigde Oost-Indische Compagnie*) Belanda, yang usaha dagangnya menyebar ke berbagai negara. Guna menghadapi kerumitan dan volume perdagangan yang terjadi saat itu, para pedagang ini

sudah mulai menggunakan berbagai metode pembukuan yang menjadi cikal bakal sistem akuntansi dan manajemen finansial modern. Kebutuhan akan pegawai yang mampu menjalankan peran pembukuan ini menyebabkan kelompok pedagang mulai merintis pendidikan mengenai manajemen dan pembukuan.

Perkembangan perusahaan bisnis menjadi lebih pesat pada era Revolusi Industri ketika perkembangan teknologi dengan cepat digunakan secara aplikatif dalam kegiatan produksi komoditas serta penyediaan jasa. Meningkatnya kompetisi, kompleksitas kegiatan usaha, serta kebutuhan akan tenaga kerja yang handal dalam mengelola aktivitas bisnis ini, mendorong pesatnya perkembangan ilmu manajemen sehingga menjadi suatu bidang ilmu dan mulai diajarkan dalam institusi pendidikan.

Menanggapi kebutuhan akan manajemen sebagai sebuah ilmu dan kebutuhan praktis ini, tumbuh sekolah-sekolah bisnis, yang pertama kali lahir di Paris awal abad ke-19 dengan nama *Ecole Supérieure de Commerce* (GFME 2008). Menjelang akhir abad ke-19, sekolah bisnis Wharton didirikan di Pennsylvania, Amerika Serikat. Semenjak itu, berbagai sekolah bisnis dan manajemen terus tumbuh dan mengembangkan sains manajemen guna menghadapi tantangan akan pesatnya perkembangan institusi bisnis maupun tuntutan masyarakat.

Semenjak Revolusi Industri, perusahaan bisnis berkembang sehingga mampu menjadi penggerak kunci dalam pertumbuhan dan pembangunan ekonomi suatu negara (GFME 2008:3). Lewat perusahaan bisnis, berbagai komoditas, teknologi, serta layanan baru diciptakan dan disebarluaskan kepada masyarakat. Meluasnya ruang lingkup dan peran perusahaan dalam pertumbuhan ekonomi nasional menuntut peran sains manajemen yang makin luas dan makin dalam sehingga memberi peluang dan tempat (konteks) untuk tumbuh-kembangnya sains manajemen maupun praktis.

Manajemen berperan secara signifikan dalam pembangunan ekonomi suatu negara karena manajemen mampu menyediakan berbagai pengetahuan dan keterampilan dalam berbagai bidang seperti pemasaran, manajemen operasi, manajemen sumber daya, dan finansial yang memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif. Kemakmuran ekonomi negara akan sangat dipengaruhi oleh keberlanjutan (*sustainability*) dan sifat kompetitif dari perusahaan-perusahaan yang ada di wilayahnya. Selanjutnya, inovasi teknologi serta proses bisnis yang terus menerus (*continuous innovation*), yang memungkinkan suatu perusahaan dan bahkan suatu negara untuk mampu menjadi lebih kompetitif, membutuhkan dasar pengetahuan dan keterampilan manajemen saat mengelola investasi, khususnya dalam mengalokasikan sumber daya dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan-tujuan strategis (GFME 2008:4). Peran penting manajemen dalam pembangunan ekonomi dapat dilihat dari pengalaman berbagai negara dalam proses pembangunan mereka.

Revolusi Industri yang menjadikan industri dan organisasi bisnis kapitalistik sebagai lokomotif perkembangan ekonomi suatu negara, kian memperkuat eksistensi peran manajemen sebagai kunci utama dalam mengatur dan mengelola efisiensi penggunaan sumber daya organisasi serta nilai kompetitif dari suatu organisasi bisnis. Lahirnya kesadaran akan pentingnya peran manajemen, baik dalam mengelola sumber daya organisasi ataupun nasional, menyebabkan tumbuhnya keyakinan yang kuat akan peran manajemen, baik dalam menunjang pertumbuhan produktivitas organisasi ataupun dalam menunjang pembangunan ekonomi. Ini dapat dilihat di berbagai negara yang mengalami pertumbuhan dan pembangunan pesat berkat industrialisasi dan modernisasi sistem ekonominya. Inovasi dalam proses produksi, sistem pengelolaan tenaga kerja serta strategi bisnis yang dimunculkan oleh berbagai praktik atau riset manajemen, seringkali menjadi pendorong tumbuhnya spirit untuk menciptakan loncatan ekonomi suatu negara.

Ada berbagai contoh untuk menggambarkan tingkat kontribusi manajemen dalam mendorong pembangunan suatu negara. Penemuan sistem lini perakitan (*assembly line*) yang disempurnakan dalam pabrik mobil Ford sekitar tahun 1913 di Amerika Serikat, adalah contoh mengenai bagaimana inovasi dalam manajemen produksi mempunyai akibat luas dalam ekonomi negara. Dengan pengaturan pembagian kerja (*division of labor*) yang lebih efisien dalam memproduksi mobil, metode lini perakitan Ford memungkinkan peningkatan produksi yang sedemikian tinggi sehingga disebut sebagai produksi massal, dengan hasil produk yang terstandardisasi. Sukses efisiensi sistem produksi model Ford ini menyebar luas ke berbagai industri lain sehingga banyak ditiru oleh beberapa industri manufaktur di berbagai negara lainnya. Sistem produksi model Ford berkontribusi sangat signifikan terhadap ekonomi makro Amerika Serikat saat itu, terutama karena makin meningkatnya jumlah produksi yang luar biasa sehingga memacu pertumbuhan ekonomi Amerika Serikat terutama setelah masa depresi hebat (*great depression*) (1930-an) hingga 1970-an. Kebijakan pemerintah Amerika Serikat dalam menangani pemulihan era depresi hebat menjadi fondasi pendukung pertumbuhan industri yang menjadi dasar dari pembangunan ekonomi Amerika Serikat saat itu.

Munculnya Jepang sebagai salah satu kekuatan ekonomi sejak akhir tahun 1970-an, atau yang lazim disebut sebagai keajaiban Asia Timur (*East Asian Miracle*), juga bisa dilihat sebagai kontribusi dari inovasi manajemen baik dalam sektor privat maupun pemerintah. Inovasi manajemen di Jepang dapat ditemukan pada perusahaan-perusahaan bisnis besar, yang karena pertumbuhan dan perkembangan dunia bisnisnya, menjadi tonggak utama perekonomian negara tersebut. Inovasi manajemen pada perusahaan Toyota dengan cara Toyota (*Toyota Way*)-nya –sistem manajemen yang menekankan pada tercapainya sasaran jangka panjang perusahaan– dengan secara serempak fokus terhadap

efisiensi kerja khususnya dengan menghilangkan pemborosan produksi (*waste production*), meminimalkan produksi berlebihan, penjagaan kualitas secara konsisten serta pemantauan secara visual (*genchi genbutsu*), menghormati pemasok seperti karyawan sendiri, dan selalu mengusahakan inovasi dan perbaikan (*kaizen*). Lewat sistem ini, produksi dan kualitas produk Toyota menjadi sangat kompetitif, memberi inspirasi kepada produsen-produsen Jepang lainnya sehingga memungkinkan Jepang bangkit menjadi negara maju setelah Perang Dunia II. Sebaliknya, tumbuhnya bisnis atau industri di Jepang juga tidak terlepas dari efektifnya dukungan kebijakan ekonomi pemerintahan Jepang selama masa restrukturisasi setelah akhir Perang Dunia II.

Oleh karena kesuksesan aplikasi manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi bisnis, maka beberapa metode dan sistem yang dipakai dalam manajemen bisnis mulai juga diadopsi oleh lembaga-lembaga administrasi publik dan pemerintahan. Beberapa contoh dari metode yang mulai banyak diadopsi oleh lembaga pemerintahan, terutama setelah paham tata pamong yang baik (*good governance*) mulai dicanangkan secara luas, antara lain adalah pelayanan satu atap (*single window*), kartu skor berimbang (*balanced scorecard*) untuk mengukur kinerja, serta berbagai mekanisme tata pamong secara elektronik (*e-governance*). Adopsi ini biasanya terjadi pada lembaga-lembaga yang menyelenggarakan dan mengelola fasilitas dan pelayanan publik. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan untuk mengimbangi standar pelayanan yang ditawarkan oleh lembaga privat.

Dari uraian mengenai meluasnya lingkup manajemen serta makin menguatnya peran manajemen sebagai penggerak bisnis sebagai pendorong pembangunan negara, maka manajemen menjadi suatu disiplin sains yang makin luas diajarkan dalam sistem pendidikan suatu negara. Meski demikian, perubahan kondisi masyarakat dan situasi ekonomi dunia yang begitu pesat

membuat sains manajemen perlu untuk senantiasa adaptif terhadap perubahan kondisi lokal maupun global.

B. Dampak Globalisasi terhadap Pendidikan Manajemen

1. Kecenderungan-Kecenderungan Global

Di atas sudah dijelaskan bahwa bisnis memegang peran penting sebagai pendorong kunci (*key driver*) dari kesuksesan ekonomi suatu negara. Bisnis yang efektif dan kompetitif memerlukan berbagai pengetahuan baik teknis maupun *soft skills*. Seiring dengan berkembangnya bisnis ke berbagai bidang aplikasi dan telah mengalami pergerakan secara global, para pemain bisnis membutuhkan pengetahuan dan keterampilan dalam hal seperti pemasaran, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, dan finansial yang harus terus-menerus dikembangkan secara konsisten sesuai dengan perkembangan zaman.

Salah satu aspek paling penting mengapa sekolah bisnis mempunyai peran penting dalam masyarakat adalah bahwa praktik manajemen sendiri tidaklah eksklusif menjadi *domain* para lulusan sekolah bisnis. Dalam kehidupan nyata, praktik manajemen adalah sesuatu yang dapat dijalankan dan dimengerti oleh setiap pekerja, baik dalam perusahaan multinasional, bisnis milik pribadi, dan bahkan bidang pemerintahan. Hal ini berbeda dari praktik profesional lain, seperti kedokteran, hukum atau insinyur, di mana sertifikasi dan pendidikan formal menjadi syarat yang harus dipenuhi. Sifat manajemen yang ada dalam berbagai bidang kehidupan berorganisasi inilah yang membuat pendidikan manajemen sebagai sesuatu yang sangat penting bagi individu, organisasi, dan masyarakat di seluruh dunia.

Pendidikan manajemen yang berkualitas tidak hanya memberi kontribusi pada masyarakat melalui pendidikan. Kegiatan riset yang dilakukan oleh para pengajar dan peneliti pada institusi pendidikan manajemen dapat memberi tambahan untuk kumpulan pengetahuan yang terus membuat praktik pendidikan selalu relevan, juga memberi sumbangan pengetahuan pada berbagai perusahaan tentang strategi apa yang mereka butuhkan untuk tetap bersaing dalam dunia yang selalu berubah ini. Institusi pendidikan bisnis juga melakukan berbagai kegiatan pengabdian masyarakat untuk mengembangkan kapasitas bisnis-bisnis lokal sehingga meningkatkan kemampuan kompetitif mereka. Secara makro, hal ini membantu meningkatkan perkembangan ekonomi dan pendapatan masyarakat.

Menurut laporan *Global Management Education Landscape* (2008) dari GFME, ada berbagai kecenderungan global yang akan mempengaruhi semua institusi pendidikan manajemen terkait dengan situasi sosial-ekonomi dunia. Langkah ke depan, pendidikan manajemen tentunya harus memperhitungkan kondisi-kondisi global ini dan pengaruh mereka terhadap masyarakat serta aktivitas ekonomi dan bisnis.

1.1. Integrasi Ekonomi Dunia

Ekonomi dunia makin lama makin terhubung satu sama lain. Penghalang-penghalang bagi aliran komoditas, jasa, modal, dan tenaga kerja sudah sangat berkurang. Integrasi ekonomi dunia membawa peningkatan dalam jumlah ekspor serta investasi yang memberi kesempatan akan perkembangan ekonomi yang luar biasa. Walau partisipasi dalam ekonomi global telah mengangkat banyak orang dari kemiskinan dan memperbaiki kualitas kehidupan, namun efek positif dari keterbukaan ekonomi ini belum merata bagi semua negara. Sebaliknya, globalisasi ekonomi seringkali dituding sebagai penyebab berbagai masalah, seperti ketimpangan ekonomi antar dan di dalam negara, degradasi

lingkungan hidup, serta kelunturan budaya. Melihat kesempatan dan tantangan yang diberikan oleh integrasi ekonomi ini, maka pendidikan manajemen harus memperhatikan implikasi kecenderungan global ini.

Ada dua hal penting yang perlu dicermati pelaku pendidikan manajemen sebagai dampak dari Globalisasi ekonomi karena akan meningkatkan permintaan akan pendidikan manajemen sehingga para pengelola pendidikan manajemen perlu memberi perhatian khusus terhadap perspektif global. Integrasi ekonomi, selain berpengaruh terhadap pertumbuhan lapangan kerja, juga menuntut pengetahuan dan keterampilan manajemen yang berbeda dibandingkan kebutuhan sebelum era globalisasi ekonomi. Integrasi ekonomi akan memunculkan kebutuhan lebih mendalam akan perspektif global dalam pendidikan manajemen. Kondisi ekonomi pasar yang mendunia serta terjadinya integrasi ekonomi antara beberapa negara tertentu, menuntut pengalaman pendidikan yang lebih kaya akan perspektif global, khususnya untuk lebih mampu memahami perspektif lintas atau multibudaya. Ketika ekonomi pasar telah menjadi global, hal ini bukan berarti satu model bisnis atau manajemen akan mendominasi. Sebaliknya, globalisasi ekonomi berarti bahwa manajemen dan bisnis harus dipahami dalam konteks sejarah, politik, dan budaya lokal, namun sekaligus harus memiliki kemampuan untuk mengintegrasikannya dengan wawasan global.

Pendidikan manajemen harus mampu memahami kondisi lintas budaya dan lintas konteks ini. Materi pendidikan manajemen juga harus sensitif terhadap permasalahan atau konteks berbagai negara untuk memberi landasan strategis pada perusahaan-perusahaan multinasional. Kenyataan telah menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki pendidikan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan era globalisasi, serta perusahaan yang memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik multikultural, akan mendapat manfaat maksimal dari kehadiran era globalisasi.

Oleh karena itu, semua negara akan berusaha untuk berinvestasi dalam mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi multikultural, serta mampu menciptakan pengetahuan dan inovasi baru, guna terus mendorong pertumbuhan ekonomi nasionalnya. Dalam konteks ekonomi pasar global, pendidikan manajemen sangat diperlukan karena pengetahuan dan keterampilan manajemen dan wirausaha (*entrepreneurship*) merupakan modal utama untuk menciptakan inovasi nasional yang akhirnya akan menentukan perkembangan ekonomi sebuah negara.

1.2. Perubahan Struktur Kekayaan, Lingkungan dan Sosial

Globalisasi telah menyebabkan lahirnya struktur ekonomi atau kekayaan antarmanusia di dunia secara tidak adil, telah menyebabkan jurang antara orang kaya dan orang miskin yang sangat lebar. Buku *Globalisasi Alternatif Mengutamakan Rakyat dan Bumi* (2008) menyebutkan bahwa pada tahun 2003 tercatat ada 7,7 juta orang memiliki kekayaan senilai lebih dari US\$1 juta. Jumlah total kekayaan mereka mencapai US\$28,9 triliun atau hampir tiga kali lipat produksi nasional Amerika Serikat pada tahun yang sama. Pada saat yang sama pula, tercatat 840 juta orang di dunia mengalami kekurangan pangan dan 1,5 miliar orang yang kebanyakan adalah perempuan, anak-anak, dan penduduk asli, yang masih hidup dengan biaya hidup kurang dari US\$1 per hari.

Konsumsi barang dan jasa 20% orang-orang terkaya dunia setara dengan 86% konsumsi global. Penghasilan tahunan dari orang-orang terkaya dunia yang berjumlah 1%, sama dengan penghasilan orang-orang termiskin dunia yang berjumlah 57%, dan paling sedikit ada 24.000 orang penduduk dunia meninggal setiap hari karena kemiskinan dan kekurangan gizi.

Globalisasi juga telah menimbulkan masalah-masalah lingkungan hidup dan sosial. Globalisasi telah menyebabkan

pemanasan global, penipisan sumber daya alam, dan hilangnya keanekaragaman hayati (*biodiversity*) yang semakin parah. Sebagai contoh, kita akan kehilangan 30% – 70% dari keanekaragaman hayati dunia dalam waktu 20 – 30 tahun yang akan datang. Globalisasi telah membuat banyak manusia merasa tertekan, banyak manusia mengalami emosi yang tidak stabil dan lebih mementingkan kelompoknya atau negaranya sendiri sehingga mendorong terjadinya perang yang berkecamuk di sebagian banyak dunia, militerisme, dan kekerasan telah menjadi bagian kehidupan kita sehari-hari.

1.3. Perubahan Demografis

Bank Dunia memprediksi bahwa demografi dunia sedang mengalami pergeseran. Diperkirakan bahwa 90% pertumbuhan penduduk akan terjadi di negara berkembang (GFME 2008:11), sedangkan negara maju saat ini hanya dihuni oleh 11% populasi dunia, dengan kecenderungan akan terus berkurang. Selain itu, struktur masyarakat dunia, khususnya dalam hal usia, juga mengalami pergeseran. Walau secara umum dapat dikatakan bahwa populasi orang berumur di atas 40 tahun akan meningkat, namun untuk beberapa wilayah seperti Afrika atau negara-negara berkembang lainnya, justru sedang mengalami peningkatan jumlah penduduk usia muda (umur di bawah 40 tahun). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa demografi dunia sedang mengalami perubahan dan akan berpengaruh pada dunia pendidikan, khususnya pendidikan manajemen.

Di negara-negara di mana populasi penduduk usia mudanya yang besar, akan mengakibatkan permintaan yang besar pada pendidikan manajemen karena penduduk usia muda inilah yang akan menjadi sebagian besar dari tenaga kerja produktif. Masalah yang dapat muncul adalah jumlah permintaan pendidikan melebihi kapasitas institusi-institusi pendidikan manajemen yang ada. Sebaliknya, kondisi populasi tua (*aging*

population) khususnya di negara-negara maju, akan membutuhkan tenaga kerja muda guna dilatih manajemen, untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, sifat bisnis juga akan berubah sesuai dengan perubahan segmen usia konsumen yang lebih tua, di mana industri kesehatan dan jasa akan lebih berkembang. Meningkatnya populasi tenaga kerja tua juga berdampak pada perlunya melanjutkan program pengembangan manajemen melebihi usia pensiun yang selama ini umumnya dipraktikkan.

Pelajaran yang dapat diambil dari kecenderungan demografi global ini adalah bahwa para pembuat kebijakan, para pemimpin bisnis, serta institusi pendidikan manajemen, perlu melakukan penyesuaian strategi pengembangan organisasinya dengan memperhatikan kecenderungan perubahan demografi lokal maupun global. Salah satu kesimpulan terpenting dari kecenderungan demografi secara global sekarang ini adalah negara-negara yang tumbuh sangat pesat, baik secara ekonomis maupun demografis, adalah negara-negara di mana pendidikan manajemennya masih kurang terbangun.

1.4. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Perkembangan pesat di bidang teknologi komunikasi memberi dampak terhadap organisasi bisnis, khususnya dalam pengaturan pasokan, penyediaan jasa, produksi, serta manajemen pengetahuan. Lebih penting lagi bagi pendidikan manajemen adalah bagaimana teknologi komunikasi berdampak langsung terhadap penciptaan, penyampaian, dan pengaturan pendidikan manajemen.

Pendidikan manajemen modern sangat membutuhkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Pendidikan manajemen membutuhkan fasilitas seperti sistem administrasi elektronik, basis data riset, perpustakaan digital, serta sarana pendidikan jarak jauh. Salah satu kecenderungan pendidikan yang muncul berkat

peningkatan kualitas TIK adalah makin meluasnya pemakaian sistem pendidikan jarak jauh. Fasilitas pendidikan ini sangat menarik bagi para pekerja profesional yang selalu membutuhkan pendidikan yang berkelanjutan (*continuous education*) tanpa harus terlalu banyak mengganggu jam kerjanya.

Walau demikian, dampak positif TIK masih belum dirasakan secara merata oleh semua orang. Kesenjangan digital (*digital divide*) masih banyak dirasakan penduduk negara berkembang dan juga penduduk di daerah-daerah terpencil. Mereka masih belum bisa merasakan keuntungan transfer pengetahuan yang dapat diberikan oleh perkembangan TIK, padahal daerah-daerah ini dapat direkayasa sebagai tempat pertumbuhan ekonomi regional.

1.5. Sumber Luar Jasa Secara Global

Perkembangan pesat TIK telah memberikan terobosan baru untuk memaksimalkan efektivitas kerja sehingga rantai pasok sekarang cenderung terpecah-pecah dan banyak pekerjaan yang dapat dilakukan di berbagai tempat lain, sesuai dengan kualitas dan biaya. Dalam hal ini, pemanfaatan sumber luar (*outsourc*e) pekerjaan sudah menjadi kenyataan yang lazim ditemui sekarang. Banyak jenis pekerjaan yang mengalami perubahan bentuk karena aspek sumber luar ini. Oleh karena hal ini, fokus bisnis bukan hanya efisiensi lagi, namun juga harus mencakup inovasi, kolaborasi, dan pelayanan pelanggan, di mana komunikasi dan keterampilan interpersonal berperan sangat penting dibanding keterampilan teknis.

Kecenderungan pencarian sumber global (*global source*) ini juga akan mempengaruhi institusi pendidikan manajemen, di mana proses pendidikan dan penelitian juga akan menjadi terbuka pada sumber luar, seperti halnya industri jasa lainnya. Dampak langsung dari kecenderungan ini kepada institusi pendidikan manajemen adalah bahwa sumber

luar mempengaruhi berbagai aspek dari proses pendidikan manajemen. Konsumen pendidikan manajemen sudah mulai banyak memakai pendidikan daring (*online*) dan jarak jauh, banyak yang juga belajar di negara lain, institusi pendidikan juga banyak bekerja sama dengan rekan lokal untuk membuka cabang di berbagai negara, dan tenaga pengajar pun sekarang sudah mulai banyak berupa tenaga sumber luar.

1.6. Tanggung Jawab Sosial, Tata Pamong, dan Keberlanjutan

Akhir-akhir ini, tekanan dari masyarakat sipil (*civil society*) dan pemerintah terhadap tanggung jawab sosial bisnis, menuntut kepekaan lebih terhadap tindakan-tindakan bisnis yang tidak etikal, baik yang dilakukan di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Hal ini membawa pergeseran sudut pandang perusahaan; bahwa tanggung jawab sosial, tata pamong yang baik (*good corporate governance*), dan praktik ramah lingkungan ternyata bukan hanya penting untuk membangun citra perusahaan, namun juga dibutuhkan untuk menunjang keuntungan jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan itu sendiri.

Tanggung jawab sosial merupakan contoh utama di mana kepemimpinan perlu dibangun baik dari pihak bisnis maupun dari pihak institusi pendidikan manajemen. Institusi pendidikan manajemen harus menanggapi dan memimpin berbagai upaya dalam membentuk bisnis yang mempunyai tanggung jawab sosial. Selain itu, tantangan utama pendidikan manajemen dalam bidang tanggung jawab sosial ini adalah bagaimana pendidikan manajemen dapat menyumbangkan jawaban terhadap masalah-masalah pembangunan, terutama di negara-negara berkembang.

2. Tantangan Global Pendidikan Manajemen

Berbagai kecenderungan global yang telah disebutkan di atas, turut membentuk kondisi global yang dinamis, yang harus diperhitungkan pengelola pendidikan manajemen. Dalam menghadapi kondisi yang senantiasa berubah ini, laporan GFME 2008 mencatat sejumlah tantangan global bagi pendidikan manajemen dan sekolah-sekolah bisnis. Tantangan-tantangan yang akan diuraikan berikut ini bersifat luas dan umum sehingga pengaruhnya terhadap dunia pendidikan akan beragam sesuai dengan lokasi dan kondisi setempat.

2.1. Pertumbuhan Pendidikan Manajemen

Dengan adanya kecenderungan pertumbuhan demografis, serta kecenderungan ekonomi dan bisnis global, permintaan masyarakat akan pendidikan manajemen akan selalu bertambah, baik dari penduduk usia mahasiswa maupun dari para profesional yang sudah bekerja. Pertumbuhan permintaan tentunya akan membawa pertumbuhan institusi pendidikan manajemen, baik dalam jumlah maupun ukuran. Tantangan utama pendidikan manajemen adalah bagaimana mengimbangi perkembangan permintaan yang pesat dengan penjagaan kualitas. Dalam hal ini, mekanisme akreditasi yang terjaga dapat membantu meningkatkan dan memastikan kualitas pendidikan walau masih banyak institusi pendidikan yang tidak tercakup dalam sistem akreditasi sehingga masih ada kekhawatiran mengenai kualitas pendidikan yang ditawarkan. Selain itu, kenyataan bahwa pertumbuhan permintaan pendidikan manajemen lebih banyak terjadi di negara berkembang memunculkan tantangan baru, khususnya mengenai pembiayaan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas institusi pendidikan manajemen setempat. Penyediaan tenaga pengajar berkualitas, infrastruktur pendidikan, serta materi pendidikan yang baik, juga merupakan tantangan yang akan dihadapi institusi pendidikan manajemen dalam proses perkembangan dan pertumbuhan menghadapi permintaan masyarakat.

2.2. Keseimbangan antara Aspirasi Global dan Kebutuhan Lokal

Institusi pendidikan manajemen menghadapi dilema antara aspirasi untuk menjadi pemain yang bertaraf global dan kebutuhan pendidikan masyarakat lokal. Dilema ini tercermin dalam berbagai dimensi sistem pendidikan, seperti sistem kurikulum, strategi untuk internasionalisasi atau tetap bersifat lokal, dan kolaborasi organisasi. Salah satu kekhawatiran yang diuraikan GFME (2008:47) adalah bahwa berbagai institusi pendidikan manajemen saat ini berlomba untuk menciptakan sekolah manajemen yang bertaraf internasional, yang tentunya bersifat sangat selektif dan mahal. Mengejar kualitas memang penting karena dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan manajemen. Akan tetapi, GFME mengingatkan bahwa upaya-upaya ini perlu diimbangi dengan strategi untuk membuka akses pendidikan manajemen berkualitas kepada segmen masyarakat yang lebih luas.

2.3. Menjaga Kualitas

Tantangan untuk mempertahankan kualitas pendidikan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan terutama saat permintaan akan pendidikan manajemen terus bertambah. Guna menjaga kualitas pendidikan manajemen, telah ada sistem akreditasi bertaraf internasional seperti *The European Quality Improvement System* (EQUIS) dan *The Association to Advance Collegiate Schools of Business International* (AACSB), yang mengukur berbagai aspek standar pendidikan secara mendalam dan fleksibel. Standar-standar yang diukur meliputi berbagai dimensi kualitas, seperti misi, strategi, tenaga pengajar, mahasiswa, staf, kurikulum, hasil pendidikan, dan penelitian. Walaupun demikian, sistem akreditasi internasional ini hanya meliputi sebagian kecil dari institusi pendidikan manajemen di dunia. Di banyak negara berkembang, sistem akreditasi yang berlaku adalah sistem

akreditasi nasional. Dalam penjagaan standar kualitas, sangat dibutuhkan transparansi dari institusi pendidikan tersebut, baik dalam proses akreditasi maupun dalam cara institusi pendidikan manajemen tersebut berkomunikasi dengan masyarakat luas.

2.4. Menyesuaikan Diri dengan Kebutuhan Organisasi di Masa Depan

Menghadapi kecenderungan ekonomi global yang berubah begitu cepat, tantangan dalam diri institusi pendidikan manajemen adalah bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi bisnis di masa depan. Berbagai kritik terhadap institusi pendidikan manajemen mengatakan bahwa pendidikan manajemen telah menjadi terlalu akademik dan kurang menekankan pada aspek manajemen yang berhubungan dengan komunikasi interpersonal serta kemampuan kepemimpinan dalam bisnis. Dalam tantangan ini, ada dua hal yang mempersulit keadaan. Pertama, masih belum banyak hubungan secara menyeluruh antara praktisi bisnis dan institusi pendidikan manajemen dalam merumuskan manajemen dan pendidikan manajemen ke arah masa depan. Kedua, otonomi untuk membuat keputusan mengenai arah pendidikan manajemen agak lamban untuk diturunkan terhadap institusi pendidikan bisnis. Ini mengakibatkan kecenderungan dukungan finansial kurang begitu mendukung perubahan yang cepat akan kebutuhan-kebutuhan baru.

C. Konteks Lokal Pendidikan Manajemen di Indonesia

Beralih dari kecenderungan dan tantangan global, kita analisis kecenderungan dan tantangan perubahan global terhadap konteks

lokal pendidikan manajemen di Indonesia, khususnya tantangan yang harus dihadapi dan akan mempengaruhi pendidikan manajemen.

Indonesia adalah negara kepulauan terbesar di dunia, yang mempunyai 17.508 pulau, yang wilayahnya terbentang sepanjang 6.400 km, antara Samudera Hindia dan Samudera Pasifik. Jika perairan antara pulau-pulau tersebut digabungkan, maka luas Indonesia adalah 4.900.000 km-persegi. Indonesia juga merupakan negara yang kaya sumber daya alam dan keanekaragaman suku bangsa serta budaya. Sayangnya, sampai saat ini Indonesia belum mampu mengelola dengan baik potensi anugerah yang diberikan Tuhan YME tersebut untuk kesejahteraan masyarakat.

Bangsa Indonesia, yang berjumlah lebih dari 200 juta jiwa ini, masih belum mampu menyelesaikan permasalahan yang bersifat multidimensi, yang pada intinya disebabkan rendahnya pengetahuan dan keterampilan manusia Indonesia dalam mengelola sumber daya alam yang berlimpah. Rendahnya pembangunan sumber daya manusia Indonesia menyebabkan krisis multidimensi, yaitu mencakup krisis ekonomi, instabilitas politik, dan berkembangnya permasalahan sosial yang saling terkait secara kompleks, di mana perkembangannya dipengaruhi perubahan global. Untuk menyelesaikan permasalahan multidimensi tersebut, dibutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan sekaligus kearifan lokal, namun sekaligus pemahaman akan kecenderungan serta tantangan global.

Tulisan ini tidak ingin mengatakan bahwa saat ini kita –dalam arti pemerintah maupun masyarakat Indonesia– tidak melakukan upaya untuk melakukan proses transformasi bangsa, melainkan ingin mengatakan bahwa indikator-indikator keberhasilan penanganan permasalahan bangsa yang multikompleks ini masih jauh untuk dikatakan sukses. Hal ini tercermin dalam beberapa kajian yang dirilis oleh beberapa organisasi internasional, misalnya jika kita lihat berdasarkan Indeks Daya Saing Global (*Global Competitiveness*

Index), Laporan Pembangunan Manusia (*Human Development Report*), maupun indikator Risiko Politik dan Ekonomi (dari *Political and Economic Risk Consultancy Ltd*).

Dalam Indeks Daya Saing Global 2007-2008, Indonesia harus puas menempati posisi ke-54, jauh di bawah negara serumpun Malaysia yang menempati posisi ke-21, dan Thailand pada posisi ke-28. Sedangkan berdasarkan Laporan Pembangunan Manusia (HDR) terbaru, Indonesia berada di urutan ke-107, jauh tertinggal dibandingkan beberapa negara tetangga, seperti Malaysia (63), Thailand (78), Sri Lanka (99), bahkan Vietnam (105). Begitu pula jika kita lihat berdasarkan indikator Risiko Politik dan Ekonomi berdasarkan survei *Political and Economic Risk Consultancy Ltd*. (PERC) terhadap 1.000 ekspatriat di Asia tentang kualitas birokrasi Indonesia, dinilai dari skala 0 (terbaik) sampai 10 (terburuk) Indonesia memperoleh nilai 8,20. Di antara negara-negara Asia, Indonesia menduduki peringkat kedua terburuk dalam hal birokrasi berinvestasi. Bandingkan dengan Singapura yang menjadi negara dengan birokrasi terbaik dengan nilai 2,20.

Jika kita kaji lebih jauh, permasalahan multidimensi bangsa Indonesia bisa diklasifikasikan menjadi 5 kelompok permasalahan besar sebagai berikut.

Permasalahan 1: Rendahnya Efisiensi dan Efektifitas Birokrasi

Birokrasi di suatu negara merupakan keniscayaan – tidak ada negara yang tidak memiliki birokrasi. Birokrasi dibutuhkan agar perilaku manusia yang pada umumnya sangat personal dan unik, perlu disatukan oleh sistem birokrasi sehingga suatu bangsa memiliki keteraturan dan disiplin dalam beraktivitas sehari-harinya. Akan tetapi, permasalahannya apakah birokrasi tersebut efisien (artinya mampu mengatur proses bisnis pengelolaan negara tanpa harus mengorbankan waktu, biaya dan usaha yang tidak perlu atau

berlebihan dibandingkan dengan nilai tambah yang dihasilkannya) dan sekaligus efektif (artinya, birokrasi tersebut mampu melindungi negara dari praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang merugikan negara)?

Di dalam analisisnya, *The World Economic Forum* –badan yang merilis Indeks Daya Saing Global– menyatakan bahwa salah satu penyebab utama rendahnya peringkat daya saing Indonesia karena rendahnya efektivitas birokrasi Indonesia. Hal ini sejalan dengan hasil survei PERC terhadap 1.000 ekspatriat di Asia tentang kualitas birokrasi Indonesia. Mereka menilai betapa tidak efisien dan efektifnya kinerja birokrasi kita sehingga penyelesaian masalah administrasi di Indonesia harus melalui prosedur yang panjang dengan biaya yang besar. Rata-rata waktu untuk pengurusan perijinan di Indonesia, yang secara kalkulasi rasional sepatutnya dapat diselesaikan dalam waktu singkat, umumnya membutuhkan waktu yang lebih lama karena banyaknya meja yang harus dilewati yang akibatnya membutuhkan biaya besar. Tidak adanya layanan satu atap dalam pengurusan perijinan untuk berinvestasi, misalnya, merupakan alasan dari minimnya efisiensi dan efektivitas birokrasi Indonesia.

Ketidakefisienan dan ketidakefektifan birokrasi di Indonesia makin parah dengan belum sembuhnnya penyakit korupsi yang dilakukan para oknum birokrat, di semua tingkat pemerintahan. Pemberitaan media pada paruh pertama tahun 2008 saja menunjukkan berbagai kasus korupsi tingkat tinggi, yang terjadi di lembaga-lembaga kunci negara, seperti Dewan Perwakilan Rakyat, Bank Indonesia, Kejaksaan Agung, dan Kementerian. Tidak mengherankan jika *Transparency International* menempatkan Indonesia di posisi ke-143 di dunia dalam tabel Indeks Persepsi Korupsi, posisi yang lebih buruk dari Vietnam dan Timor-Leste (123), Thailand (84), dan Malaysia (43).

Permasalahan 2: Kualitas Sumber Daya Manusia

United Nation Development Program (UNDP) selalu melakukan survei dan memberikan Laporan Pembangunan Manusia (LPM), yang menunjukkan indeks kinerja pembangunan manusia sebuah negara dihitung dari rata-rata indeks harapan hidup (tingkat kesehatan), indeks pendidikan (tingkat melek huruf dan rata-rata lama sekolah), dan indeks standar hidup layak (tingkat pendapatan, yang diukur dengan rata-rata konsumsi riil).

Jika kita bandingkan dengan negara tetangga terdekat Malaysia, satu-satunya indikator LPM Indonesia yang lebih baik dari Malaysia hanyalah rata-rata melek huruf untuk penduduk berusia 15 tahun ke atas. Sedangkan indikator-indikator lainnya, terutama indeks harapan hidup (*life expectancy index*), Indonesia harus rela berada di bawah Malaysia, lihat *Tabel 1.1*.

Tabel 1.1 Perbandingan Indeks Daya Kompetisi Negara

| Indikator | Malaysia (peringkat 63) | Indonesia (peringkat 107) |
|--|----------------------------|------------------------------|
| Nilai indeks pembangunan manusia | 0,811 | 0,728 |
| Tingkat melek huruf dewasa (% dari usia di atas 15) | 88,7 | 90,4 |
| Produk Domestik Bruto (PPP US\$) | 10,882 | 3,843 |
| Indeks harapan hidup | 0,811 | 0,745 |
| Indeks pendidikan | 0,839 | 0,83 |

Perspektif rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia juga tercermin dalam laporan Indeks Daya Saing Global (IDSG). Perlu kita ketahui, IDSG mengukur 12 pilar indikator, di antaranya berkaitan erat dengan peranan SDM, yaitu kesehatan dan pendidikan dasar (pilar keempat), serta pendidikan tinggi dan pelatihan (pilar kelima). Di kedua pilar tersebut, Indonesia

menempati peringkat ke-78 dan ke-65. Bandingkan dengan posisi Malaysia (26 dan 27) serta Thailand (63 dan 44).

Permasalahan belum baiknya kualitas SDM Indonesia ini telah menjadi pemicu munculnya permasalahan-permasalahan lain, seperti rendahnya produktivitas kerja manusia Indonesia, lemahnya kemampuan kita dalam mengelola Sumber Daya Alam yang begitu besar nilainya, serta lemahnya kemampuan bangsa Indonesia dalam pengelolaan teknologi. Permasalahan rendahnya kualitas SDM Indonesia akhirnya telah menyebabkan krisis multidimensi, mencakup permasalahan-permasalahan ekonomi, sosial maupun politik, yang akhirnya melemahkan daya saing bangsa.

Permasalahan 3: Produktivitas Kerja yang Rendah

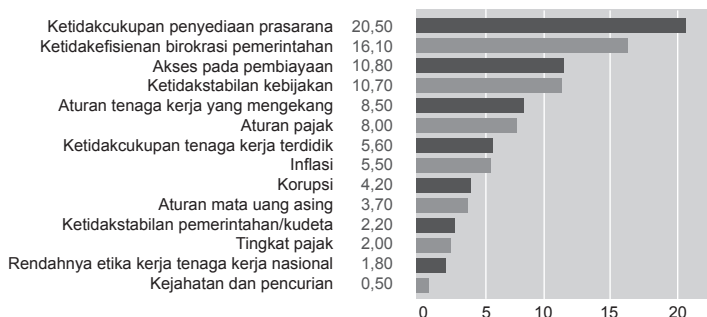
Permasalahan rendahnya produktivitas kerja manusia Indonesia bisa dikatakan sebagai akibat langsung dari kegagalan pembangunan kualitas sumber daya manusia. Tingkat melek huruf yang belum maksimal serta tingkat kesehatan yang belum baik menimbulkan dampak terhadap rendahnya produktivitas tenaga kerja Indonesia. Dalam IDSG, di mana salah satu pilarnya adalah efisiensi tenaga kerja (pilar ke-7), Indonesia menempati peringkat ke-31, lagi-lagi di bawah Malaysia (16) dan Thailand (11).

Tabel 1.2 Perbandingan Indeks Kompetitif Negara

| Indeks Daya Saing Global 2007-2008 | Peringkat Negara | | |
|---------------------------------------|------------------|----------|----------|
| | Indonesia | Malaysia | Thailand |
| Indeks Keseluruhan | 54 | 21 | 28 |
| Subindeks A: Kebutuhan Dasar | 82 | 21 | 40 |
| Pilar ke-1: Lembaga | 63 | 20 | 47 |
| Pillar ke-2: Prasarana | 91 | 23 | 27 |

| Indeks Daya Saing Global 2007-2008 | Peringkat Negara | | |
|---|------------------|----------|----------|
| | Indonesia | Malaysia | Thailand |
| Pilar ke-3: Stabilitas ekonomi makro | 89 | 45 | 30 |
| Pilar ke-4: Kesehatan dan pendidikan dasar | 78 | 26 | 63 |
| Subindeks B: Pemantap efisiensi | 37 | 24 | 29 |
| Pilar ke-5: Pendidikan tinggi dan pelatihan | 65 | 27 | 44 |
| Pilar ke-6: Efisiensi pasar barang | 23 | 20 | 34 |
| Pilar ke-7: Efisiensi pasar tenaga kerja | 31 | 16 | 11 |
| Pilar ke-8: Kerumitan pasar keuangan | 50 | 19 | 52 |
| Pilar ke-9: Kesiapan teknologi | 75 | 30 | 45 |
| Pilar ke-10: Ukuran pasar | 15 | 29 | 27 |
| Subindeks C: Inovasi dan faktor kerumitan | 34 | 19 | 39 |
| Pilar ke-11: Kerumitan bisnis | 33 | 18 | 40 |
| Pilar ke-12: Inovasi | 41 | 21 | 36 |

Grafik 1.1 Persepsi Faktor-Faktor Permasalahan Indonesia



Permasalahan 4: Keragaman

Keragaman (diversifikasi) suku bangsa, budaya, dan keyakinan suatu bangsa, sudah ada sejak peradaban ini ada. Masalah keragaman semakin penting untuk dipahami sejak era globalisasi karena perkembangan teknologi telah menyebabkan hilangnya batas-batas imajiner antarnegara maupun wilayah, yang akhirnya akan mengganggu batas-batas wilayah budaya antarbangsa.

Teknologi telah menyatukan permasalahan lokal dan global menjadi saling terkait dan saling mempengaruhi secara tidak terpisahkan. Keragaman menjadi momok permasalahan global dan lokal, menjadi penghalang terjadinya kesatuan wilayah global, yang jika tidak dipahami dengan baik, akan menimbulkan konflik-konflik masyarakat baik konflik vertikal maupun horisontal. Banyak contoh sebuah negara terpecah-belah karena permasalahan keragaman ini. Era keragaman menuntut perubahan kemampuan untuk mengelola wilayah yang beragam dan sekaligus menuntut sikap dan perilaku masyarakat baru, masyarakat yang lebih dewasa, lebih toleran terhadap berbagai perbedaan.

Indonesia, merupakan negara heterogen dengan berbagai ragam suku bangsa, budaya, bahasa, cara hidup, serta agama. Pada era Orde Baru, keragaman ini dicoba dikendalikan secara terpusat melalui sistem pemerintahan yang sentralistis, dengan berbagai macam aturan yang melarang pembahasan yang bersifat SARA, di mana masyarakat Indonesia tidak boleh mendiskusikan perbedaan-perbedaan suku, agama, dan ras.

Akibat langsung dari adanya regulasi tersebut adalah masyarakat Indonesia tidak memiliki pengetahuan akan adanya perbedaan tersebut dan akibatnya tidak memiliki kesadaran dan kepekaan untuk saling menghargai dan menghormati perbedaan-perbedaan yang ada. Akibatnya, ketika masa Orde Baru berakhir, di mana struktur pemerintahan mengalami perubahan, dari sentralisasi menjadi

desentralisasi (otonomi daerah), di mana secara tiba-tiba setiap daerah mempunyai kewenangan untuk mengelola pemerintahan lokalnya, timbul banyak permasalahan. Otonomi daerah yang semula diharapkan mampu mendorong proses pembangunan dengan melibatkan masyarakat lokal dan lebih dekat dengan permasalahan dan kepentingan daerah –sehingga lebih sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan lokal– ternyata lebih menonjolkan egoisme daerah yang lebih mengutamakan kepentingan daerah dan akibatnya mengabaikan kepentingan nasional.

Jelas di sini, otonomi daerah ternyata membawa tantangan baru. Otonomi daerah yang tidak disiapkan dengan baik telah menimbulkan berbagai kecenderungan baru, seperti primordialisme dan munculnya kembali konflik antaretnis sebagai konsekuensi dari keragaman budaya dan masyarakat Indonesia. Untuk mensukseskan konsep otonomi daerah yang dicirikan oleh kayanya keragaman wilayah dan budaya, ternyata dituntut keterampilan baru, baik keterampilan di bidang pemerintahan maupun bisnis dan kemasyarakatan itu sendiri. Indonesia di era otonomi daerah menuntut kesadaran dan perilaku berbangsa yang juga berbeda dibandingkan era sentralisasi sebelumnya. Bangsa Indonesia perlu belajar lebih cepat lagi menghadapi perubahan pola pemerintahan baru ini. Akan tetapi sayang, sampai saat buku ini ditulis, bangsa Indonesia –baik praktisi pemerintahan maupun masyarakatnya– belum memiliki pemahaman dan belum mampu menemukan solusi menghadapi perubahan pemerintahan akibat adanya keragaman.

Masalah keragaman budaya dan kondisi masyarakat ini menjadi tantangan yang harus dihadapi manajemen, terutama dalam pengembangan bisnis di Indonesia. Bisnis di Indonesia harus mampu memahami keragaman kondisi masyarakat dan pemerintahan setempat agar efektif melakukan bisnis di berbagai wilayah di Indonesia. Selain itu, manajemen di Indonesia perlu memahami cara menciptakan kerjasama yang efektif dan efisien antarkelompok etnis dan segmen masyarakat, terutama dalam lingkup organisasi bisnis.

Permasalahan 5: Pemanfaatan Sumber Daya Alam

Bangsa Indonesia terkenal memiliki potensi sumber daya alam (SDA) yang sangat besar, mencakup kekayaan alam yang tidak dapat diperbarui (*unrenewable*) maupun kekayaan alam yang dapat diperbarui (*renewable*). Untuk kategori SDA yang tidak dapat diperbarui, Indonesia memiliki kekayaan yang sangat melimpah dan beraneka ragam. Menurut data yang dirilis Pusat Sumber Daya Geologi, Indonesia memiliki cadangan mineral yang sangat beragam dan sangat besar, antara lain batu bara (93.402,52 juta ton), emas primer (4.162,55 ton), timah (622.626,93 ton), perak (505.151,07 ton), tembaga (68.960.881,20 ton), nikel (1.650.418.000,00 ton), besi laterit (1.565.195.899,30 ton), titan laterit (741.298.559,00 ton), serta bauksit (648.879.260,00 ton).

Sementara itu, menurut catatan Pusat Data dan Informasi Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral, untuk minyak dan gas bumi, cadangan Indonesia juga tergolong besar. Sampai akhir tahun 2007, terbukti cadangan minyak bumi Indonesia adalah 3.988,74 *million metric stock tank barrel* (MMSTB), sedangkan cadangan potensialnya adalah 4.414,57 MMSTB. Untuk gas bumi, Indonesia terbukti memiliki cadangan 106,01 *trillion standard cubic feet* (TSCF) dengan cadangan potensial 58,98 TSCF. Indonesia juga mempunyai cadangan energi panas bumi (*geothermal*) terbesar di dunia, dengan potensi pemanfaatan sebesar 4000 MWe (*megawatt of electrical output*). Dari jumlah cadangan tersebut, menurut Kusumaatmadja (2007), penggunaannya baru 5 persen.

Untuk kategori kekayaan SDA terbarukan (*renewable*), Indonesia juga memiliki keanekaragaman SDA hayati yang berlimpah sehingga dikenal sebagai negara keanekaragaman mega (*megabiodiversity*). Berdasarkan data yang dirilis Bank Dunia tahun 1994, Indonesia yang menempati hampir 1,3% dari luas bumi, diperkirakan merupakan tempat tinggal bagi 10% jenis tanaman dan bunga yang ada di dunia, 12% jenis mamalia, 17%

jenis burung, 25% jenis ikan, dan 10% sisa area hutan tropis. Kekayaan hayati tersebut, merupakan kedua terbesar di dunia, setelah Brazil.

Indonesia juga memiliki kawasan hutan hujan tropis terbesar di Asia-Pasifik. Data Statistik Kehutanan Indonesia tahun 2006, yang diperoleh dari Departemen Kehutanan menyebutkan bahwa luas daratan kawasan hutan berdasarkan keputusan Menteri Kehutanan adalah 133.694.685,18 hektar.

Sayangnya, potensi SDA yang begitu besar ternyata belum mampu dikelola secara maksimal sehingga belum mampu menciptakan kemakmuran bagi bangsa Indonesia. Buktinya, negara yang memiliki julukan jamrud khatulistiwa ini termasuk dalam kategori negara miskin dan terlilit hutang luar negeri dengan jumlah yang sangat besar. Berdasarkan data Bank Indonesia, posisi utang luar negeri Maret 2006 tercatat US\$134 miliar, Juni 2006 tercatat US\$129 miliar, dan Desember 2006 tercatat US\$125,25 miliar. Hal yang paling menyedihkan, walaupun Indonesia memiliki cadangan batubara, minyak dan gas bumi berlimpah, tapi pertengahan tahun 2008 bangsa Indonesia mengalami krisis listrik yang salah satu sebabnya adalah karena Perusahaan Listrik Negara (PLN) kekurangan pasokan batubara. Selain itu, masyarakat juga terpaksa antri minyak tanah dan gas elpiji.

Permasalahan ironis tersebut di atas selain disebabkan kesalahan pada tataran kebijakan (*policy*), juga disebabkan lemahnya kemampuan operasional aparat maupun pelaku bisnis (*mismanagement*) pengelola SDA nasional. Tulisan berikut ini, akan mengupas tentang kesalahan manajemen pengelolaan SDA Indonesia.

Salah satu permasalahan manajemen pengelolaan SDA Indonesia diawali ketika pemerintah kita menerapkan sistem pemerintahan terpusat. Semua kekayaan daerah dieksploitasi untuk kepentingan jangka pendek sehingga mengorbankan kepentingan jangka

panjang. Lebih jauh, ketika kekayaan tersebut berada di tangan pemerintahan pusat, ternyata tidak digunakan dengan baik dan adil untuk membangun kepentingan daerah. Uang hasil eksploitasi SDA daerah lebih banyak beredar di Jakarta, banyak digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang bersifat konsumtif, dan lebih parah lagi banyak yang dikorupsi untuk memperkaya diri para pejabat dan kroni-kroninya sehingga pengorbanan akibat eksploitasi kekayaan alam daerah tidak memberikan berkah untuk membangun ekonomi bangsa bahkan menimbulkan malapetaka nasional.

Adalah suatu hal yang wajar jika muncul ekspresi ketidakpuasan daerah akibat merasa terlalu dieksploitasi. Salah satu contohnya adalah kasus 48 daerah penghasil migas yang mengancam memblokade produksi migas di daerahnya pada pertengahan 2002, sebagai akibat dari penetapan SK Menkeu No. 24/KM.66/2002 tentang bagi hasil migas yang dianggap tidak transparan. SK tersebut hanya memberikan 1%-2% dari angka sesungguhnya pengambilan migas di masing-masing daerah. Kurangnya transparansi penghitungan hasil SDA menimbulkan rasa tidak percaya daerah ke pemerintah pusat, di mana masyarakat di daerah merasa telah diperas oleh pemerintah pusat (Kusumaatmadja, 2007).

Kesalahan manajemen juga terjadi pada kurangnya pemberdayaan masyarakat lokal dan adat dalam pengelolaan SDA. Manajemen eksploitasi dan eksplorasi SDA yang kurang tepat banyak menimbulkan eksekusi kerusakan lingkungan dan konflik antarpemangku kepentingan (*stakeholders*). Masyarakat adat, yang merasa kawasan hutan adalah bagian dari warisan nenek moyangnya, merasa terusik karena eksploitasi yang berlebihan, dan merasa tidak mendapat manfaat yang adil dari hasil eksploitasi tersebut.

Permasalahan manajemen dalam pengelolaan SDA juga dapat dikaitkan dengan ketidakpastian aturan main. Meskipun dalam

UU 32/2004 menyatakan pelayanan administrasi penanaman modal menjadi urusan wajib pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota, namun tahun 2004 diterbitkan Keppres No. 28 dan No. 29 yang menarik kembali kewenangan investasi dari daerah ke pemerintah pusat. Peristiwa kebijakan pemerintah pusat yang tidak konsisten ini telah memicu turunnya investasi di daerah karena banyak investor yang memilih menunggu kepastian Undang-Undang tentang investasi di Indonesia (Kusumaatmadja, 2007).

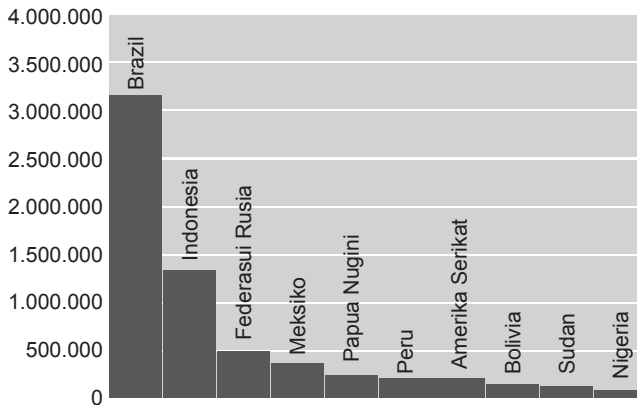
Berbagai konflik muncul akibat kesalahan manajemen pengelolaan SDA, antara lain (Kusumaatmadja, 2007) sebagai berikut.

1. Konflik pengelolaan antarkomoditas, misalnya limbah penambangan menimbulkan konflik dengan komoditas lain, seperti ikan air tawar, yang ekosistemnya terganggu.
2. Konflik pengelolaan antarsektor, misalnya sektor pertambangan berbenturan dengan sektor pertanian, perikanan, dan pariwisata.
3. Konflik antardaerah, yakni dampak eksploitasi SDA satu daerah memasuki daerah lain. Contoh lain adalah semakin melebarnya kesenjangan antara pusat dan daerah.
4. Konflik sosial yang terjadi saat dampak eksploitasi SDA memasuki wilayah berpenghuni. Peristiwa lumpur Lapindo di Porong, Sidoarjo adalah salah satu contoh konflik sosial terberat yang harus dihadapi karena kesalahan manajemen eksploitasi SDA.

Selain masalah pemanfaatan, masalah penting lain yang berhubungan dengan SDA adalah isu pelestarian alam. Masalah pelestarian alam menjadi sangat penting guna menjaga keberlanjutan tersedianya sumber daya alam, baik bagi pertumbuhan ekonomi, bagi kelanjutan sumber penghidupan masyarakat banyak, maupun untuk menjaga kualitas lingkungan hidup. Berbagai kecenderungan dan

kejadian akhir-akhir ini menunjukkan bahwa Indonesia menghadapi masalah besar terkait dengan isu pelestarian lingkungan hidup.

Salah satu contoh utama masalah pelestarian adalah kasus penebangan hutan (*deforestation*). Menurut laporan dari *Food and Agriculture Organization* (FAO), selama kurun waktu tahun 2000-2005, Indonesia menempati urutan kedua di dunia dalam jumlah kerusakan hutan. Indonesia sendiri adalah salah satu dari sepuluh negara di dunia yang memiliki wilayah hutan terbesar, dengan wilayah hutan sebesar 88 juta hektar di tahun 2005. Lihat *Grafik 1.2*.



Grafik 1.2 Pembukaan hutan tertinggi, kurun waktu 2000-2005, dalam hektar per tahun. (Sumber: <http://news.mongabay.com/2005/1115-forests.html>, berdasarkan data FAO 2000-2005)

Masalah kerusakan hutan ini makin kentara dengan adanya berbagai kasus tentang penebangan liar (*illegal logging*) dan masalah tahunan mengenai kebakaran hutan di Kalimantan. Kerusakan hutan tidak hanya merugikan Indonesia akan sumber daya produk hutan, namun juga merusak ekosistem

hutan dan berbagai makhluk hidup (termasuk manusia) yang bergantung pada ekosistem tersebut. Isu internasional perubahan iklim juga menjadi pendorong utama mengapa pelestarian lingkungan –terutama hutan– harus menjadi salah satu prioritas Indonesia.

Komitmen Indonesia terhadap pelestarian sumber daya alam, terutama hutan, diperkuat semenjak Indonesia menjadi tuan rumah *United Nations Climate Change Conference* di Bali bulan Desember 2007. Konferensi ini menghasilkan *Bali Roadmap* yang menjelaskan rencana dan komitmen seluruh negara di dunia untuk penanganan perubahan iklim. Terkait dengan keputusan ini, Indonesia ber-komitmen untuk mengurangi penggundulan hutan dengan mengusulkan diterapkannya program *Reducing Emissions from Deforestation and Degradation* (REED) di Indonesia.

Permasalahan konservasi di Indonesia tidak hanya pada isu kehutanan, namun juga pada aspek lingkungan hidup yang lain. Kejadian banjir tahunan dan tanah longsor menandakan bahwa konservasi lahan sebagai sumber daya alam perlu diperhitungkan untuk menghindari bencana dan menjaga kelanjutan lingkungan hidup. Berbagai tantangan konservasi inilah yang perlu diperhatikan praktisi manajemen di berbagai jenis perusahaan, terutama yang berhubungan erat dengan sumber daya alam.

D. Manajemen Sebagai Disiplin Sains dalam Pendidikan Tinggi

Dalam uraian di atas telah dijelaskan adanya perubahan kecenderungan global yang secara langsung maupun tidak langsung

telah menuntut perubahan konsep maupun pendekatan praktik manajemen dan bisnis. Uraian di atas juga menjelaskan tuntutan perubahan peran dan kemungkinan sumbangan sains (ilmu pengetahuan) dan praktik manajemen dalam proses pembangunan Indonesia. Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa kita perlu memahami manajemen sebagai suatu disiplin sains dan perubahan-perubahan tersebut di atas perlu dikembangkan melalui riset maupun proses pendidikan di dalam institusi pendidikan tinggi yang baik.

Dalam pandangan beberapa institusi pendidikan di Indonesia, dan juga pandangan sebagian masyarakat secara umum, manajemen masih dilihat bukan sebagai suatu disiplin sains yang memiliki tubuh pengetahuan (*body of knowledge*) yang utuh dan mapan, bahkan pemerintah Indonesia menganggap bahwa sains manajemen merupakan bagian dari ilmu Ekonomi atau Teknik. Argumen yang dibangun dalam buku ini hendak dengan tegas mengatakan bahwa sains manajemen adalah sains yang memiliki tubuh pengetahuan yang jelas dan utuh, yang dibangun melalui proses penelitian dan pengalaman praktik yang memenuhi kaidah sebagai sebuah sains. Aspek sains dari manajemen ini akan ditunjukkan dari sistematika proses bagaimana sains manajemen membangun pengetahuannya, yang dilakukan mengikuti kaidah-kaidah penelitian sains sehingga penemuan dan pengetahuan yang diperoleh bersifat objektif, absah, dan dapat diverifikasi.

Karakteristik penelitian bidang manajemen telah membuktikan secara jelas bahwa manajemen mempunyai sifat yang ilmiah dalam proses memperoleh pengetahuannya. Manajemen sebagai disiplin sains, telah berkembang melalui proses penelitian yang bisa dipertanggungjawabkan, baik melalui pendekatan kualitatif maupun kuantitatif. Adapun posisi manajemen sebagai sebuah disiplin ilmu, juga bertanggung jawab agar upaya riset bidang manajemen tidak hanya bergulat pada aspek pencarian pengetahuan baru, namun juga mampu berperan dalam

pengembangan aspek pendidikan manajemen, sekaligus harus dapat dipraktikkan sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya.

Dalam perkembangannya, telah lahir berbagai aliran pendekatan untuk memahami manajemen secara konseptual maupun praktis. Upaya untuk memahami keilmuan manajemen dengan berbagai pendekatan dan kontekstual ini telah menumbuhkan keanekaragaman pemahaman akan manajemen sebagai sebuah sains maupun praktikal, yang bersifat kontekstual.

Melihat pentingnya peran manajemen dalam pembangunan ekonomi bangsa, serta kegiatan Tri Darma yang dapat dilakukan dalam institusi pendidikan tinggi, maka menjadi sangat penting bahwa manajemen harus dihargai oleh institusi pendidikan dan masyarakat umum sebagai sebuah sains yang berguna bagi perbaikan hidup manusia.

E. Referensi

Jaya, Tun Kelana (2004), “Ada Apa dengan Pengelolaan Sumber Daya Alam Indonesia”, *Jurnal Ekonomi Ideologis*, edisi April 2004.

Kusumaatmadja, Sarwono (2007), “Kebijakan Energi Alternatif Demi Masa Depan Bangsa”, terdapat di www.sarwono.net.

Kusumaatmadja, Sarwono (2007), *Naskah pada Dialog Nasional Pembaharuan Pengelolaan Sumber Daya Alam*, Samdhana Institute dan Kementerian Lingkungan Hidup Indonesia, 14 November 2007

_____ (2008), *Globalisasi Alternatif Mengutamakan Rakyat dan Bumi*, PMK HKBP, Jakarta

_____, Website Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral: <http://www.esdm.go.id/>

_____, Website Departemen Kehutanan: <http://www.dephut.go.id>

BAB 2
**HUBUNGAN MANAJEMEN
DAN SAINS SOSIAL**

Kristian Tamtomo

Manajemen, khususnya administrasi bisnis, telah lama diajarkan sebagai suatu disiplin sains dalam pendidikan tinggi. Banyak pengetahuan yang telah dikembangkan dan diajarkan dalam bidang manajemen yang juga telah banyak menyerap berbagai konsep dan teori dari berbagai cabang sains (ilmu pengetahuan) lain. Karena fokus utama manajemen adalah pengaturan tentang perilaku kerja manusia dalam organisasi bisnis, maka tidak heran jika perkembangan manajemen, terutama saat manajemen mulai lebih sadar akan aspek sosial manusia, sangat berhubungan dengan sains sosial. Dalam hal ini, kesamaan objek studi manajemen dengan sains-sains sosial yang juga membahas perilaku manusia dalam organisasi mempunyai implikasi bahwa manajemen juga merupakan bagian dari sains sosial.

Sains sosial adalah sekumpulan disiplin sains yang bertujuan untuk mempelajari berbagai aspek kehidupan manusia. Sains sosial mencoba mempelajari fenomena kehidupan manusia menggunakan metode ilmiah, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Mulanya, sebagian besar sains sosial berupaya untuk dapat menggunakan metode serta alat analisis dari sains alam guna mencapai penemuan-penemuan yang bersifat baku dan universal, seperti halnya hukum-hukum dalam sains alam. Akan tetapi, karena hasil-hasil dari sains sosial ternyata tidak mampu mencapai taraf hukum universal seperti sains alam, maka ada kecenderungan untuk mengatakan bahwa sains sosial adalah sains lunak (*soft sciences*) sedangkan sains alam adalah sains keras (*hard sciences*). Bahkan kata sains sendiri cenderung lebih diidentikkan dengan sains alam sehingga kadang pendekatan dan metode sains sosial dianggap bukan sains. Hal ini aneh sebab sekarang sudah banyak disiplin sains yang saling bekerja sama bahkan menembus batas antara sains sosial dan sains alam. Misalnya, antropologi ragawi cenderung lebih dekat pada sains kesehatan dan biologi daripada dengan antropologi sosial/budaya. Neuro linguistik menggabungkan antara sains kedokteran tentang otak dengan studi bahasa. Studi ekologi sekarang juga banyak

berinteraksi dengan sains sosiologi dan antropologi. Sosiobiologi mencoba mencari penyebab perilaku sosial manusia dari aspek biologis mereka, misalnya dari genetika.

Memang di awal perkembangannya, sains sosial melihat ke sains alam sebagai sumber inspirasi dan petunjuk tentang bagaimana mempelajari fenomena sosial secara ilmiah. Dalam hal ini, sains sosial kemudian mencoba untuk menerapkan standar-standar sains alam baik dalam metode penelitian maupun terhadap hasil-hasil pengetahuan yang diperolehnya. Ini merupakan upaya bagi sains sosial, yang baru berkembang secara akademis setelah sains alam, untuk dapat mencapai pengakuan sebagai sains.

Ketika sains sosial mulai berkembang secara pesat, terutama masa dekade-dekade akhir abad ke-20, muncul kesadaran bahwa objek yang diteliti oleh sains sosial ternyata secara kualitatif berbeda dengan sains alam. Manusia, sebagai aktor utama fenomena sosial, ternyata merupakan makhluk yang mempunyai agensi sendiri dan mampu menciptakan beragam makna yang menjadi dasar kehidupan sosial. Selain itu, kompleksitas kehidupan sosial yang senantiasa berubah menjadikan sudut pandang dan standar sains alam, yang terbiasa dengan sistem alam yang bekerja menurut reaksi fisik dan kimiawi, semakin susah diterapkan. Penjelasan lebih mendalam mengenai standar-standar pandangan sains alam apa yang susah untuk diterapkan dalam memahami fenomena sosial dapat dibaca di Bab 3.

Oleh karena itu, muncullah paradigma-paradigma lain (selain paradigma sains alam) dalam sains sosial yang dipakai para peneliti sosial untuk dapat lebih memahami beragam aspek fenomena sosial. Adapun pemakaian paradigma selain sains alam tidak serta merta kemudian menjadikan sains sosial tidak ilmiah lagi. Bab ini akan membahas bagaimana langkah-langkah penelitian sains sosial masih menggunakan proses standar

penelitian ilmiah, hanya saja hasil penemuannya tidak lagi bisa memenuhi semua standar-standar ilmiah sains alam.

Pembahasan mengenai sains sosial akan lebih didasarkan pada pengalaman perkembangan sosiologi dan antropologi karena latar belakang pendidikan penulis dalam kedua sains ini. Kedua sains ini dapat dipandang sebagai representasi dari sains sosial karena kedua sains ini sangat berpusat pada analisis mengenai manusia dan kehidupan sosialnya. Selain itu, fokus terhadap manusia dan perilaku sosial ini akan lebih relevan dalam membahas manajemen sebagai bagian dari sains sosial.

A. Cikal Bakal Sains Sosial

Cikal bakal sosiologi dan antropologi dapat dirunut, bahkan dari tulisan-tulisan klasik mengenai aktivitas masyarakat seperti karya-karya Herodotus di zaman Yunani kuno atau karya-karya Ibn Khaldun di abad ke-14. Ide mengenai sains tentang masyarakat mulai muncul abad ke-18 di Eropa ketika para filsuf seperti Rousseau, Montesquieu, dan Locke banyak menulis tentang dasar pembentukan dan perkembangan masyarakat. Dalam tulisan mereka, para filsuf sosial ini banyak membahas mengenai sifat alamiah manusia untuk hidup sosial dan penataan masyarakat lewat kontrak sosial (Barnard 2000). Selain itu, para filsuf sosial ini juga menulis mengenai perkembangan peradaban manusia, misalnya tulisan Montesquieu mengenai hubungan alam dan iklim dalam pembentukan beragam peradaban manusia, atau tulisan Rousseau mengenai perkembangan masyarakat, mulai dari kondisi alamiah (*natural state/savage*) hingga peradaban modern (*Eurocentris*). Di samping pandangan-pandangan sosial ini, perkembangan biologi, terutama mengenai klasifikasi makhluk hidup serta teori evolusi (atau yang sering disebut sebagai sejarah alami atau *natural history*). Berbagai ide

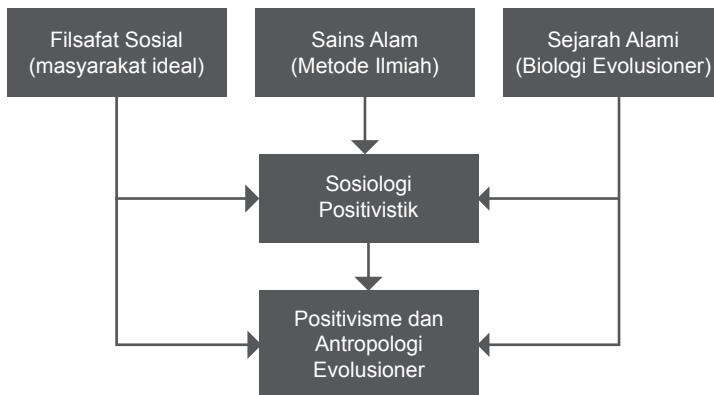
ini menjadi dasar bagi perkembangan sosiologi dan antropologi, walaupun kedua sains ini kemudian menekankan pada aspek yang berbeda.

Sosiologi kemudian mulai terbentuk secara ilmiah dari kerja Auguste Comte. Comte pertama kali memunculkan konsep sosiologi tahun 1838. Berbeda dengan para filsuf sosial yang membicarakan konsep ideal tentang masyarakat, Comte bertujuan untuk memahami bagaimana masyarakat bekerja dan juga bagaimana masyarakat dapat menjadi lebih baik (Macionis 2005). Dalam meneliti masyarakat, Comte mencanangkan bahwa sosiologi harus menggunakan pendekatan ilmiah –seperti yang dipakai dalam sains alam– untuk dapat membuktikan bahwa masyarakat bekerja berdasarkan hukum-hukum yang pasti seperti bagaimana alam bekerja berdasarkan hukum-hukum alam (Macionis 2005). Pendekatan ini, disebut positivisme atau naturalis (Macionis 2005, Little n.d.), juga diikuti oleh para ahli sosiologi yang muncul sesudah Comte. Emile Durkheim misalnya, menggunakan konsep fakta sosial untuk menjelaskan bahwa sosiologi adalah sains yang mempelajari aspek-aspek sosial (bisa pola perilaku, struktur, norma, dan lain-lain) yang keberadaannya bersifat objektif dan terlepas dari individu dalam masyarakat, sama seperti fakta-fakta fisis dalam sains alam (Macionis 2005, Saifuddin 2005).

Cikal-bakal antropologi di Eropa lebih terpengaruh oleh ide-ide mengenai evolusi masyarakat dan manusia, baik secara sosial maupun secara fisis. Hal ini disebabkan juga oleh kenyataan bahwa cikal-bakal data etnografi biasanya datang dari para petualang, pedagang, dan misionaris yang menemui beragam masyarakat di luar Eropa. Perbedaan teknologi, bahasa, dan kualitas hidup yang mereka temui menimbulkan pandangan bahwa bangsa-bangsa lain ini masih primitif sehingga bisa ditarik suatu garis evolusi dari bangsa primitif

hingga masyarakat modern manusia. Dengan menggunakan metode komparasi antarbudaya, antropologi kemudian mencoba menarik suatu garis evolusi dari bangsa-bangsa primitif ini hingga masyarakat modern, baik secara unilinear maupun multilinear.

Aspek positivistik dari antropologi muncul karena pengaruh tulisan-tulisan para ahli sosiologi positivis tentang struktur masyarakat, seperti Emile Durkheim dan Herbert Spencer. Dari pengaruh ide-ide para sosiolog ini, antropologi (terutama oleh Radcliffe-Brown) berusaha untuk menjadi “sains alam tentang masyarakat”, dalam arti menggunakan metode komparasi antarbudaya untuk menemukan “hukum-hukum alam masyarakat” (Barnard 2000).



Gambar 2.1 Pendekatan Positivisme dalam sosiologi dan antropologi

Dengan demikian, dapat dilihat bahwa kedua disiplin sosiologi dan antropologi pada awal mulanya sangat terpengaruh oleh standar dan pendekatan sains alam (lihat *Gambar 2.1*). Para tokoh sosiologi dan

antropologi ini menginginkan penemuan-penemuan sains mereka dapat menjelaskan fenomena sosial secara pasti seperti halnya sains alam menjelaskan gejala alamiah.

B. Pergeseran dan Ragam Paradigma dalam Sains Sosial

Perkembangan sains sosial secara umum mengalami tiga tahapan yang dimulai dengan pendekatan positivistik, interpretatif, dan kritis (lihat *Tabel 2.1*). Bagian ini mengupas ketiga ragam paradigma sains sosial tersebut.

1. Positivistik

Seperti yang telah diuraikan dalam bagian di atas, paradigma sains alam (positivisme/naturalisme) merupakan paradigma awal dalam perkembangan teoretis sains sosial, terutama bagi sosiologi dan antropologi. Paradigma ini menjadi dominan dalam kedua disiplin ini hingga tahun 1970-an. Secara umum, ciri-ciri sudut pandang positivisme dalam sains sosial adalah sebagai berikut (Macionis 2005, Agger 1998, Little, n.d.).

- Kenyataan sosial adalah sesuatu yang objektif dan bisa dimengerti terlepas dari penilaian subjek manusia di dalamnya.
- Teori sosial mencoba menemukan hukum-hukum dunia sosial yang berdasarkan hubungan sebab-akibat (kausal)
- Teori-teori ini didasarkan data yang dihasilkan dari penelitian empiris.

Positivisme dalam sains sosial memunculkan berbagai teori sosial yang sangat berpengaruh, terutama teori struktural-fungsional

yang menjadi dominan dalam sosiologi dan antropologi, bahkan sampai sekarang. Dari sudut pandang ini, muncul konsep-konsep dasar sains sosial mengenai struktur sosial masyarakat, seperti institusi sosial, status, dan peran sosial. Selain itu, penekanan positivisme dalam empirisme dan fakta sosial membentuk tradisi penelitian kuantitatif dalam sains sosial, terutama sosiologi. Dalam antropologi, penekanan terhadap penemuan hukum-hukum sosial universal membuat antropologi positivistik mengedepankan metode komparasi antarbudaya, yaitu dengan mengumpulkan berbagai data (baik kualitatif dan kuantitatif) dari berbagai budaya di dunia untuk mencoba menemukan pola-pola universal, misalnya basis data *Human Relations Area Files* (Barnard 2000).

Walaupun demikian, sains sosial mulai mengalami pergeseran dari positivisme ketika mulai disadari bahwa pendekatan yang berbasis sains alam mempunyai berbagai keterbatasan dalam memahami kehidupan sosial manusia. Dari segi penemuan-penemuan sains sosial, misalnya Putro (2009), menunjukkan bahwa sains sosial sulit untuk bisa mencapai taraf repetisi/replikasi dan taraf reduksionisme sains alam. Macionis (2005) menunjukkan keterbatasan-keterbatasan lain dari pendekatan positivisme, misalnya sebagai berikut.

- Perilaku manusia terlalu kompleks bagi para ilmuwan sosial untuk dapat diprediksi secara pasti.
- Pola-pola sosial selalu berubah.
- Manusia berinteraksi dengan lingkungannya dan ini juga termasuk keberadaan peneliti sosial.
- Peneliti sosial adalah manusia yang juga bagian dari dunia sosial. Dengan demikian, seringkali sulit bagi peneliti untuk benar-benar memisahkan nilai-nilai pribadi saat berinteraksi dengan informan/responden.

Saat keterbatasan-keterbatasan ini mulai kentara, terutama seiring dengan cepatnya perubahan sosial yang terjadi di seluruh dunia

semenjak tahun 1960-an, maka sains sosial kemudian mencoba mencari pendekatan-pendekatan lain untuk bisa memahami realitas sosial secara lebih mendalam.

2. Interpretatif

Pendekatan interpretatif muncul sebagai alternatif ketika pendekatan positivistik ternyata tidak mampu mencapai taraf keilmuan yang dicanangkan. Dalam hal ini, sumber masalah dari tidak berhasilnya positivisme untuk mencapai taraf kestabilan sains alam dilihat justru dari penerapan standar sains alam untuk mencapai “kepastian” tentang fenomena sosial (Saifuddin, 2005).

Menanggapi keterbatasan yang dialami positivisme dalam memahami fenomena sosial, pendekatan interpretatif melihat bahwa manusia tidak hanya bertindak begitu saja, namun bahwa tindakan tersebut didasari oleh makna. Dengan demikian, sains sosial bukan hanya menjelaskan perilaku manusia, namun juga harus memahami makna dari tindakan manusia serta bagaimana manusia memaknai dunia sosialnya (Macionis, 2005).

Dalam memahami makna sosial ini, ada perbedaan dalam tradisi sosiologi dan antropologi. Dalam sosiologi, pendekatan interpretatif didasarkan pada sudut pandang interaksi-simbolik. Dalam pendekatan ini, penelitian sosial berusaha menangkap bagaimana orang memaknai tindakan-tindakan sosial. Selain itu, melalui pemahaman tentang bagaimana orang memaknai tindakan serta konteks sosial, sosiologi interpretatif kemudian memahami bagaimana kenyataan sosial dibentuk dari bagaimana para individu memahami berbagai konteks dalam kehidupan sehari-hari (Macionis, 2005). Dalam hal ini, sosiologi interpretatif menemukan bahwa makna-makna perilaku sangat tergantung konteks situasi di mana perilaku tersebut berada.

Adapun dalam antropologi, pendekatan interpretatif lebih didasari sudut pandang hermeneutika. Seperti halnya pendekatan interaksi-simbolik, pendekatan interpretatif dalam antropologi juga bertujuan untuk menemukan makna dari tindakan sosial manusia. Dengan demikian, antropologi interpretatif bukanlah analisis yang mencoba menemukan hukum-hukum sosial, namun lebih merupakan analisis interpretatif yang mencari makna dari tindakan sosial (Geertz, 1973).

Seperti halnya dalam sosiologi interpretatif, pendekatan antropologi interpretatif juga menekankan pada pemahaman mengenai makna perilaku, sebab perilaku merupakan dasar dari terjadinya tindakan-tindakan sosial-budaya yang lebih luas. Akan tetapi, sudut pandang antropologi secara lebih holistik melihat beragam perilaku menjadi sebuah wacana sosial (dan simbolik) yang mengalir, bagaikan sebuah teks, yang harus dipahami maknanya (Geertz, 1973). Pemahaman, baik tentang rangkaian perilaku dan juga makna dari wacana sosial yang muncul, menjadi apa yang disebut sebagai uraian padat (*thick description*) (Geertz, 1973). Sifat interpretasi ini juga sangat terikat erat dengan konteks sosial di mana perilaku itu terjadi sehingga hasil-hasil interpretasi ini sulit untuk digeneralisasi menjadi teori umum atau digunakan untuk keperluan prediksi.

3. Kritis dan Posmodernisme

Seperti halnya pendekatan interpretatif, pendekatan kritis dan posmodernisme muncul sebagai reaksi terhadap positivisme dalam sains sosial. Pendekatan kritis sendiri lebih menonjol dalam sosiologi, melalui teori konflik sosial dan juga teori kritis yang dikembangkan oleh para ilmuwan Mazhab Frankfurt (Macionis, 2005; Agger, 1998). Dalam pandangan pendekatan kritis, kenyataan sosial bukanlah suatu yang objektif dan bekerja berdasarkan hukum-hukum sosial, namun justru merupakan hasil dari proses sejarah yang ditandai oleh dominasi dan ketimpangan sosial yang sudah mengakar dalam

struktur budaya dan masyarakat (Agger, 1998). Dengan demikian, dari sudut pandang pendekatan kritis, pendekatan positivisme lebih cenderung mendukung keadaan mapan (*status quo*) yang tidak adil karena positivisme memandang kenyataan sebagai suatu yang objektif dan apa adanya. Oleh karena itu, pendekatan kritis ingin mengarahkan penelitian sains sosial untuk memunculkan ide-ide perubahan sosial yang dapat merombak struktur dominasi dan kekuasaan menuju kondisi keadilan sosial (Macionis, 2005). Penelitian sosial pun harus mengalami perubahan karakter dan harus lebih banyak melibatkan partisipasi dan suara dari subjek yang diteliti. Dalam melihat kenyataan sosial, maka pendekatan kritis (dan juga posmodernisme) akan melihat kenyataan sosial sebagai arena kontestasi makna sosial di mana kekuasaan (dalam berbagai bentuk) berperan dalam menentukan makna apa yang menjadi dominan (Agger, 1998).

Pendekatan posmodernisme sendiri bisa dikategorikan sebagai perkembangan lanjutan dari pendekatan kritis, terutama ketika sains sosial mulai meneliti perubahan sosial yang terjadi saat kehidupan modern berkembang dengan sangat cepat sehingga dikatakan bahwa masyarakat sudah mencapai kondisi posmodern. Ciri-ciri kondisi posmodern (Agger, 1998) antara lain adalah globalisasi, ketika arus informasi dan manusia tidak lagi terhalangi oleh batas-batas negara sehingga berbagai daerah pun sekarang terhubung dengan yang lain. Identitas individual pun tidak lagi tunggal namun bisa makin beragam, baik dari segi identitas budaya, kewarganegaraan bahkan identitas nyata dan maya (*virtual*). Sebaliknya, keterkaitan antardaerah menyebabkan pengaruh global dapat dilihat keberagaman manifestasinya dalam kondisi lokal. Salah satu ciri pendukung globalisasi adalah mode informasi yang semakin dominan. Dominannya mode informasi dan media massa ini memunculkan konsep simulasi, ketika citra media massa lebih berperan dalam membentuk pengalaman dan persepsi orang mengenai kenyataan sosial.

Bagi penelitian sosial, pendekatan kritis dan posmodernisme membawa kesadaran bahwa penelitian sosial harus lebih reflektif tentang bagaimana dirinya menggambarkan kenyataan sosial subjek-subjek penelitian. Pada sudut pandang posmodernisme, sains sosial (terutama antropologi) menjadi semakin kritis akan hasil penelitiannya sendiri dan melihat bahwa tulisan ilmiah merupakan representasi tidak lengkap dari kenyataan sosial masyarakat, serta bagaimana teknik-teknik tulisan turut membentuk otoritas ilmiah dalam berbicara tentang hidup orang lain, membentuk perbedaan antara peneliti dan yang diteliti (Barnard, 2000). Dalam hal ini, sains sosial menjadi lebih sensitif dalam melihat bahwa pengetahuan yang dihasilkannya memiliki keterbatasan objektivitas.

Tabel 2.1 Perbandingan tiga pendekatan ilmu sosial (berdasarkan Macionis, 2005)

| | Positivistik | Interpretatif | Kritis dan Posmodern |
|----------------------------------|---|--|--|
| Kenyataan sosial | Bersifat objektif, apa adanya. Masyarakat merupakan sistem yang teratur. | Kenyataan sosial dibentuk dari pemaknaan manusia terhadap konteks lingkungan dan sosial. | Kenyataan sosial terbentuk secara historis berdasarkan struktur dominasi dan ketimpangan. Ada kontes untuk menentukan makna dominan. |
| Tujuan penelitian & teori sosial | Mengumpulkan data empiris untuk dapat menemukan pola dan hukum-hukum yang mengatur bekerjanya masyarakat. | Mengumpulkan data empiris (cenderung kualitatif) untuk dapat menemukan bagaimana orang memaknai tindakan sosial. | Mengumpulkan data untuk mengkritisi struktur kekuasaan dan dominasi serta membawa perubahan. |

Walaupun sains sosial mulai bergeser dari positivisme, bukan berarti bahwa penelitian sosial kemudian tidak lagi bersifat

ilmiah. Proses penelitian masih menekankan pada objektivitas metode serta validitas temuan, walaupun dengan kesadaran lebih bahwa tingkat objektivitas yang dapat dicapai penelitian sosial tidak sekaku seperti pada sains alam. Adapun proses penelitian dalam sains sosial masih mempraktikkan langkah-langkah standar penelitian ilmiah, seperti ilustrasi berikut (Crawford & Stucki, 1990).

1. Merumuskan permasalahan dan pertanyaan penelitian.
2. Mengumpulkan informasi dan kerangka pemikiran.
3. Membentuk hipotesis atau asumsi-asumsi.
4. Menentukan metode pencarian data.
5. Melakukan eksperimen dan/atau mengumpulkan data
6. Analisis data.
7. Interpretasi data, buktikan hipotesis dan buat kesimpulan
8. Presentasi hasil dalam bentuk tulisan ilmiah dan mitra bestari (*peer review*).
9. Replikasi/verifikasi oleh orang lain.

Langkah-langkah praktik penelitian ilmiah ini juga dipakai oleh penelitian sosial yang memakai pendekatan selain positivisme. Hal ini menjaga bahwa proses penelitian, walaupun tidak lagi berupaya mencapai standar penemuan sains alam, tetap dijalankan dengan proses yang sistematis yang menunjang validitas hasil penelitian.

C. Hubungan Manajemen dan Sains Sosial

Manajemen mempunyai hubungan erat dengan berbagai disiplin sains sosial tatkala manajemen berbicara mengenai aspek manusia dalam organisasi bisnis. Aspek manusia dapat merujuk

ke aspek psikologis, aspek sosial, dan juga aspek budaya manusia. Adapun teori-teori ekonomi, misalnya tentang organisasi bisnis, kewirausahaan, dan siklus bisnis juga menjadi bagian penting dalam pengetahuan manajemen.

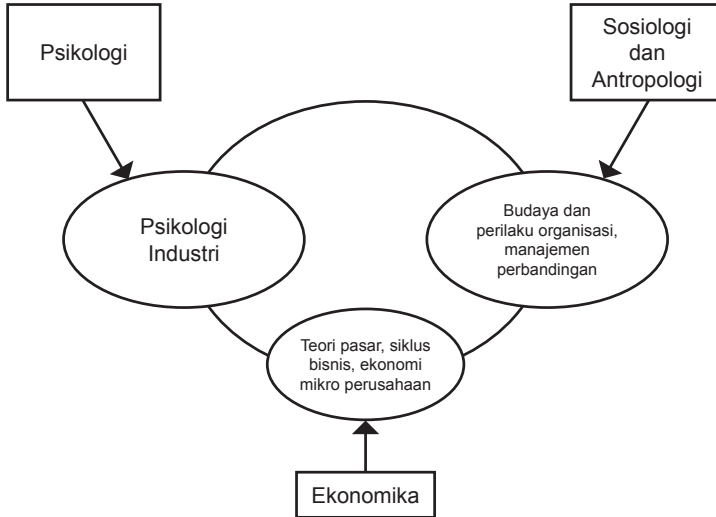
Hubungan manajemen dengan psikologi paling kentara dalam bidang psikologi industrial. Awalnya, fokus utama bidang ini adalah mengenai kecocokan kepribadian dengan pekerjaan serta kondisi-kondisi psikologis apa yang paling bagus untuk efisiensi kerja (Wren, 2005). Pendekatan psikologis tentang kepribadian manusia pekerja ini kemudian berkembang lewat teori motivasi dan kebutuhan Maslow untuk lebih menjelaskan kepribadian pekerja yang produktif.

Hubungan manajemen dan sosiologi (serta antropologi) terlihat dalam perkembangan sosiologi industri. Penerapan sudut pandang sosiologis untuk memahami interaksi manusia dalam organisasi bisnis mulai dikembangkan melalui studi pada pembangkit listrik Hawthorne tahun 1920-an. Studi ini merupakan cikal-bakal dari bidang perilaku organisasi karena memang merupakan studi awal di mana ide-ide perilaku manusia dalam organisasi diselidiki pada konteks organisasi kerja. Studi ini memunculkan pemahaman mengenai perilaku kelompok, seperti klik (*clique*), dan juga bahwa organisasi kerja merupakan suatu sistem sosial (Wren, 2005). Hubungan antropologi dengan manajemen kurang begitu menonjol dibandingkan dengan sosiologi. Pengaruh antropologi dalam konsep budaya perusahaan (*corporate culture*) pun sangat sedikit karena fokus konsep budaya dalam manajemen lebih mengarah ke korporasi dan kepentingan bisnis, bahkan sebagai variabel yang turut menentukan kinerja organisasi bisnis (*culture is what an organization has*) (Smirchich, 1983), berbeda dari fokus antropologi yang lebih holistik/menyeluruh (*culture is something an organization is*) (Smirchich, 1983), serta ragam definisi budaya sesuai dengan beragam paradigma teori dalam disiplin tersebut. Manajemen menggunakan beberapa konsep antropologi di bidang manajemen

komparatif atau manajemen antarbudaya (*cross-culture management*). Di bidang ini, manajemen menggunakan pemahaman antropologi mengenai bagaimana ragam nilai dan perilaku mempengaruhi hubungan bisnis antarbudaya (Ferraro, 2002). Walaupun demikian, model paling populer untuk meneliti nilai budaya (model Hofstede) lebih dipengaruhi oleh sudut pandang sosiologi.

Adapun hubungan ekonomika terhadap manajemen lebih pada teori-teori yang menjelaskan fenomena kegiatan ekonomi yang berhubungan dengan berjalannya organisasi bisnis. Misalnya, konsep mengenai mengapa organisasi bisnis diperlukan untuk mengatur kegiatan produksi ekonomi (dan bukan hanya berdasar perdagangan bebas) ternyata datang dari ekonomika. Adalah Ronald Coase (1937) yang pertama kali menjelaskan mengapa organisasi bisnis (*business firm*), yang bekerja dengan mekanisme kontrol, lebih efektif daripada menyerahkan produksi ke tangan-tangan tak nampak pasar. Dalam hal ini, biaya transaksi yang tinggi dan tidak efisien ternyata bisa dikurangi lewat pembentukan firma yang bekerja berdasarkan kontrol. Contoh lain, teori tentang sifat kewirausahaan yang menjadi penjelasan mengenai munculnya bisnis-bisnis yang sukses pertama diformulasikan oleh ekonom Joseph Schumpeter (Bowles, 2005). Selain itu, berbagai konsep mendasar mengenai kegiatan ekonomi mikro, seperti tingkat pengembalian (*rate of return*), penawaran dan permintaan (*supply and demand*), atau konsep-konsep makro mengenai pasar, kompetisi, siklus bisnis, investasi, dan inflasi merupakan konsep-konsep yang pertama kali dikembangkan dalam ekonomika (Bowles, 2005). Fokus manajemen yang lebih banyak berkecimpung dalam kegiatan bisnis, yang merupakan suatu bentuk kegiatan ekonomi, menyebabkan adanya hubungan erat antara manajemen dan ekonomi. Bahkan bisa dikatakan bahwa pemahaman mengenai aspek ekonomi dari bisnis sangat penting dalam manajemen di bidang bisnis.

Secara umum, hubungan manajemen dengan berbagai cabang sains sosial dapat digambarkan seperti berikut.



Gambar 2.2 Hubungan manajemen dan sains sosial

D. Kesimpulan

Fokus utama manajemen, yaitu mengenai manusia dalam organisasi, menyebabkan sains manajemen sangat erat kaitannya dengan sains sosial terutama sosiologi dan, untuk beberapa hal, antropologi. Ketiga pendekatan sains sosial, yaitu positivistik, interpretatif, dan kritis juga berlaku bagi pengkajian sains manajemen. Oleh karena sebagian besar dari organisasi manusia yang menjadi fokus dari manajemen adalah organisasi bisnis, maka manajemen juga mempunyai hubungan erat dengan ekonomika. Saat manajemen semakin sadar bahwa

faktor manusia merupakan faktor yang paling dominan dalam menunjang kegiatan suatu organisasi, maka pengetahuan baik mengenai aspek kepribadian manusia maupun aspek sosial-budaya mengakibatkan manajemen sekarang ini berhubungan dengan semua disiplin utama sains sosial, yaitu sosiologi, antropologi, psikologi, dan ekonomika.

E. Referensi

- Agger, B. (1998), *Critical Social Theories*, Boulder, Westview.
- Barnard, A (2000), *History and Theory in Anthropology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bowles, S. et al. (2005), *Understanding Capitalism*, Oxford University Press, Oxford.
- Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4 (16), 386–405.
- Crawford, S. dan Stucki, L. (1990), "Peer review and the Changing Research Record", *Journal of American Society on Information Science*, Vol. 41, pp 223-228.
- Ferraro, G.P. (2002), *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, New Jersey.
- Geertz, C. (1973), "Thick Description: Towards an Interpretatif Theory of Culture", *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- Little, D. (n.d.), "Beyond Positivism: Toward a Methodological Pluralism in Sosial Science", unpublished essay, University of Michigan, Dearborn.

Macionis, J.J. (2005), *Sociology*, Pearson, New Jersey.

Saifuddin, A.F. (2005), *Antropologi Kontemporer*, Kencana, Jakarta.

Smirchich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 339-358.

Wren, D. (2005), *The History of Management Thought*, John Wiley, New Jersey.

BAB 3
**APAKAH MANAJEMEN
ADALAH SAINS?**

Utomo Sarjono Putro

Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB sudah mengklaim bahwa manajemen adalah sains sosial sehingga harus berbasis kemanusiaan (humanisme). Apa karakteristik utama dari permasalahan sosial dan apakah pendekatan ilmiah sesuai untuk masalah sosial? Bagaimana hubungan manajemen dan sains sosial dan bagaimana pendekatan yang seharusnya dipakai dalam manajemen? Akhirnya tulisan ini juga akan memperkenalkan suatu pendekatan yang humanistik, yaitu pendekatan yang berorientasi pada aspek kemanusiaan (*human aspect*), seperti masalah budaya dan politik.

A. Apakah Itu Pendekatan Ilmiah?

Manusia adalah makhluk yang selalu bertanya tentang arti suatu fenomena. Ketika menghadapi suatu fenomena, hasil dari proses bertanya tersebut akan menghasilkan pengetahuan tentang fenomena itu. Apakah semua pengetahuan yang dihasilkan dari proses bertanya tersebut merupakan suatu sains?

Menurut Checkland (1993), berdasarkan sejarah perkembangan sains, didapatkan tiga karakteristik utama dari sains, yaitu:

1. Penyederhanaan (*reductionism*)
2. Kemampu-ulangan (*repeatability*)
3. Penolakan (*refutation*)

Penyederhanaan adalah pendekatan yang mereduksi kompleksitas permasalahan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sehingga dapat dengan mudah diamati dan diteliti. Pendekatan analitikal adalah nama lain dari penyederhanaan, yaitu mencoba untuk mencari unsur-unsur yang menjelaskan fenomena tersebut dengan hukum sebab akibat. Asumsi dari penyederhanaan ini adalah bahwa fenomena keseluruhan

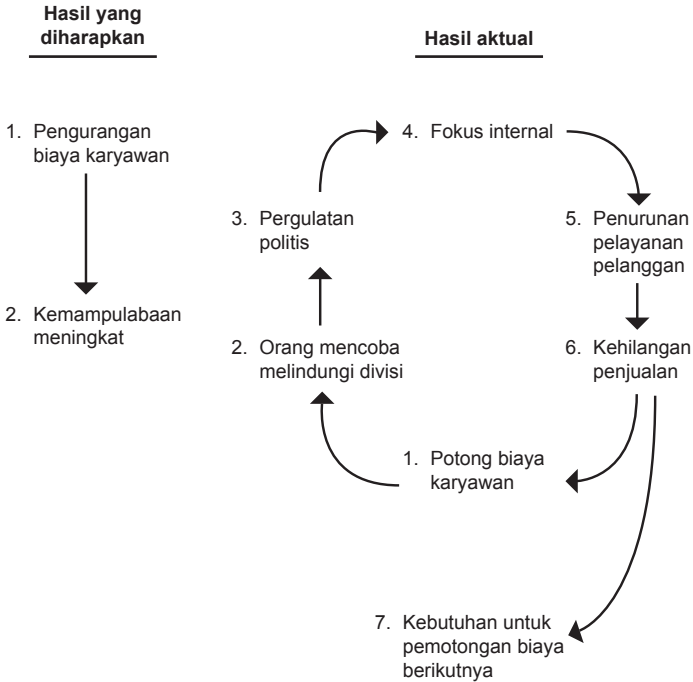
dapat dijelaskan dengan mengetahui fenomena dari unsur-unsurnya. Ada satu istilah yang sering digunakan dalam hal ini, yaitu keseluruhan adalah merupakan hasil penjumlahan dari unsur-unsurnya. Oleh karena itu, berpikir linear juga merupakan salah satu bagian dari penyederhanaan.

Salah satu prinsip yang sesuai dengan penyederhanaan adalah *Ockham's Razor* (Checkland, 1993), yaitu:

Penyederhanaan sebuah penjelasan terlibat cukup jelas dalam prinsip Okham's Razor, namun perluasan dari hal inilah yang mengarahkan pada konsep yang biasanya dipikirkan sebagai 'reduksi ilmiah', yaitu penjelasan dari fenomena kompleks berdasarkan terminologi yang lebih sederhana. Jelas, bahwa jika kita dapat melakukan ini –jika fenomena biologi, contohnya, dapat dijelaskan seluruhnya oleh fisika dan kimia– Ockham's Razor telah dipenuhi; kita tidak melipatgandakan entitas yang tak perlu. Sesuatu yang ideal menurut seorang reduksionis adalah sebuah penjelasan mengenai sains sosial dengan menggunakan terminologi psikologi, psikologi dengan terminologi biologi, biologi dengan terminologi kimia, dan kimia dengan terminologi fisika, sains yang paling mendasar.

Dalam bidang manajemen, pendekatan ilmiah atau manajemen ilmiah (*scientific management*) oleh Taylor juga menganut pendekatan ini. Taylor menganggap bahwa organisasi bagaikan suatu mesin, yang terdiri dari fungsi-fungsi tertentu, perilaku organisasi merupakan penjumlahan dari fungsi-fungsi tertentu di dalamnya.

Contoh lain berpikir linear dijelaskan di *Gambar 3.1* (Glass, 1996). Di gambar tersebut, pemotongan biaya dengan perampingan organisasi diharapkan dapat meningkatkan keuntungan. Akan tetapi, kenyataan seringkali bertentangan dengan harapan ini. Dalam hal ini, berpikir linear tidak dapat menjelaskan mengapa hasil aktualnya bisa berbeda dengan harapan.



Gambar 3.1 Keterbatasan cara berpikir linear untuk menjelaskan fenomena manajemen

Sifat kedua dari sains adalah kemampu-ulangan, yaitu suatu pengetahuan disebut sains jika pengetahuan tersebut dapat dicek dengan mengulang eksperimen atau penelitian yang dilakukan oleh orang lain di tempat dan waktu yang berbeda. Sifat ini akan menghasilkan suatu pengetahuan yang bebas dari subjektivitas, emosi, dan kepentingan. Ini didasarkan pemahaman bahwa sains adalah pengetahuan milik umum sehingga setiap orang yang berkepentingan harus dapat menguji kebenarannya dengan mengulang eksperimen atau penelitian yang dilakukan. Checkland (1993) memberikan suatu contoh pengetahuan yang mampu-ulang (*repeatable*) sebagai berikut.

Hukum kuadrat terbalik dari magnetisme, yang ditemukan katakanlah di Boston, masih akan tetap sebagai hukum kuadrat terbalik apabila percobaan dilakukan di Baskingstoke.

Sifat sains yang ketiga adalah penolakan. Sifat ini mensyaratkan bahwa suatu pengetahuan harus memuat informasi yang dapat ditolak kebenarannya oleh orang lain. Suatu pernyataan bahwa besok mungkin hujan atau pun tidak, memuat informasi yang tidak layak untuk disebut sains karena tidak dapat ditolak. Sains adalah pengetahuan yang memiliki risiko untuk ditolak sehingga sains adalah pengetahuan yang dapat berkembang. Sebagai contoh, Teori Newton ditolak oleh Einstein sehingga menghasilkan teori baru tentang relativitas.

B. Karakteristik Sistem Sosial

SBM ITB sudah mempercayai bahwa manajemen adalah sains sosial. Apa yang membedakan sistem sosial dengan sistem alam? Berbeda dengan fenomena alam, fenomena sosial melibatkan manusia, organisasi, negara, dan perusahaan yang bertindak menurut kepentingannya masing-masing, bahkan dalam batas tertentu dapat mengendalikan situasi. Komponen sains sosial adalah partisipan-partisipan yang aktif, berbeda dengan komponen sains alam. Menurut Nelson (2005), ada juga perdebatan apakah ekonomika merupakan sains sosial atau sains alam, yaitu:

Jika dunia berjalan dengan logika dan persamaan-persamaan, mengapa kita berpikir kita menemukan makna di dalamnya? Jika ekonomika adalah mesin deterministik, bagaimana kehendak manusia mempunyai pengaruh? Jika tubuh manusia (termasuk otak) menaati hukum-hukum alam, bagaimana manusia dibedakan oleh pikiran bebasnya. Jika dunia bersifat mekanis, bagaimana dunia dapat bersifat moral dan bernilai?

Karakteristik dari fenomena sosial atau pun alam dapat dijelaskan dengan tiga tipe dasar sistem, yaitu deterministik, bernyawa (*animated*), dan sosial (Ackoff *et al.*, 1996).

Sistem deterministik adalah sistem yang baik keseluruhan ataupun semua bagiannya hanya menjalankan tujuan yang sudah ditentukan dari luar dirinya (*purposive*) atau mengejar tujuan (*goal seeking*). Sistem ini tidak dapat mempunyai tujuan sendiri dan hanya mengejar tujuan yang ditentukan dari luar. Metafora yang sesuai dengan sifat ini adalah mesin. Sebuah mesin tidak dapat mempunyai tujuan sendiri, melainkan mesin dirancang untuk menjalankan suatu tujuan tertentu. Bagian-bagian mesin tidak mempunyai tujuan lain, selain hanya mempunyai fungsi untuk melayani fungsi mesin tersebut. Fenomena alam adalah deterministik karena terdiri dari benda mati yang tidak dapat mempunyai tujuan sendiri, juga memiliki perilaku yang deterministik, yang ditentukan oleh strukturnya, hukum sebab akibat, dan lingkungannya. Selain benda mati atau mesin, tumbuh-tumbuhan juga mempunyai sifat deterministik.

Sistem-sistem bernyawa adalah sistem yang dapat memiliki tujuan sendiri, namun tidak demikian dengan komponen-komponennya. Fungsi komponen hanya melayani tujuan yang ditentukan sistem tersebut. Metafora yang sesuai dengan ini adalah binatang, termasuk manusia. Manusia secara pribadi dapat mempunyai tujuan sendiri, namun organ-organnya seperti jantung, paru-paru, ginjal, sistem peredaran darah, syaraf, dan sebagainya tidak dapat memiliki tujuan sendiri. Menurut Zeleny (1981)

Sistem-sistem yang bernyawa adalah hidup. Hidup diartikan dengan menggunakan istilah autopoiesis; pemeliharaan bagian dan keseluruhan, sembari komponennya sendiri terus menerus dan secara periodik diurai dan dibangun kembali, diciptakan dan dimusnahkan, diproduksi dan dikonsumsi.

Menurut Ackoff *et al.* (1996),

Untuk binatang, bertahan hidup adalah juga salah satu –jika bukan satu-satunya– tujuan yang paling penting. Binatang adalah organisme yang memiliki tujuan dengan bagian-bagian (beberapa di antaranya disebut ‘organ’) yang bersifat fungsional tetapi tidak memiliki tujuan sendiri. Tingkah laku bagian dari suatu organisme ditentukan oleh keadaan organisme itu dan aktivitasnya. Sebagai contoh, jantung manusia, paru-paru, otak, dan lain sebagainya, tidak memiliki tujuan untuk dirinya sendiri, namun fungsi bagian-bagian itu diperlukan untuk bertahan hidup dan untuk mengejar tujuan dari organisme secara keseluruhan.

Sistem-sistem sosial adalah sistem yang mempunyai tujuan sendiri, dan mengandung komponen-komponen baik sistem-sistem sosial yang lain dan sistem-sistem bernyawa yang juga mempunyai tujuan sendiri, misalnya sekolah, organisasi, perusahaan, negara, dan korporasi.

Menurut Ackoff *et al.* (1996),

Kami tidak tahu siapa yang telah mencoba memodelkan organisme atau sistem mekanis dengan sebuah sistem sosial, tapi jelas, sistem sosial sering dimodelkan secara organismik (organismic) (contoh Stafford Beer; 1972) dan bahkan secara mekanis (contoh fisikawan sosial dan Jay Forrester; 1961, 1971)

Berdasarkan tipe-tipe sistem di atas, dapat juga didefinisikan sistem-sistem ekologi (ecological), yaitu sistem yang berisi sistem-sistem mekanis, organismik, dan sosial yang berinteraksi satu sama lain, namun sistem-sistem ekologi sendiri tidak mempunyai tujuan.

Menurut Ackoff *et al.* (1996),

Meskipun fungsi dari sistem ekologi adalah untuk melayani bagian-bagiannya, banyak orang mengasumsikan keberadaan Tuhan di mana maksud Tuhan tersebut dipercaya sebagai tujuan dari sistem ekologi semesta. Tuhan juga dipercaya sebagai pencipta dari sistem ini.

C. Keterbatasan Pendekatan Sains dalam Memahami Fenomena Sosial

Pertanyaan yang muncul setelah memahami karakteristik sains di atas adalah apakah ketiga sifat tersebut sesuai dengan permasalahan manajemen? Apa karakteristik dari permasalahan manajemen?

Karakteristik sains di atas, sangat sesuai untuk sains alam terutama fisika. Sistem alam berisi komponen-komponen yang deterministik, atau mempunyai keteraturan sehingga manusia dapat menemukan keteraturan dalam bentuk hukum (*law*), seperti hukum gravitasi. Dengan penyederhanaan, ilmuwan dapat membagi-bagi fenomena, dan bereksperimen pada tiap bagian tersebut di laboratorium, yaitu dengan mengisolasi bagian tersebut dengan bagian lainnya. Prinsip memecah belah dan taklukkan (*divide and conquer*) sesuai untuk menggambarkan penyederhanaan. Dua sifat lainnya juga dapat dengan mudah dipenuhi oleh sains fisika.

Akan tetapi, sains kimia menghadapi permasalahan jika menggunakan pendekatan penyederhanaan (Checkland, 1993).

Sebuah contoh menarik saat sains menghadapi kompleksitas baru terjadi di kimia selama abad kemarin. Para ahli kimia saat itu mengisolasi, memurnikan, dan memisahkan bagian dari senyawa karbon kompleks yang dikenal dapat mengkaraktirisasi materi hidup, ini disebut kimia 'organik'. Molekul seperti brucine, $C_{23}H_{26}O_4N_2$, yang dianalisis 1831, sangatlah kompleks sehingga senyawa tersebut dianggap banya dapat dibuat lewat campur tangan satu 'daya utama' yang misterius (a mysterious 'vital force'), yang dianggap dimiliki semua organisme.

Permasalahan penyederhanaan timbul ketika mempelajari makhluk hidup karena perilaku makhluk hidup tidak dapat

dipelajari dengan memilah-milah unsur-unsurnya sehingga perlu diasumsikan adanya suatu 'daya utama' yang misterius. Dalam sains biologi, juga ada fenomena yang tidak bisa dijelaskan dengan penyederhanaan (Checkland, 1993).

Tabun 1880-an dan 1890-an, Roux telah menyarankan bahwa 'partikel' turunan (hereditary) di dalam telur sebuah organisme terbagi tak merata selama pembelahan sel, yang membentuk embrio multisel dari telur sel tunggal. Dengan demikian, bagian-bagian berbeda dari embrio akan membawa potensi turunan yang berbeda. Driesch, bekerja di Stasiun Zoologi, Naples, memisahkan telur bulu babi laut (urchin) saat telur tersebut berada dalam tahap dua sel. Dia membiarkan kedua telur tersebut untuk berkembang secara terpisah dan menduga akan mendapatkan embrio yang cacat. Ternyata secara mengagumkan, setiap sel membentuk seekor lava bulu babi laut yang normal, meskipun sedikit lebih kecil, yang berarti bertentangan dengan hipotesis Roux.

Fenomena sosial mempunyai karakteristik di mana komponen-komponennya dapat memiliki tujuan sendiri. Ilmuwan sosial mengalami kesulitan yang luar biasa dibandingkan dengan ilmuwan fisika, yaitu ilmuwan sosial sangat sukar untuk mendapatkan generalisasi dari pengetahuan yang dihasilkan dari pengamatan fenomena sosial.

Permasalahan yang kedua yang dihadapi ilmuwan sosial adalah masalah interpretasi dari hasil pengamatan, seperti yang dijelaskan berikut.

Terhubung erat dengan ada banyaknya interpretasi terhadap fenomena sosial adalah sifat kedua yang akan membedakan penemuan dalam sains sosial dan penemuan dalam sains alam: sifat khusus dari komponen sistem yang dipelajari para ilmuwan sosial. Komponen tersebut adalah manusia, dan bahkan jika kita melakukan depersonalisasi dengan menganggapnya sebagai 'aktor' yang memiliki suatu 'peran', dia akan menjadi partisipan yang aktif dalam fenomena yang tengah diselidiki,

yang memberikan makna dan secara potensial mengubah situasi dengan cara yang unik. Seorang ahli kimia yang mempelajari sifat amonia tidak mungkin untuk membedakan satu molekul amonia dan molekul amonia lainnya; dia dapat mengasumsikan kemiripan total antara sifat suatu molekul dan molekul di dekatnya, dan dia dapat dengan keyakinan penuh melakukan percobaan yang ia inginkan: setiap molekul tidak akan memanipulasinya! Para ilmuwan sosial mempunyai masalah yang sama dengan para ahli biologi yang tengah mempelajari daur hidup burung cuckoos ketika menemukan beberapa cuckoos tiba-tiba membangun sarang untuk dirinya sendiri dan mengerami telur serta mengasuh anak-anaknya. Burung cuckoos tentu saja kenyataannya tidak bertingkah menyimpang seperti ini, dan para ahli etologi (ethology) tak merasa perlu untuk mengangkat ide bahwa fenomena yang tengah dipelajari dipengaruhi makna yang diberikan partisipan (cuckoos) dalam fenomena tersebut. Berbeda dengan ahli etologi tersebut, ilmuwan sosial harus mengangkat ide ini di mana fenomena sosial tidak dapat dijelaskan dengan cara yang sama seperti fenomena alam.

Kesulitan yang ketiga yang dihadapi ilmuwan sosial adalah membuat prediksi tentang yang akan terjadi dalam suatu fenomena sosial.

Untuk satu hal, seperti jelas dalam pengamatan keseharian akan kejadian-kejadian, prediksi akan suatu hasil dari peristiwa yang tengah diselidiki dalam sistem sosial dapat mengubah hasil tersebut. Sistem alam tidak dapat memberikan tanggapan terhadap prediksi yang dibuat untuknya; sistem sosial dapat (Checkland, 1993).

D. Pendekatan untuk Manajemen

Sering dinyatakan bahwa manajemen adalah sains sosial, namun bagaimana hubungan antara manajemen dan sains sosial?

Dalam bab ini, hubungan antara manajemen dan sains sosial akan dianalogikan sama dengan hubungan antara rekayasa (*engineering*) dan sains alam. Akan tetapi, ada sedikit perbedaan, yaitu rekayasa lebih diuntungkan dibandingkan dengan manajemen karena sains alam dengan pendekatan ilmiahnya dapat menghasilkan hukum dan teori-teori yang dapat teruji dengan baik, sedangkan manajemen harus mengandalkan teori-teori sosial yang masih menghadapi masalah ketika menggunakan pendekatan ilmiah.

Manajemen dalam bab ini akan didefinisikan sebagai berikut (Checkland, 1993).

Proses manajemen, bukan dalam arti formalnya, adalah berhubungan dengan keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, dengan perencanaan, dengan proses mempertimbangkan alternatif, dengan pengawasan kinerja, dengan kerjasama bersama orang lain atau pencapaian tujuan lewat orang lain; proses manajemen adalah sebuah proses pengambilan keputusan dalam sistem sosial mengenai masalah yang mungkin tidak tersedia dengan sendirinya.

Dengan demikian, seorang manajer selalu berhadapan dengan fenomena sosial yang lebih kompleks dibandingkan dengan fenomena alam karena melibatkan manusia atau sistem sosial yang lain yang merupakan partisipan aktif dalam permasalahan yang dihadapi. Tantangan dari seorang manajer adalah bagaimana dia bisa memanfaatkan teori-teori sosial yang ada (walaupun bermasalah dibandingkan dengan sains alam) untuk membuat keputusan sebagai seorang pengambil keputusan.

Pendekatan yang dipilih seorang manajer akan didasarkan pada pemahamannya tentang fenomena sosial, terutama pemahamannya terhadap manusia sehingga ada kemungkinan bahwa pendekatannya akan tidak sesuai dengan karakteristik

fenomena sosial. Berbagai kemungkinan tentang hal tersebut adalah sebagai berikut (Ackoff *et al.*, 1996).

1. Penerapan Model Deterministik ke Organisasi

Model deterministik adalah suatu model yang didasarkan asumsi bahwa fenomena sosial adalah merupakan sistem yang deterministik. Pendekatan dalam tipe ini sangat sesuai dengan pendekatan ilmiah, dan yang paling jelas terlihat pada sains manajemen, terutama Penelitian Operasional (*Operational Research*) (Checkland, 1993).

Riset Operasional adalah penerapan metode ilmiah ke masalah yang kompleks yang berasal dari pengendalian dan pengaturan sistem besar yang terdiri dari manusia, mesin, bahan, dan uang dalam industri, bisnis, pemerintahan, dan pertahanan. Pendekatannya yang mencolok adalah dengan membangun model ilmiah dari sistem, mengikutsertakan pengukuran faktor-faktor, seperti kemungkinan dan risiko, yang dengan model itu dapat dilakukan prediksi dan perbandingan terhadap hasil-hasil dari berbagai alternatif keputusan, strategi, atau kendali. Tujuannya adalah untuk membantu manajemen menentukan kebijakan dan aksinya secara ilmiah.

Pendekatan mekanis ini sesuai untuk organisasi yang memang anggota-anggotanya hanya melayani fungsi dari organisasi yang tujuannya sudah ditentukan dari luar organisasi. Akan tetapi, jika komponen-komponen dari organisasi tersebut bersifat *purposeful* (memiliki tujuan sendiri), maka pendekatan deterministik atau mekanis ini akan kurang efektif.

Seiring dengan meningkatnya ukuran serta kompleksitas dari organisasi, efektivitas pengelolaan organisasi yang diperlakukan sebagai sebuah mesin akan semakin menurun. Desentralisasi

kendali menjadi suatu kebarusan dan ini tidak cocok dengan konsep mekanis dari sebuah organisasi. Sebuah mesin membutuhkan kendali terpusat dan hasil yang tidak bervariasi. Seorang sopir yang naras tidak akan mau mengendarai kendaraan dengan roda depan yang terdesentralisasi. (Ackoff et al, 1996) .

2. Model Bernyawa (Animated Model) Diterapkan ke Sistem Sosial

Pandangan tentang manajemen yang sesuai dengan pendekatan ini adalah (Ackoff *et al.*, 1996):

Dalam modelnya (implisit), korporasi, seperti tubuh manusia, dibagi menjadi dua bagian yang berbeda: (a) manajemen, sang otak (Beer, 1972); dan (b) unit yang beroperasi, sang tubuh.

Unit yang beroperasi, yaitu sang tubuh, dianggap tidak memiliki pilihan, tidak juga memiliki kesadaran. Unit ini terbatas hanya untuk bereaksi secara deterministik terhadap perintah dari manajemen, sang otak, dan/atau kejadian dari lingkungannya. Idealnya, unit yang beroperasi adalah seperti robot yang terprogram untuk melaksanakan dengan patuh sekumpulan perintah dari pusat. Organisasi militer, birokrasi pemerintah, dan korporasi otokratik (autocratic) mirip dengan perilaku robot.

3. Model Sosial diterapkan ke Sistem Sosial

Pendekatan ini menganggap manusia sebagai manusia seutuhnya bukan sebagai mesin atau pun organisme. Manusia dalam hal ini mempunyai tujuan sendiri dan mempunyai kebebasan untuk memilih.

Akhir tahun 1960-an tampak nyata bahwa Barat mengalami baik percepatan perubahan yang utamanya diakibatkan oleh

perkembangan teknologi, dan peningkatan kompleksitas yang dihasilkan oleh ledakan keterbubungan akibat dari perkembangan terus-menerus transportasi dan komunikasi. Lingkungan sosio-ekonomi menjadi turbulen (turbulent): salah satunya adalah terhapusnya secara signifikan kemampuan prediksi masa depan dan satu-satunya keseimbangan yang mungkin dicapai bersifat dinamis, seperti sebuah pesawat terbang yang melintasi badai. Perubahan-perubahan ini menghapus efektivitas apa pun yang pernah dicapai dengan menerapkan model organismik pada sistem-sistem sosial; kendali terpusat dan penanganan subordinat sebagai bagian yang tidak memiliki pikiran (mindless) bukan lagi praktik yang tepat. (Ackoff et al., 1996).

Pendekatan yang sesuai dengan model-model sosial untuk manajemen adalah (Ackoff et al., 1996)

Fungsi manajemen adalah untuk menjadi pemberi jalan dan pendorong bagi bawahan untuk melakukan sesuatu sebaik yang mereka bisa, untuk mengembangkan mereka agar dapat melakukan lebih baik nanti dibandingkan yang terbaik yang dapat mereka lakukan sekarang, untuk mengelola interaksi antara unit yang dikelola dengan bagian lain dalam organisasi baik itu internal maupun eksternal. Hal ini hanya dapat dilakukan jika kita memiliki gambaran model sistemis dalam pikiran kita.

Menurut Klir (1991), permasalahan dapat dibagi tiga, yaitu sebagai berikut.

- Kesederhanaan yang Terorganisasi (*Organized Simplicity*)
Permasalahan ini terdiri dari komponen yang sedikit yang berinteraksi di mana perilakunya adalah deterministik, yaitu dapat diprediksi dengan sempurna. Permasalahan ini dapat didekati dengan kalkulus dan persamaan diferensial.

- Kompleksitas yang Tidak Terorganisasi (*Disorganized Complexity*)

Permasalahan ini mengandung banyak sekali komponen dan acak perilakunya, seperti dijelaskan berikut.

Bayangkan sebuah meja biliar yang sangat besar dengan jutaan bola menggelinding di atasnya, bertumbukan satu sama lain dan juga dengan sisi meja. Cukup mengejutkan bahwa sekarang masalahnya menjadi lebih mudah, karena metode mekanika statistik dapat diterapkan. Walaupun rekaman rinci jejak setiap bola tidak dapat ditelusuri, terdapat pertanyaan-pertanyaan penting yang dapat dijawab dalam tingkat ketelitian yang berarti, seperti: Berapa rata-rata jumlah bola yang menabrak sisi meja tertentu setiap detiknya? Berapa rata-rata jumlah tumbukan yang dialami bola setiap detiknya?

Pendekatan ilmiah sesuai dengan permasalahan kesederhanaan yang terorganisasi maupun kompleksitas yang tidak terorganisasi karena komponen-komponen sistemnya bisa dianggap deterministik, seperti fenomena fisis.

- Kompleksitas yang Terorganisasi (*Organized Complexity*)

Permasalahan ini terletak di antara kesederhanaan yang terorganisasi dan kompleksitas yang tidak terorganisasi. Banyak permasalahan sosial termasuk tipe ini, misalnya bagaimana menjelaskan perilaku dari organisasi serikat buruh? Masalah tersebut melibatkan banyak faktor, namun satu sama lain tidak bertindak acak, melainkan mempunyai perilaku, namun tidak juga bersifat deterministik, misalnya perilaku anggota tidak dapat diprediksi dengan akurat karena bergantung perilaku dari anggota lainnya, lingkungan, dan tentu saja sesuai dengan kepentingannya.

E. Hubungan Pendekatan Ilmiah dan Karakteristik Permasalahan

Berdasarkan sifat pendekatan ilmiah dan karakteristik permasalahan, maka hubungan keduanya dapat dinyatakan seperti di *Tabel 3.1*.

Tabel 3.1 Hubungan pendekatan ilmiah dan karakteristik permasalahan

| Pendekatan Ilmiah | Permasalahan | | |
|-------------------|---------------|--------------|--------------|
| | Deterministik | Bernyawa | Sosial |
| Penyederhanaan | Sesuai | Tidak Sesuai | Tidak Sesuai |
| Kemampu-ulangan | Sesuai | Tidak Sesuai | Tidak Sesuai |
| Penolakan | Sesuai | Tidak Sesuai | Tidak Sesuai |

Dapat dilihat pada *Tabel 3.1* bahwa pendekatan ilmiah sangat sesuai untuk sistem deterministik, namun tidak sesuai untuk sistem bernyawa dan sistem sosial.

Dapat juga dipahami bahwa masalah sosial sesuai dengan fenomena kompleksitas yang terorganisasi seperti dinyatakan di *Tabel 3.2*.

Tabel 3.2 Hubungan antara sistem dan jenis permasalahan

| Permasalahan | Sistem | | |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | Kesederhanaan yang Terorganisasi | Kompleksitas Tidak Terorganisasi | Kompleksitas yang Terorganisasi |
| Deterministik | Sesuai | Sesuai | Tidak Sesuai |
| Bernyawa | Tidak Sesuai | Tidak Sesuai | Sesuai |
| Sosial | Tidak Sesuai | Tidak Sesuai | Sesuai |

Oleh karena itu, untuk permasalahan sosial, diperlukan pendekatan lain selain matematika dan statistika karena masalah sosial adalah bertujuan dan juga terdiri dari komponen-komponen

yang bertujuan, akibatnya perilakunya tidak deterministik dan interaksi antar komponennya lebih bersifat terorganisasi daripada tak terorganisasi sehingga statistika tidak bisa digunakan.

Tabel 3.3 Kesesuaian pendekatan matematika dan statistika terhadap beberapa fenomena

| Pendekatan | Fenomena | | |
|------------|---------------|--------------|--------------|
| | Deterministik | Bernyawa | Sosial |
| Matematika | Sesuai | Tidak Sesuai | Tidak Sesuai |
| Statistika | Sesuai | Tidak Sesuai | Tidak Sesuai |

Sifat humanistik (*purposeful*) dari sistem sosial mempunyai konsekuensi bahwa pendekatan terhadap manajemen seharusnya seperti berikut.

- Bersifat bawah-ke-atas (*bottom up*), yaitu lebih bersifat mengakomodasi kepentingan individu daripada memaksakan suatu kehendak.
- Mampu mengaitkan antara nilai-nilai dan permasalahan yang didefinisikan individu.
- Mampu mengaktifkan proses belajar dari pihak-pihak yang terlibat sehingga dapat dicapai pemahaman tentang nilai masing-masing.
- Percaya bahwa suatu fenomena sosial adalah akibat dari interaksi antara individu yang ada di dalamnya (kompleksitas yang terorganisasi).
- Bersifat holistik, yaitu melihat suatu permasalahan dari berbagai sudut pandang, daripada memaksakan pandangannya.
- Mampu mengatasi konflik antarpihak yang terlibat.
- Tidak berorientasi untuk menemukan hukum ataupun keteraturan dalam fenomena sosial.

F. Pentingnya Pendekatan yang Humanistik

Sun Tzu, tahun 500 SM, sudah menyarankan bagaimana memimpin secara efektif seperti berikut.

*Pergi ke rakyat
Hidup di antara mereka
Mulai dari yang mereka miliki
Bangun dari yang mereka tahu
Dan jika suatu perbuatan telah dilakukan,
Misi sudah selesai
Tentang pemimpin terbaik
Rakyat akan bicara,
'Kami melakukannya sendiri'*

(disadur dari MCCaffery, 2004)

Nasihat Sun Tzu tersebut ternyata sekarang ini banyak dianut teori kepemimpinan modern, yang menyarankan adanya perubahan paradigma dari pemimpin yang memberi perintah secara atas-ke-bawah (*top down*), menjadi pemimpin yang melibatkan secara aktif bawahan dalam mengambil keputusan. Pemimpin tersebut mau turun ke bawah, berbicara dengan bahasa dan pengetahuan bawahannya, membangun akomodasi dari berbagai kepentingan, baik kepentingan perusahaan maupun kepentingan yang berbeda-beda dari bawahan dan pihak-pihak yang terkait. Dengan cara itu, bawahan akan merasa kepentingannya diakomodir sehingga akan berpartisipasi secara aktif dalam pencapaian misi bersama.

Perubahan paradigma ini tentunya didasari kesadaran bahwa saat ini lingkungan kerja semakin bervariasi baik dari segi jenis pekerjaan, budaya, cara kerja, suasana, maupun kepentingan. Pendekatan atas-ke-bawah mempunyai kelemahan terutama jika

bawahan merasa direkayasa oleh kepentingan pihak lain. Dalam kondisi ini ada perasaan curiga tentang kepentingan siapa yang saat ini sedang dikejar.

Perubahan yang cepat dan semakin global dalam lingkungan perusahaan juga mengakibatkan perusahaan dihadapkan permasalahan ketidakpastian dan saling berkaitnya satu isu dengan yang lain seperti benang kusut. Dalam kondisi seperti ini, setiap orang bisa mempunyai persepsi yang berbeda-beda sehingga memberikan usulan tindakan yang berbeda pula. Dalam kondisi yang kompleks ini, manajemen modern menyarankan bahwa cara yang terbaik untuk mengatasinya adalah dengan belajar (*learning*). Kemampuan belajar secara tim menuntut tiap orang untuk mengeksplisitkan persepsinya, mendiskusikannya, dan mengevaluasinya berdasarkan interaksi antarpersepsi yang muncul dalam diskusi tersebut.

Perbedaan persepsi tersebut diakibatkan oleh bagaimana cara kita membingkai permasalahan. Di kepala masing-masing orang, ada asumsi-asumsi, teori-teori, kepercayaan-kepercayaan atau keyakinan yang berasal misalnya dari pendidikan, pengalaman pribadi, budaya, agama, atau pun lainnya. Kombinasi dari faktor-faktor inilah yang membuat setiap manusia adalah makhluk yang unik. Setiap manusia dapat memberi makna yang bervariasi terhadap masalah yang dihadapinya.

Contoh dari bagaimana latar belakang seseorang mempengaruhi pemahaman terhadap permasalahan adalah seperti berikut.

Satu perusahaan besar di bidang produk konsumsi mengangkat seorang wakil presiden marketingnya menjadi chief executive. Akan tetapi, dia tetap terperangkap di dalam apa yang kita namakan “kerangka pikir marketing” —suatu cara pandang yang selalu dia miliki untuk fokus dalam memahami dan memenuhi keinginan pelanggan. Sebagai seorang presiden, dia menyatakan bahwa perusahaan akan mengeluarkan sekian banyak

barang baru, model baru, dan warna baru; dia memastikan setiap gerai memiliki persediaan sehingga tidak ada yang akan kehabisan. (Russo, J.E. dan Schoemaker, P.J.H., 1989).

Cara pandang di atas akan mengakibatkan perusahaan cenderung untuk mengabaikan efisiensi, akibatnya biaya inventori atau pun produksi akan membengkak.

Pengembangan organisasi melibatkan aspek yang “keras” (teknologi), yaitu perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*), dan aspek yang “lunak”, atau sering disebut aspek kemanusiaan (*human aspect*), seperti masalah budaya dan politik. Banyak pendekatan dalam pengembangan organisasi yang berorientasi pada aspek “keras”, namun belum banyak pendekatan yang melibatkan aspek “lunak”. Padahal, banyak kegagalan dalam pengembangan organisasi diakibatkan aspek nonteknis, yaitu masalah kemanusiaan. Banyak rancangan yang tidak sesuai dengan kondisi budaya, atau pun tidak jalan karena adanya faktor politik yang menghambat kelancaran pelaksanaannya. Oleh karena itu, pendekatan yang mempertimbangkan aspek kemanusiaan akan terkait dengan masalah konflik kepentingan. Setiap manusia adalah unik dalam memandang masalah karena melibatkan asumsi, kepercayaan, dan minat yang dipengaruhi latar belakangnya, seperti pendidikan, pengalaman, budaya, dan agama. Keunikan tersebut menyebabkan perbedaan tentang apa yang harus dilakukan terhadap masalah yang dihadapi. Metodologi Sistem Lunak (*Soft System Methodology – SSM*) menawarkan suatu pendekatan yang sesuai untuk kondisi tersebut. Artikel ini akan membahas pertama-tama tentang pendekatan sistem keras dan sistem lunak, kemudian memaparkan SSM sebagai pendekatan yang humanistik dan akhirnya menjelaskan dengan contoh bagaimana SSM mengatasi kelemahan pendekatan lain yang bersifat atas-ke-bawah dan berorientasi hanya pada aspek teknologi saja.

G. Metodologi “Keras” Lawan “Lunak” dalam Manajemen

Pendekatan atau metodologi dalam manajemen didasarkan atas paradigma atau asumsi terhadap organisasi. Misalnya, cara pandang yang didasarkan asumsi bahwa organisasi dapat disamakan dengan sebuah mesin, maka metode yang sesuai adalah metode optimasi seperti Penelitian Operasional Keras (*Hard Operations Research*). Hal ini karena, dengan melihat organisasi sebagai suatu mesin, maka orientasinya adalah bagaimana menghasilkan mesin paling efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (biasanya tujuan berasal dari perancang mesin atau si pemilik masalah atau atasan). Cara pandang ini cenderung mengabaikan isu-isu budaya dan politik yang terlibat. Karyawan dianggap hanyalah merupakan satu komponen mesin dan tugasnya adalah menjalankan fungsi yang sudah ditentukan oleh atasannya.

Pengertian keras dan lunak di sini terkait dengan ada atau tidaknya perhatian dari metodologi tersebut terhadap aspek kemanusiaan. Metodologi lunak ber-fokus ke masalah kemanusiaan dari suatu permasalahan. Sedangkan metodologi keras, tidak begitu berminat dengan aspek kemanusiaan.

1. Pendekatan “Sistem Keras”

Untuk menjelaskan perbedaan kedua metodologi di atas, ada baiknya dijelaskan salah satu metode keras yang sangat dikenal, yaitu Penelitian Operasional (*Operations Research* atau OR). Apa yang dimaksud OR di sini adalah OR yang tradisional, yaitu yang sering disebut dengan OR keras. Saat ini, OR sendiri sudah berevolusi dengan melibatkan aspek kemanusiaan, yang disebut dengan OR lunak.

OR menganggap bahwa segala permasalahan dapat dilihat sebagai sistem yang mengejar tujuan (*goal seeking systems*), yaitu permasalahan yang hanya fokus terhadap pencarian alternatif terbaik untuk mencapai tujuan yang sudah tertentu.

Banyak kritik yang ditujukan terhadap pendekatan OR ini. Pendekatan ini dianggap hanya cocok untuk tipe organisasi yang bersifat komando, di mana tujuan telah ditentukan dari atas (*given*). Pendekatan OR menganggap manusia lebih bersifat mengejar satu tujuan yang sudah tertentu dan bukannya mampu mengembangkan berbagai alternatif tujuan sendiri yang mungkin berbeda dengan manusia lainnya. Jadi OR melihat organisasi bagaikan mesin, yang hanya bisa menjalankan tugas yang telah diprogram, dan tidak boleh memiliki keinginan atau harapan lain selain tujuan yang sudah ditetapkan.

Pendekatan OR tidak cocok untuk pengambilan keputusan di tingkat korporat karena masalah strategis sering melibatkan situasi yang konflik dengan pendekatan interaktif dan memiliki sifat ketidakpastian karena adanya interaksi antarkepentingan dari pihak-pihak yang terlibat dalam sistem. Sedangkan OR hanya mampu menyelesaikan masalah operasional untuk mencapai efisiensi penggunaan sumber daya.

Karakteristik permasalahan yang bisa dipecahkan oleh OR adalah sebagai berikut. “Ada kondisi yang diinginkan, S1, dan kondisi saat ini, S0, dan ada beberapa alternatif cara untuk pindah dari S0 ke S1. Pendekatan OR fokus terhadap masalah untuk memilih satu alternatif cara yang terbaik untuk sampai ke S1. Jadi menurut OR, ada satu masalah di luar sana dan ada satu solusi yang paling baik untuk memecahkan masalah tersebut” (Rosenhead, 1989).

Kenyataannya, setiap masalah akan memiliki karakteristik yang unik yang bisa dikelompokkan menjadi tiga karakteristik, yaitu

- *Puzzles*, jika masalah bisa didefinisikan dengan jelas dan hanya ada satu solusi yang terbaik buatnya. Bagaikan permasalahan dalam memecahkan *puzzles*.
- Permasalahan (*problems*), di mana inti masalahnya bisa disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat, tapi mereka bisa tidak sepakat tentang solusi yang terbaik dari masalah, bergantung dari latar belakang partisipan dan asumsi mereka untuk memperjelas masalah tersebut.
- Kacau balau (*messes*), di mana ada banyak isu saling terkait satu sama lain (sering disebut sistem masalah-masalah –*systems of problems*), dan isu-isu tersebut berinteraksi satu sama lain sehingga membentuk suatu struktur. Struktur itu pun selalu berubah secara dinamis dengan berjalannya waktu, dikarenakan setiap isu yang telah dipecahkan akan menghasilkan isu-isu baru dan akan mempengaruhi isu-isu lainnya. Masing-masing partisipan bisa melihat struktur itu secara berbeda. Dalam kondisi kacau balau, masalah tidak terdapat di luar, melainkan ada di kepala partisipan. Oleh karenanya, di dalam kondisi kacau balau, bisa terjadi perbedaan formulasi masalah. Di sini masing-masing partisipan punya model mental (*mental models*) tentang struktur masalah di atas berdasarkan nilai, norma, dan latar belakang pengalamannya. Model mental bisa diperoleh dari pengalaman, dari orang lain, atau dari teori yang ada. Misalnya, sebelum ditemukannya mekanisme gempa secara ilmiah, banyak orang yakin bahwa gempa disebabkan oleh Bergeraknya ular naga di dalam bumi. Banyaknya legenda-legenda tradisional menandakan bahwa manusia selalu berusaha untuk memahami struktur masalah atau fenomena yang terjadi baik di alam atau dalam kehidupan sosial.

Berkaitan dengan karakteristik-karakteristik masalah di atas, OR lebih cocok diterapkan untuk *puzzle*. Untuk satu tujuan yang telah didefinisikan dengan jelas dalam suatu masalah keputusan tertentu, OR menyediakan alat (pendekatan algoritma atau metoda optimasi)

yang bisa digunakan untuk mencari suatu solusi yang paling efisien untuk mencapai tujuan itu. Dengan melihat setiap masalah sebagai sistem pengejar tujuan, OR lebih menekankan ke usaha-usaha yang berhubungan dengan cara melakukannya (*how to do*). Dengan kata lain, OR lebih berkonsentrasi ke keinginan untuk melakukan sesuatu dengan benar (*do things right*) untuk tiap tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Rosenhead (1989), karakteristik dari paradigma yang dianut oleh OR dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Formulasi masalah hanya melibatkan satu tujuan dan optimasi. Jika ada beberapa tujuan, maka diatasi dengan membuat kompromi (*tradeoffs*) di masing-masing tujuan tersebut.
- b. Data yang dibutuhkan sangat banyak sehingga menimbulkan masalah terhadap ketersediaannya dan juga kredibilitasnya.
- c. Diasumsikan ada konsensus tentang permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Manusia diperlakukan sebagai objek yang pasif.
- e. Perencanaan atas-ke-bawah (*top down planning*).
- f. Menghilangkan ketidakpastian dan mengasumsikan bahwa masa depan dapat dikendalikan dengan keputusan saat ini.

2. Pendekatan “Sistem Lunak”

Kritik terhadap OR, sering disebut dengan krisis dalam OR (*crisis in OR*), sudah terjadi mulai dua puluh tahun yang lalu terutama di United Kingdom (Mingers, 2000). Hasil dari kritik tersebut menghasilkan suatu pendekatan baru, yang sering disebut dengan OR lunak, Sistem Lunak, atau Metode Penstrukturan Masalah (*problem-structuring methods* atau PSMs). Menurut Mingers (2000), beberapa contoh dari pendekatan baru tersebut adalah perencanaan interaktif (*interactive planning*) (Ackoff, 1981), Metodologi Sistem Lunak (Checkland dan Scholes, 1990), pemetaan kognitif (*cognitive mapping*) (Eden *et al.*,

1983) dan pengungkapan dan pengujian asumsi strategis (*strategic assumption surfacing and testing* atau SAST) (Mason and Mitroff, 1981). Berbeda dengan pendekatan OR keras yang lebih fokus terhadap aspek teknis, maka pendekatan sistem lunak lebih fokus terhadap aspek manusia dan politik (Mingers, 2000).

Pendekatan yang lunak dalam pengambilan keputusan adalah alternatif dari pendekatan OR dan menurut Rosenhead (1989) memiliki karakteristik sebagai berikut.

- a. Bukan pengoptimasian (*Non-optimizing*); yaitu mencari alternatif solusi yang dapat diterima dari berbagai sudut pandang dan bukan kompromi dari beberapa sudut pandang tersebut.
- b. Data yang dibutuhkan berkurang karena melibatkan pertimbangan (*judgement*).
- c. Bertujuan untuk mengungkapkan konflik yang ada.
- d. Manusia diperlakukan sebagai subjek yang aktif.
- e. Perencanaan bawah-ke-atas (*bottom up planning*).
- f. Menerima kenyataan bahwa masa depan penuh ketidakpastian dan tetap terbuka untuk melakukan revisi solusi jika ada informasi baru.

Sebagai akibat adanya dua pendekatan tersebut, sebagian peneliti melihat bahwa keduanya tidak bertentangan, malahan saling melengkapi sehingga ada banyak usaha untuk menggabungkan dua pendekatan tersebut (Mingers, 2000).

H. SSM Sebagai Salah Satu Pendekatan yang Humanistik

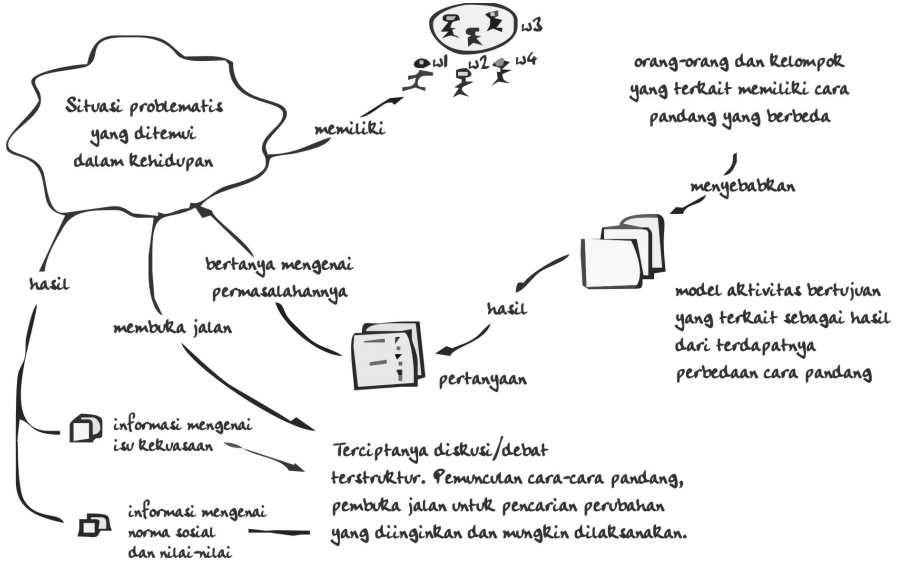
SSM adalah suatu pendekatan yang menggabungkan antara pendekatan normatif dan deskriptif. Pendekatan normatif didasarkan pada logika, dan menghasilkan solusi atau model yang

seharusnya akan memperbaiki situasi. Di lain pihak, pendekatan deskriptif (kualitatif) bertujuan untuk menjelaskan situasi atau realitas, terutama mendeskripsikan aspek manusia, yaitu aspek budaya (peran –formal and informal–, norma, dan nilai) serta aspek politik yang dominan. SSM menggabungkan keduanya secara cerdas, untuk menghasilkan sinergi antara keduanya. Hasil dari proses normatif oleh SSM akan dipakai sebagai bahan untuk mengkritisi realitas yang dihasilkan dari proses deskriptif. Dialektika antara realitas dan model (abstraksi dari realitas) menghasilkan suatu siklus belajar (*learning cycle*) yang merupakan keunggulan dari metodologi SSM dibandingkan Pendekatan Sistem Keras (*Hard Systems Approach*) seperti OR.

1. Tahapan Pemecahan Masalah dalam SSM

Proses yang mendasari SSM dapat dilihat pada *Gambar 3.2*. SSM mulai dengan adanya situasi yang dirasakan oleh beberapa orang bermasalah menurut versi mereka masing-masing. Tiap orang bisa memandang permasalahan berdasarkan sudut pandangnya sendiri (*weltanschauung* atau *worldview*). Tiap sudut pandang akan mengarahkan tiap orang terhadap suatu definisi permasalahan yang sesuai, yang akhirnya akan memberikan ide tindakan untuk memperbaiki situasi (*relevant purposeful activity*).

Dapat dipahami di sini, bahwa SSM menganggap bahwa tidak ada satu definisi permasalahan atau sistem yang sama untuk tiap orang. SSM berpendapat bahwa sistem hanyalah ada di kepala manusia dan didefinisikan menurut kepentingannya. Dengan kata lain, definisi sistem atau permasalahan menurut SSM adalah subjektif. Inilah yang membedakan SSM dengan ilmu alam atau pun rekayasa, yang menganggap bahwa ada satu sistem yang objektif (positivisme atau hitam putih), yang ada di luar kesadaran manusia, dan tugas manusialah yang seharusnya menemukan sistem tersebut.



Gambar 3.2 Proses yang mendasari SSM (Checkland et.al., 2006)

Pendekatan sebelumnya yang menganggap bahwa sistem ada di dunia nyata akan berusaha memodelkan suatu sistem yang mewakili suatu realitas atau bagiannya, dan merekayasa sistem tersebut yang akhirnya akan mengubah dunia. Akan tetapi, dalam situasi sosial yang kompleks (*messes*), maka tiap orang bisa memiliki definisi sistem yang berbeda-beda menurut kepentingannya, dan asumsi hanya ada satu definisi yang benar tidak akan pernah ada dalam permasalahan sosial.

SSM berbeda dengan pendekatan tersebut, bukannya berusaha mendefinisikan suatu sistem untuk mewakili suatu realitas atau bagiannya, melainkan SSM mengusulkan agar definisi sistem atau model adalah hanya merupakan representasi dari suatu aktivitas bertujuan yang relevan (*relevant purposeful activity*) yang didasarkan pada suatu sudut pandang (*worldview*) tertentu. Jelas

sekali bahwa SSM tidak bermaksud untuk merekayasa realitas, namun berusaha untuk mengungkapkan sudut pandang, kepercayaan, atau pun asumsi atas suatu situasi yang dianggap bermasalah, agar dapat dibandingkan dengan deskripsi dari realitas (budaya dan politik) untuk dicari akomodasinya dari berbagai sudut pandang tersebut. Hasil dari SSM ini adalah aktivitas-aktivitas perbaikan (intervensi) yang dapat diterima oleh semua sudut pandang (hasil akomodasi atau sintesis dari berbagai macam tesis dan antitesis berbagai sudut pandang yang berbeda) dan intervensi tersebut akan juga mempertimbangkan budaya dan politik yang terkait. Inilah inti dari pendekatan SSM yang lebih humanistik, atau inilah pendekatan yang lebih sesuai dengan permasalahan sosial.

Oleh karena ingin menghasilkan sintesis dari berbagai macam sudut pandang, SSM akan berusaha untuk melibatkan sebanyak mungkin partisipan. SSM menganggap bahwa pemahaman terhadap kompleksitas hanya dapat dipahami seperti orang buta yang ingin memahami seekor gajah. Semakin banyak orang buta yang terlibat sebagai partisipan, maka akan semakin banyak aspek yang kita ketahui dari seekor gajah. Akan tetapi, SSM tidak hanya berusaha untuk mengungkapkan berbagai sudut pandang yang berbeda dari suatu permasalahan, namun justru ingin menyatukannya dengan mengorganisasikan suatu debat atau diskusi atas berbagai sudut pandang tersebut sehingga bisa dicari sintesis ataupun akomodasinya.

Dalam SSM, partisipan dilibatkan mulai dari awal, yaitu dari tahap masing-masing mendefinisikan tindakan yang diinginkan untuk suatu situasi yang dianggap bermasalah sesuai dengan kepentingannya atau sudut pandangnya, kemudian juga diajak untuk bersama-sama mendiskusikan perbaikan-perbaikan yang dapat dilakukan untuk situasi tersebut, dengan secara eksplisit mengungkapkan asumsi, nilai, norma, atau kepercayaannya. Berdasarkan diskusi tersebut, masing-masing pihak dapat

merevisi asumsinya, dan saling memahami nilai-nilai ataupun kepercayaan masing-masing. Berdasarkan pada pemahaman ini, diskusi akan mengarah pada suatu perbaikan yang dapat mengakomodasinya, dan inilah yang disebut dengan sintesis dari berbagai tesis dan antitesis yang ada. Sehingga, dalam SSM akomodasi atau sintesis tersebut jelas bukan merupakan kompromi (*tradeoff*) dari berbagai sudut pandang yang berbeda.

Banyak kasus dalam manajemen dan bisnis saat ini yang dipecahkan dengan pendekatan yang kurang humanistik ataupun pendekatan yang menganggap bahwa organisasi atau manusia hanyalah sama dengan mesin. Pendekatan semacam inilah yang akan mereduksi nilai-nilai kemanusiaan. Pendekatan yang tidak sesuai dengan fitrah kemanusiaan akan menuai badai di kemudian hari.

Untuk mengoperasionalkan ide pada *Gambar 3.2* di atas, maka SSM mengusulkan tahapan atau metodologi sebagai berikut.

1.1 Tahap Satu dan Dua—Pendefinisian Situasi

Tahap ini adalah tahap eksplorasi terhadap situasi yang dianggap bermasalah atau situasi yang menarik untuk dieksplorasi lebih jauh. Eksplorasi ini biasanya dimulai dengan adanya suatu isu atau ketidakpuasan terhadap sesuatu. Dengan menggunakan SSM, seseorang perlu melakukan wawancara, observasi, studi literatur, ataupun pengukuran untuk mendapatkan deskripsi atas situasi selengkap mungkin. Dia perlu memasukkan dalam definisinya nanti beberapa hal berikut (Williams, 2005):

- struktur,
- proses,
- suasana/iklim kerja,
- orang yang terlibat,
- isu-isu yang ada, dan
- konflik.

Jelaslah bahwa data yang dikumpulkan nanti bukan hanya berupa data berupa angka-angka, fakta-fakta kuantitatif, namun juga fakta-fakta kualitatif seperti kesan iklim dari situasi yang diamati, dan juga hubungan antarmanusia yang ada, seperti konflik, peran masing-masing, persepsi atas isu. Apa yang dipahami dari tahap ini akan dituangkan dalam suatu gambar, yang disebut dengan *rich picture*.

Untuk menjelaskan bagaimana SSM bekerja, akan diberikan satu kasus yang berjudul “*Providing Information Support for Scientists and Technologists*” (Checkland et.al., 2006).

Kasus ini terjadi di suatu perusahaan multinasional yang besar yang mempunyai banyak pabrik manufaktur di seluruh dunia. Perusahaan tersebut mempunyai beberapa laboratorium sebagai pusat riset dan pengembangan (R&D) di Eropa. Departemen Informasi (ID) di laboratorium-laboratorium tersebut sedang memikirkan kembali bagaimana menyediakan dukungan informasi kepada ilmuwan dan insinyur. Tugas ini cukup kompleks, karena kegiatan riset dan rekayasa saat ini baru dapat diketahui manfaatnya dalam lima tahun ke depan. Juga ada kebutuhan untuk memanfaatkan pengetahuan yang telah ada dan untuk menangkap pengetahuan baru serta membuatnya agar mudah diakses oleh para ilmuwan dan insinyur. Kepala ID menugaskan pejabat seniornya, yaitu Eva, untuk memimpin tugas ini. Eva memutuskan untuk menggunakan SSM dan meminta Peter Checkland dan Sue Holwell untuk membantunya.

Laboratorium-laboratorium tersebut mempekerjakan 1000 orang, sedangkan ID mempunyai 100 pegawai. ID terdiri dari tiga bagian teknis yang terkait dengan berbagai aspek yang berbeda dari teknologi informasi (IT), dan satu lagi bagian (ID1) yang bertugas untuk mengelola ID dan isu-isu yang terkait dengan sistem informasi (IS). Proyek reorganisasi yang dipimpin oleh Eva merupakan tugas dari ID1, yang telah memutuskan

untuk memikirkan kembali dukungannya terhadap ilmuwan dan insinyur dalam menyediakan informasi yang mereka butuhkan dengan bantuan SSM.

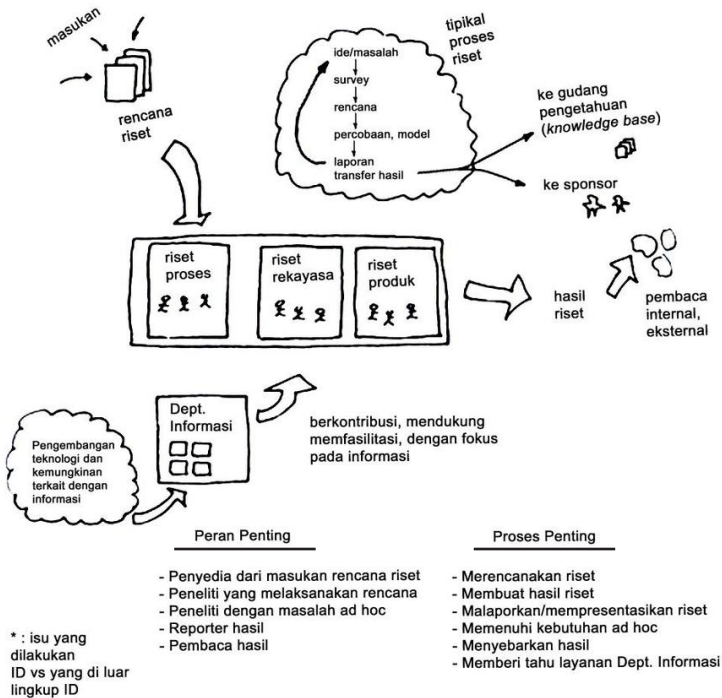
Checkland memulai kegiatannya dengan melakukan *workshop* yang melibatkan tiga kelompok fungsional yang berbeda dari laboratorium, yaitu riset produk, riset proses, dan riset rekayasa. Workshop tersebut melibatkan 20 ilmuwan untuk mendiskusikan interaksi antara ID dan kegiatan riset. Setelah pertemuan pertama, Checkland membuat *rich picture* seperti *Gambar 3.3*.

1.2 Tahap 3—Definisi-Definisi Dasar dari Sistem Terkait (Root Definitions of Relevant Systems)

Mulai tahap inilah SSM memasuki tahap abstraksi dari realitas dengan mengusulkan definisi yang menjadi dasar dari sistem atau model yang akan mengikutinya. Tahap inilah yang disebut tahap logis dari SSM, yang memang mengusulkan adanya dua pemisahan cara berpikir, yaitu cara berpikir deskriptif (*real world*) dan cara berpikir logis atau normatif (*abstract world*). Inilah salah satu kelebihan dari SSM yang akan menghasilkan perbaikan yang memang lebih efektif karena memenuhi kaidah normatif, yaitu logis dan sistemis, serta sesuai dengan realitas (deskriptif). Pendekatan saat ini terkesan memisahkan antara yang bersifat deskriptif dan normatif (*modeling*), padahal keduanya dapat digabungkan sehingga menghasilkan sinergi yang menggabungkan kelebihan antara keduanya.

Tahap awal dari definisi dasar ini adalah mendefinisikan transformasi dari masukan menjadi keluaran. Transformasi ini merepresentasikan ide aktivitas yang perlu dilakukan untuk memperbaiki situasi berdasarkan sudut pandang tertentu.

Definisi dasar yang dihasilkan akan mencakup beberapa hal (Williams, 2005) sesuai urutan berikut.



Gambar 3.3 Rich picture yang menggambarkan situasi di laboratorium (Checkland et al., 2006)

- *Customers*, yaitu pihak-pihak yang mendapatkan manfaat dari transformasi tersebut.
- *Actors*, yaitu pihak yang memfasilitasi atau melakukan transformasi tersebut.
- *Transformation*, yaitu perubahan yang ingin dicapai, biasanya mendefinisikan kondisi awal dan kondisi akhir yang ingin dicapai.

- *Weltanschauung*, memberikan alasan mengapa transformasi tersebut perlu dilakukan.
- *Owner*, pihak yang bisa menghentikan transformasi tersebut.
- *Environment*, faktor-faktor yang mempengaruhi transformasi tersebut, tetapi tidak mengendalikannya.

Berikut contoh definisi dasar (*relevant system*) untuk reorganisasi di ID.

Dukungan informasi dan IT untuk aktivitas-aktivitas riset di laboratorium, dan integrasi dari IT yang berdasarkan pada kepemilikan informasi untuk kegiatan-kegiatan tersebut dengan cara yang inovatif, efisien, serta merupakan bagian yang alamiah dari perencanaan riset baik secara umum atau pun rinci.

- *Customers* = ilmuwan dan insinyur di laboratorium
- *Actors* = konsultan, Eva
- *Transformation* = dukungan informasi dan IT yang kurang dirasakan manfaatnya oleh ilmuwan, menjadi dukungan yang dirasakan manfaatnya oleh ilmuwan
- *Weltanschauung* = keberadaan ID akan lebih dirasakan manfaatnya oleh ilmuwan
- *Owner* = Ketua ID
- *Environment* = peraturan perusahaan tentang kepemilikan informasi hasil riset, perkembangan teknologi IT

Karena setiap definisi dasar mewakili satu sudut pandang, maka akan didapatkan beberapa definisi dasar dalam SSM.

1.3 Tahap 4—Mengembangkan Model (Developing the Model)

Seperti yang sudah didiskusikan di atas, model dalam SSM bukanlah model dari realitas, namun model dari definisi dasar dari tahap 3. Model ini mewakili suatu sudut pandang terhadap situasi yang dianggap bermasalah. Berbeda dengan model yang umum dikenal,

model dalam SSM akan berisi aktivitas-aktivitas manusia (*human activity system*) untuk menjalankan transformasi dalam definisi dasar sehingga setiap aktivitas akan berupa kata kerja.

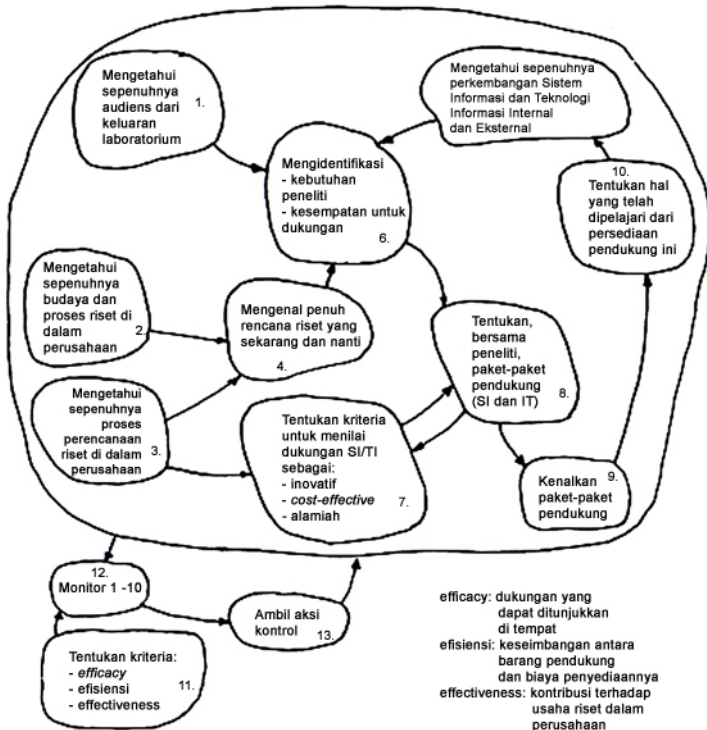
Menurut Williams (2005), sebaiknya jumlah aktivitas-aktivitas yang mewakili transformasi tersebut berjumlah sekitar 7 hingga 9 aktivitas. Selanjutnya, hubungkan aktivitas-aktivitas tersebut sehingga menghasilkan suatu struktur tertentu. Secara sistemis, agar suatu sistem dapat belajar, maka selain harus ada komunikasi antara komponen sistem dan suprasistem, juga harus ada fungsi kontrol. Oleh karena itu, konsep sistemis mensyaratkan agar model tersebut dikontrol dengan menambahkan dalam model tersebut suatu mekanisme untuk mengontrol struktur tersebut. Selain itu, perlu ditambahkan dalam model tersebut aspek-aspek dari lingkungan yang mempengaruhi struktur tersebut.

Salah satu contoh dari model yang dihasilkan dari reorganisasi ID dapat dilihat pada *Gambar 3.4*.

1.4 Tahap 5—Bandingkan Model dengan Dunia Nyata

Tahap 3 dan 4 adalah proses yang terjadi dalam dunia logika, sistem, atau abstrak. Oleh karena itu, model yang dihasilkan pun bersifat normatif dan sistemis. SSM mensyaratkan model tersebut harus dibandingkan dengan realitas yang dihasilkan dari pendekatan deskriptif, yaitu terhadap aspek budaya maupun politik yang terkait. Dengan demikian, mulai tahap 5 dan seterusnya, proses SSM akan dilakukan di dunia nyata, bukan di dunia logika atau abstrak.

Salah satu cara yang umum dilakukan di tahap ini adalah dengan menggunakan sebuah matriks untuk melihat setiap komponen dari model dan mengevaluasinya dengan daftar pertanyaan sebagai berikut (Williams, 2005).



Gambar 3.4 Contoh model untuk reorganisasi ID (Chekland et al., 2006)

- Apakah aktivitas dalam model tersebut ada di kondisi riil?
- Bagaimana komponen dari model itu bekerja?
- Bagaimana kinerja dari kegiatan tersebut diidentifikasi dan diukur?

1.5 Tahap 6—Buat Campur Tangan (Intervention) yang Diinginkan dan Mungkin

Menurut Williams (2005), Checkland menyarankan beberapa alternatif cara untuk tahap ini, yaitu sebagai berikut.

- Mengulang lagi tahap-tahap SSM dengan menggunakan CATWOE yang berbeda, perspektif yang berbeda, dan level model yang berbeda.
- Menggunakan metode sistem yang berbeda seperti dinamika sistem (*systems dynamic*) dan membandingkan hasilnya.
- Bagaimana pengaruh dari berbagai peran, norma, dan nilai yang ada di realitas terhadap model yang dihasilkan?
- Bagaimana pengaruh adanya berbagai kekuatan dalam organisasi terhadap konsekuensi dari model tersebut?

1.6 Tahap 7—Tindakan untuk Memperbaiki Situasi

Tahap ini adalah tahap akhir dari SSM, dan dengan sampainya pada tahap ini, maka sudah selesailah satu siklus pemecahan masalah, dan siap untuk memulai siklus yang lainnya.

2. Suatu Contoh Campur Tangan (Intervention) dalam Manajemen dan Bisnis yang Tidak Efektif

Tidak efektifnya suatu campur tangan dalam manajemen dan bisnis sebagian besar dikarenakan pengabaian aspek kemanusiaan. Banyak kebijakan yang hanya didasarkan pada aspek teknis saja, dan biasanya direncanakan secara atas-ke-bawah, tanpa melibatkan pengguna (customers), atau pihak-pihak yang akan diuntungkan ataupun dirugikan dengan kebijakan tersebut.

Sebagai contoh kebijakan yang tidak efektif adalah kasus kebijakan pemerintah untuk menekan harga buku pelajaran di sekolah dengan membuat buku sekolah elektronik (BSE). Kasus tersebut lebih rinci dideskripsikan sebagai berikut (Kompas, 19 Juli 2008).

Kebijakan pemerintah untuk menekan harga buku pelajaran sekolah dengan membuat buku sekolah elektronik atau BSE, patut diapresiasi. Akan tetapi, kebijakan ini tidak efektif dalam pelaksanaannya karena kurangnya persiapan di banyak sektor.

Di sektor tenaga didik atau guru, tidak ada pelatihan terlebih dahulu untuk belajar mengunduh buku elektronik. Begitu pun sarana komputer, belum tersedia di semua sekolah.

“Bahkan banyak sekolah yang belum terhubung dengan saluran telepon sehingga tidak bisa mengakses internet,” kata Ketua Umum Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) Sulistyono di Jakarta, Jumat (18/7).

Kalaupun terhubung dengan saluran telepon, *software*-nya tidak memadai sehingga BSE tersebut tidak bisa diunduh.

“Biaya besar yang sudah dipersiapkan bagi buku sekolah elektronik menjadi tidak optimal,” kata Sulistyono.

Sebagai gambaran, pembelian hak cipta buku dan pembuatan buku digital dimulai pada tahun 2007 dan telah terdapat 49 judul buku yang disajikan di Internet. Pada tahun 2008 ini, pemerintah berencana membeli sekitar 200 judul buku dengan harga hak cipta per buku Rp 100 juta hingga Rp 175 juta.

Karena sulit mengunduh BSE, akhirnya murid kembali membeli buku cetak. Akibatnya, guru menjadi korban karena citranya menjadi jelek sebagai penjual buku.

“Padahal, tidak selalu demikian. Banyak guru yang berniat baik dan berupaya agar murid mudah mendapatkan buku dengan harga murah,” ujarnya.

Ketua Federasi Guru Independen Indonesia, Suparman, mengungkapkan, sebagai upaya untuk menekan harga buku, adanya BSE patut diapresiasi. Namun, BSE dalam praktiknya tidak bisa diharapkan. Masih terdapat banyak kendala dalam memanfaatkan buku sekolah elektronik di lapangan.

“Jangankan di daerah, di Jakarta saja masih ada sekolah yang tidak punya perangkat telepon dan akses Internet, Walaupun sudah punya akses Internet, e-book tidak dapat mengatasi persoalan tingginya biaya buku lantaran karena e-book tidak cukup hanya dibaca dengan monitor, tetapi juga harus dicetak dan dibagikan ke murid. Tentu tetap ada biaya,” ujarnya.

Pendekatan SSM yang merupakan salah satu pendekatan partisipatif akan menghindarkan campur tangan di atas dari kegagalan. Dengan menggunakan kerangka berpikir SSM, dapat diidentifikasi beberapa hal yang diabaikan dalam kasus BSE di atas, yaitu sebagai berikut.

- Tidak melibatkan pengguna dari kebijakan tersebut, yaitu guru, murid, dan orang tua murid. Dengan demikian, tidak bisa dipastikan apakah kepentingan mereka dapat diakomodasi oleh kebijakan tersebut. Padahal, partisipasi aktif dari guru, murid, dan orang tua murid sangat dibutuhkan untuk keberhasilan kebijakan tersebut. Tanpa melibatkan sudut pandang mereka, maka tidak dapat dicarikan suatu kebijakan yang merupakan sintesis dari sudut pandang mereka. Kebijakan pemerintah tersebut sepertinya mengasumsikan bahwa para guru, murid, dan orang tua akan mematuhi dan berusaha untuk mensukseskan kebijakan mereka, namun ternyata asumsi tersebut tidak terbukti. Selain itu juga perlu dipertimbangkan bagaimana reaksi para penjual buku sekolah, yang mungkin akan merasa dirugikan dengan kebijakan ini. Mereka akan

kehilangan salah satu sumber pendapatan mereka. Bagaimana akomodasi terhadap kepentingan tersebut?

- Tidak menganalisis kebiasaan, norma, nilai dosen, murid, dan orang tua murid terhadap pengadaan buku ajar, maupun kebiasaannya dalam belajar. Ini adalah bagian dari realitas yang harus dipertimbangkan sebelum kebijakan dijalankan, harus ada perbandingan apakah konsekuensi dari kebijakan tersebut layak dengan kondisi realitas yang ada. Salah satu aspek politik yang terkait adalah kemungkinan dari protesnya para penjual buku yang merasa dirugikan, dan dalam alam demokrasi tentunya pemerintah tidak bisa lagi mengabaikan kekuatan mereka. Selain itu, kuatnya pengaruh guru terhadap murid dan orang tua murid dapat menyebabkan tidak berhasilnya kebijakan mereka. Guru dapat tetap saja menjual buku sekolah, karena memang kebiasaan metode belajar yang diterapkannya, dan keengganan guru dengan menerapkan cara belajar baru.
- Tidak dilakukan analisis aspek-aspek dari lingkungan yang mempengaruhi berhasilnya kebijakan, seperti dukungan komputer, Internet, ataupun ketersediaan perangkat lunak di sekolah-sekolah yang menjadi targetnya. Bila kebijakan saat ini tetap dilanjutkan, tentunya memerlukan pengadaan fasilitas tersebut, jadi tidak cukup hanya memikirkan biaya untuk membeli hak cipta saja.
- Tidak adanya alat ukur kinerja kebijakan tersebut sehingga tidak bisa dilakukan pengendalian atas kebijakan tersebut.

I. Kesimpulan

- Hubungan manajemen dan sains sosial adalah seperti hubungan rekayasa dan sains alam.
- Pendekatan ilmiah akan mengalami permasalahan jika diterapkan dalam sistem sosial karena fenomena sosial terdiri dari komponen-komponen yang memiliki kebebasan untuk memilih dan bisa mempunyai tujuan sendiri.

- Memaksakan manajemen harus sebagai sains malahan akan memenjarakan manajemen tersebut karena banyak permasalahan sosial yang tidak dapat dijelaskan dengan pendekatan ilmiah, seperti permasalahan yang bersifat kompleksitas terorganisasi.
- Fenomena sosial terdiri dari komponen yang bertujuan (*purposeful*) dan secara keseluruhan juga bertujuan.
- Pendekatan yang sesuai untuk fenomena sosial tentunya harus didasarkan pada pemahaman pada sifat bertujuan tersebut.
- SSM adalah suatu pendekatan yang sesuai untuk manajemen yang sangat erat melibatkan masalah kemanusiaan (*humanisme*), seperti pengakuan atas norma, nilai, sifat bertujuan, subjektivitas, perbedaan kepentingan, konflik, politik, budaya, pentingnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, manusia sebagai subjek yang aktif, bawah-ke-atas, serta akomodasi (*sintesis*) dari berbagai kepentingan (*tesis* dan *antitesis*).
- SSM lebih berorientasi meningkatkan komitmen dan partisipasi dari pihak-pihak yang terkait dengan suatu keputusan, bukannya pada pencarian solusi yang optimal yang hanya didasarkan satu sudut pandang saja.
- Sejak awal SSM sudah melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan, yang disebut dengan pengguna (*customers*), yaitu pihak yang diuntungkan ataupun dirugikan dari suatu tindakan atau kebijakan, juga pemilik (*owner*), yaitu pihak yang berwenang untuk menjalankan ataupun menghentikan kebijakan tersebut. Selain itu, partisipan yang dilibatkan dalam SSM adalah aktor yang menjalankan kebijakan tersebut.
- Keterlibatan partisipan-partisipan tersebut dalam SSM dimaksudkan untuk mendapatkan berbagai sudut pandang yang relevan terhadap suatu situasi yang bermasalah. Berbagai sudut pandang ini akan didiskusikan untuk mendapatkan sintesis, yang menghasilkan suatu kebijakan atau solusi yang dapat mengakomodasi berbagai sudut pandang ini. Bagi SSM,

yang terpenting adalah mendapatkan komitmen, bukannya untuk menghasilkan solusi terbaik dari suatu permasalahan berdasarkan suatu sudut pandang tertentu seperti pendekatan sistem keras.

- SSM adalah suatu siklus belajar (*learning cycle*), di mana semua pihak dapat belajar, dengan mengungkapkan persepsi, kepercayaan, ataupun asumsi-asumsi, kemudian mendiskusikan dan membandingkannya dengan realitas. Saling memahami nilai, norma, ataupun masing-masing pihak adalah modal yang kuat untuk menghasilkan akomodasi kepentingan.
- SSM menggabungkan dua macam pendekatan, yaitu normatif dan deskriptif. Dengan penggabungan ini, maka usulan perbaikan yang dihasilkan dari SSM bukan hanya layak dari sisi sistemis ataupun logis, namun juga layak dari sisi kemanusiaan, yaitu budaya (peran, norma, dan nilai), dan juga politik.

J. Referensi

Ackoff, R. (1981), *Creating the Corporate Future*, Wiley, New York.

Ackoff, R.L. dan J. Gharajedaghi (1996), "Reflections on Systems and their Models", *Systems Research*, vol. 13, no. 1, pp. 13-23.

Bier, S. (1972), *The Brain of the Firm*, Allen Lane/Penguin Press, London.

Chalmers, A.F. (1982), *What is this thing called science?*, University of Queensland Press, St. Lucia, Queensland.

Checkland, P.B. (1993), *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley, New York.

Checkland, P. dan Poulter, J. (2006), *Learning for Action*, John Wiley & Sons Ltd., England.

Checkland, P. dan Scholes, J. (1990), *Soft Systems Methodology in Action*, Wiley, Chichester.

Daellenbach, H.G. (1994), *Systems and Decision Making*, John Wiley & Sons, Chichester, England.

Eden, C., Jones, S., et al. (1983), *Messing About in Problems*, Pergamon, Oxford.

Forrester, J.W. (1971), *Industrial Dynamics*, Wright-Allen Press, Cambridge.

Forrester, J.W. (1961), *World Dynamics*, Wright-Allen Press, Cambridge.

Glass, N. (1996), "Non-Linear Systems and day-to-day management", *European Management Journal*, 14, no. 1, 98-106.

Klir, G. J. (1991), *Facets of Systems Science*, Plenum Press, New York.

McCaffery, P. (2004), *The Higher Education Manager's Handbook*, RoutledgeFalmer, Oxon, England.

Mingers, J. (2000), "Variety is the spice of life: combining soft and hard OR/MS methods", *International Transactions in Operational Research*, 7, pp. 673-691.

Nelson, J. A. (2005), "Is Economics a Natural Science?", *Cosmos and History: The Journal of natural and Social Philosophy*, vol. 1, no. 2, pp. 261-269.

Rosenhead, J. (1989), *Rational Analysis for a Problematic World*, John Wiley & Sons, Chichester, England.

Russo, E. dan Schoemaker. P.J.H. (1989), *Decision Traps*, Fireside, New York.

Williams, B. (2005), *Soft Systems Methodology*, The Kellogg Foundation, <http://users.actrix.co.nz/bobwill>.

Zeleny, M. (ed.) (1981), *Autopoiesis: A theory of Living Organization*, Elsevier, New York.

_____ (2008), “Buku Elektronik Kurang Persiapan”, *Kompas*, Sabtu, 19 Juli 2008.

BAB 4
**KAJIAN MANAJEMEN
SEBAGAI SAINS SOSIAL**

Bambang Rudito

A. Pendahuluan

Tulisan ini mencoba menjelaskan kedudukan manajemen dalam kerangka pemikiran keilmuan. Hal ini berkaitan dengan beberapa anggapan yang menyebabkan kesimpangsiuran, yaitu apakah manajemen itu sains pasti atau sains sosial. Hal ini berangkat dari dikotomi keilmuan, yaitu antara sains pasti dan sosial, atau bahkan budaya; antara sains dan pengetahuan. Ada beberapa pendapat yang mengatakan apabila suatu kajian tidak didasarkan data empiris, maka dapat diragukan keabsahannya. Pendapat lain menyatakan bahwa kajian pengetahuan tidak bersifat empiris. Padahal, masing-masing kajian, baik pengetahuan maupun sains, mempunyai proses kajian yang berbeda. Dengan demikian, sejatinya pendapat-pendapat ini tidak perlu diperdebatkan lagi karena sudah sangat klasik. Akan tetapi, pembahasan mengenai hal ini dapat memberikan kepada kita pengetahuan mengenai kedudukan manajemen di dalam dunia keilmuan.

Sejarah proses pemikiran, jika dirunut dalam konteks penggunaan pemahaman, akan mengikuti sebuah garis latar belakang pemikiran manusia dalam menanggapi kenyataan yang ada. Dimulai dari pemikiran irasional atau sering disebut sebagai magi (hal-hal yang supranatural), kemudian berkembang pada penggunaan pengetahuan yang sudah meraba keadaan logis dari penggunaan akal manusia dan kemudian berkembang ke arah sains atau ilmu pengetahuan.

Proses penggunaan pemikiran ini pada dasarnya bercampur satu dengan lainnya dalam kenyataan yang ada. Contohnya, ketika manusia berpikir secara sains, maka kenyataan yang dihadapi diuji ulang atau diverifikasi keberadaannya, digunakan pengalaman-pengalaman yang telah dilalui berdasarkan kenyataan yang sama, diberikan makna-makna dan seterusnya secara sistematis. Kemudian, penggunaannya diuji coba secara langsung melalui

pengetahuan manusia dan ketika tidak diperoleh penjelasan yang pasti, maka mulailah manusia menyerahkannya pada hal-hal yang ada di luar dirinya (magi).

Sebagai contoh, sekelompok nelayan ketika melaksanakan kegiatan mata pencahariannya. Langkah pertama yang dilakukan adalah membuat perahu dengan ukuran-ukuran yang pasti, menyiapkan jala dan layar dengan perhitungan ilmu perbintangan yang jelas, yang juga didasari oleh pengalaman-pengalaman. Selanjutnya, mempelajari arus laut, angin, serta kebiasaan ikan yang akan ditangkapnya, memberikan simbol-simbol terhadap jenis-jenis ikan yang ada, menaksir nilai dari ikan yang dikaitkan dengan aspek lainnya, seperti agama (ikan yang tidak boleh ditangkap), ekonomi (ikan yang mempunyai nilai jual tinggi) dan teknologi (cara menangkap jenis-jenis ikan tertentu). Sebagai langkah terakhir, ketika sudah seluruh pengetahuan dan sains dilaluinya, kelompok nelayan tersebut melakukan upacara agar hasil yang diperolehnya sesuai dengan apa yang diharapkannya. Dari sini tampak adanya rentetan penggunaan pemikiran manusia secara runut dari sains, pengetahuan, dan magi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa penggunaan pemikiran irasional lebih banyak dilakukan pada kehidupan manusia masa lalu. Banyaknya kejadian-kejadian alam yang sangat mendominasi pola-pola kehidupan sehari-hari manusia mendorong manusia itu untuk tunduk kepada kekuasaan alam, walaupun manusia juga menggunakan pengetahuannya dalam mengolah alam sehingga mulai muncul suatu pola dalam memproses benda-benda alam. Munculnya pola-pola berarti menandakan adanya suatu cara yang sistematis yang selalu akan diikuti ketika melakukan aktivitas yang sama dan tetap membuka kesempatan bagi temuan-temuan baru dalam kegiatan yang dilaksanakan menuju ke arah efisiensi tindakan. Pendominasian aktivitas manusia kemudian bergerak menuju pendominasian pengetahuan yang lebih mengutamakan pengolahan akal sehingga bersifat logis dan di sini mulai ada

temuan-temuan baru sebagai bentuk inovasi baik teknologi maupun cara-cara efisiensi aktivitas manusia, tetapi tetap juga pemikiran-pemikiran irasional (magi) masih digunakan.

Pada perkembangan selanjutnya, kajian pengetahuan yang didasarkan daya nalar dan logika menyebabkan tersusunnya sebuah pola sistematis dalam proses berpikir. Dengan demikian, pengetahuan pun pada dasarnya menuntut sistematika dalam berpikir. Pendapat sebaliknya muncul akibat anggapan bahwa sains atau ilmu pengetahuan bertolak dari kajian yang sistematis sehingga pengetahuan adalah suatu proses logika yang tidak sistematis. Anggapan ini sebenarnya dapat muncul ketika dalam menggunakan pengetahuan, manusia mewujudkannya dalam tindakan yang tampak bersifat subjektif.

Hal ini dapat dimaklumi karena proses sistematis dari pengetahuan bersifat abstrak dan berada dalam benak individu-individu sehingga yang tampak hanyalah perwujudan tindakan individu. Subjektivitas manusia diperoleh dari anggapan manusia lain sebagai dampak interaksi yang terjadi. Padahal, subjektivitas manusia yang terwujud melalui serangkaian tindakan adalah proses yang sistematis dan penuh dengan uji coba pengalaman yang dirasakan oleh individu yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan pengetahuan pun dengan logikanya merupakan proses berpikir yang sistematis.

Di pihak lain, ada juga yang berpendapat bahwa proses berpikir sains mendudukkan sifat dari penelitian ke dalam dikotomi eksakta dan noneksakta, yaitu yang diterjemahkan secara bebas sebagai ilmu pasti dan ilmu yang tidak pasti. Noneksakta atau ilmu yang tidak pasti memasukkan unsur-unsur kajian kemanusiaan secara menyeluruh termasuk di dalamnya sosial dan budaya. Keduanya, eksakta dan noneksakta, tidak lagi dipandang sebagai sebuah tataran ilmiah dan tidak ilmiah, tetapi semuanya mengandung makna sistematis dalam kajiannya masing-masing.

Di sini ditulis tentang kedudukan manajemen dalam keilmuan, artinya di mana pada dasarnya manajemen didudukkan dalam dunia sains, apakah termasuk sains pasti, sains sosial, atau budaya.

B. Pendekatan yang Terkait dengan Kajian Manusia Sebagai Makhluk Sosial

Perbedaan selalu menyelimuti semua hal yang ada di dunia ini, perbedaan ditengarai dengan yang paling ekstrem antara dua hal yang saling bertolak belakang dan ini disebut sebagai oposisi, seperti surga dan neraka, langit dan bumi, laki-laki dan perempuan, baik dan jahat, serta jujur dan curang. Kedua oposisi yang ada ini mempunyai sifat yang sangat ekstrem berbeda yang mempunyai kedudukan sejajar (kembar/binari).

Pada dasarnya oposisi binari selalu ada dalam kehidupan manusia di dunia ini, contohnya dalam kitab suci. Dalam Al Quran (Islam), salah satunya adalah dalam surat Ar-Rahman, diceritakan bagaimana Allah menciptakan siang dan malam, laki-laki dan perempuan dan seterusnya. Dalam Alkitab (Kristen) dalam kitab Kejadian diceritakan penciptaan langit dan bumi, gelap dan terang, siang dan malam dan seterusnya. Di dalam Tripitaka (Hindu) pada bagian Bhagawatgita diceritakan munculnya tahun çaka: di dalam penciptaan alam semesta awalnya tidak ada sesuatu pun, gelap, sepi (dikatakan sebagai nyepi); kemudian baru keesokan harinya mulai ada kehidupan, cahaya, terang, dimulainya sesuatu yang baru (çaka). Dalam Weda (Budha) diterangkan semua penciptaan alam semesta melalui dikotomi binari.

Oposisi binari juga terdapat pada ajaran-ajaran keyakinan asli yang tumbuh dan berkembang di masyarakat, khususnya masyarakat di

daerah pedalaman-pedalaman seperti di suku bangsa Mentawai. Suku bangsa Mentawai memiliki keyakinan Arat Sabulungan yang menjelaskan adanya penguasaan dewa langit dan dewa bumi, dewa hutan dan dewa air. Seterusnya, dalam masyarakat-masyarakat pedalaman di daerah lain, seperti orang Dayak dengan keyakinan Kaharingannya, semuanya mengisyaratkan adanya dikotomi dalam kehidupan manusia.

Dikotomi bisa juga terwujud dalam bentuk warna beserta sifatnya, misalnya putih diasosiasikan dengan suci, dan hitam dengan kejahatan, kegelapan, atau penggambaran antara atas dan bawah, panas dan dingin atau *yin* dan *yang* dengan warna putih dan hitam. Setan yang mempunyai sifat jahat digambarkan dalam warna hitam dan malaikat yang bersifat suci digambarkan dalam bentuk warna putih. Atau kuning dengan sifat emasnya serta kemuliaannya yang dilawankan dengan merah yang identik dengan emosi, kejahatan, seperti pada orang-orang Cina di jaman dahulu dengan gambaran seorang pendeta Saolin yang memakai jubah kuning dan tongkat kuning yang menggambarkan kesucian atau kemuliaan dilawankan dengan kelompok yang beraliran sesat dengan mengenakan jubah merah.

Dalam dunia pemikiran atau kajian (*study*), terdapat juga pengenalan perbedaan sudut pandang, yaitu antara Pengetahuan Ilmiah dan Eksistensialisme Pragmatis. Dalam Pengetahuan Ilmiah terdapat Sains Alam dan Sains Budaya, sedangkan dalam hal metodologi, Pengetahuan Ilmiah bertumpu pada hal-hal yang sistematis, prediktif, dan eksplanatif (*explanative*). Adapun Eksistensialisme Pragmatis tidak menggunakan metode dan penjelasan yang diperoleh melalui cara apa pun. Dikotomi ini mengarah pada hal-hal yang bertentangan satu dengan lainnya, yaitu antara Pengetahuan Ilmiah dan Eksistensialisme Pragmatis.

Dalam Pengetahuan Ilmiah, terdapat pemisahan yang bersifat opositif (*oppositive*) antara humaniora dan sains natural, yang kemudian diartikan sebagai antara pengetahuan dan sains.

Dapat dikatakan bahwa dalam pandangan humaniora, manusia ditempatkan sebagai makhluk yang unik, sebagai subjek dan dapat dipahami melalui pengetahuan. Sebaliknya, dalam pandangan sains natural, proses Bergeraknya alam dilihat sebagai pola yang ajeg, yang di dalamnya manusia sebagai objek dipahami melalui sains.

Akan tetapi, pada perkembangannya ternyata untuk memahami keunikan manusia dalam pandangan humaniora muncul sistem pengkajian yang sistematis, seperti halnya kajian linguistik, kesenian, dan semiotik yang mengharuskan peneliti menelusuri suatu rangkaian sistematis guna mencapai gambaran yang menyeluruh dari keadaan manusia itu sendiri. Juga pada bidang-bidang lainnya, seperti arkeologi, sastra, bahasa, dan sejarah. Semuanya itu termasuk dalam kancan humaniora. Dengan demikian, kajian-kajian tersebut sering juga menyebutkan dirinya sebagai ilmu sejarah, ilmu bahasa (filologi), dan seterusnya yang menggambarkan atau bermakna adanya kajian yang sistematis.

Manusia pada dasarnya dapat dilihat sebagai bagian dari alam dan juga sebagai suatu bentuk subjek yang mempengaruhi alam dengan menciptakan lingkungan-lingkungan dalam alam semesta ini, seperti lingkungan sosial dan lingkungan budaya. Dengan demikian, manusia secara mendasar menduduki dua lahan secara serentak, yaitu lahan sains natural dan juga lahan humaniora.

Dengan kedudukannya yang ambigu, manusia dapat dipahami melalui humaniora ataupun melalui sains natural. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut. Berangkat dari sifat manusia yang hidup secara berkelompok, yang menempatkan aturan, nilai, norma, dan moral sebagai acuan agar dapat hidup secara ajeg, dan dapat berinteraksi satu dengan lainnya, manusia membentuk struktur kemasyarakatan. Oleh karena pergerakan manusia secara sosial tersebut selalu menunjukkan pola yang ajeg, maka manusia dapat dipahami secara ilmiah.

Manajemen, dalam hal ini melihat tingkah laku manusia (dalam konteks tindakan), akan mengacu pada pola pengaturan manusia, baik secara pemikiran maupun secara tindakan. Artinya, pengaturan pada tingkat pemikiran menempatkan manusia sebagai makhluk yang unik dengan pemahaman yang bersifat hermeneutik dan interpretatif. Sebaliknya, pengaturan dalam tingkat tingkah laku akan tampak nyata sebagai sebuah gejala (fenomena) sehingga pendekatan fenomenologi menjadi dasar dalam pemahaman manajemen. Tingkah laku yang tampak merupakan suatu gejala yang empiris yang dapat diobservasi.

Fenomenologi dalam hal ini dipahami sebagai sebuah studi yang mempelajari struktur dari satu sudut pandang terhadap sebuah fenomena sebagai sebuah pengalaman. Artinya, bahwa manusia pada dasarnya hidup berkembang mengikuti alur-alur pola yang sudah ditetapkan seperti halnya alam dengan keajegannya. Tindakan-tindakan manusia pada dasarnya dapat diraba, dilihat, dan tampak nyata sebagai gambaran kenyataan yang kasat mata atau dapat disentuh (*tangible*). Tindakan-tindakan nyata yang tampak tersebut pada dasarnya merupakan perwujudan dari pola pikir manusia dalam kedudukannya di dalam lingkungan sehingga tindakan tersebut mempunyai makna di mana makna tersebut harus ditafsirkan sesuai dengan kesepakatan dari anggota komunitas yang mewujudkannya.

Pemahaman terhadap gejala yang tampak tersebut, agar dapat diartikan sesuai dengan pola pikir yang berlaku di komunitas, maka gejala atau fenomena tersebut harus dipahami melalui kajian yang digolongkan sebagai hermeneutika, yaitu ilmu yang mempelajari arti dari fenomena. Dalam konteks ini, gejala-gejala atau fenomena yang tampak nyata dari hasil tindakan manusia merupakan sebuah atau serangkaian simbol yang ada dalam pemikiran manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan sebagai pedoman dalam bertingkah laku.

Keunikan pemahaman manusia tersebut menempatkan kajian hermeneutika menjadi sesuatu yang unik dan kontekstual yang harus dikaitkan dengan gejala sosial lainnya dalam satu kesatuan sosial atau komunitas yang mendukungnya. Kajian ini sangat terkait dengan studi semiotika yang menyatakan bahwa setiap gejala nyata (*referent*) akan ditanggapi oleh penafsir (*interpretant*) dalam bentuk tanda (*sign*). Bentuk dari tanda ini akan sangat bervariasi apabila terkait dengan sifat acuannya (*referent*), bisa saja tanda tersebut menjadi sebuah indeks (*index*) ketika bentuk acuannya bersifat natural, atau bisa saja menjadi ikon (*icon*) apabila bentuk acuannya tergambar dalam tanda yang ada, seperti gambar kucing dengan kenyataannya binatang kucing. Akan tetapi tanda dapat juga berkaitan dengan acuannya dan membentuk berbagai macam makna (*arbitrary*) dan ini disebut sebagai simbol. Dengan demikian, sifat keberbedaan pemahaman ini dapat dimasukkan sebagai suatu pola pikir dari sekelompok manusia sebagai pedoman dalam bertindak.

Kajian semiotika tersebut pada dasarnya mengikuti aturan-aturan yang sistematis sehingga mempunyai kejelasan yang jelas. Adapun, isi dari kajian ini akan bersifat kontekstual atau sesuai dengan kondisinya dan tidak dapat digeneralisasi. Akan tetapi, pada tanda-tanda yang berkaitan dengan sifatnya yang natural, dapat juga dimaknai secara umum, seperti indeks: adanya awan hitam akan menunjukkan kemungkinan akan adanya hujan. Kenyataan-kenyataan alamiah tersebut mendapatkan makna oleh manusia secara unik. Pemahaman terhadap kenyataan tersebut dapat juga disebut sebagai positivisme. Positivisme sangat berkaitan erat dengan istilah naturalisme dan dapat dirunut asalnya ke pemikiran Auguste Comte pada abad ke-19. Comte berpendapat, positivisme adalah cara pandang dalam memahami dunia dengan berdasar pada sains.

Sains adalah cara pandang atau teknik memahami, mempelajari gejala alamiah mengacu pada pengetahuan yang sistematis atau praktis. Sains mengacu pada pengetahuan yang sistematis dengan menggunakan metode saintifik, seperti halnya suatu badan organisasi tertentu melaksanakan riset. Apabila dapat digolongkan, sains terdapat dua bentuk, yaitu

- sains alam atau natural, yang mengkaji gejala-gejala alam (termasuk kehidupan biologi), dan
- sains sosial, yang mengkaji tingkah laku manusia dan masyarakat (berpola dan empiris).

Kelompok-kelompok ini disebut sebagai sains *empiris*, yang berarti pengetahuannya harus didasarkan pada gejala-gejala yang dapat diobservasi dan sangat dimungkinkan untuk diuji kembali agar terjaga validitasnya melalui peneliti-peneliti lain pada kondisi yang sama. Dengan demikian, suatu sains harus dapat diverifikasi dan menjadi sebuah fakta yang dapat dipertanggungjawabkan mengenai kenyataan yang tampak tersebut yang telah diteliti secara seksama.

Sains formal, termasuk statistika dan logika, adalah suatu yang vital dalam sains *empiris*. Sains formal, pada formasi hipotesis, teori, dan hukum, secara keseluruhan merujuk ke penemuan dan pendeskripsian bagaimana benda-benda beraktivitas (sains natural) dan bagaimana masyarakat berpikir dan bertindak (sains sosial).

Penganut paham positivisme meyakini bahwa hanya ada sedikit perbedaan (jika ada) antara sains sosial dan sains alam. Oleh karena masyarakat dan kehidupan sosial berjalan berdasarkan aturan-aturan, demikian juga alam. Dengan demikian, antara sains sosial dan sains alam pada dasarnya mempunyai kesamaan yang hakiki, yaitu memahami gejala-gejala nyata yang teratur secara alamiah. Perbedaannya ada pada manusia itu sendiri yang dalam sains sosial mempunyai keunikan yang hanya dapat dipahami

dengan interpretasi kontekstual, atau terkait dengan kondisi gejala yang diamati dalam kondisi yang menyertainya dalam waktu tertentu. Dengan perkataan lain, sains sosial mengacu pada hal-hal yang konkrit atau nyata sebagai suatu kenyataan itu sendiri yang membutuhkan fakta guna menjelaskan berbagai aspek dari interpretasi terhadap gejala-gejala itu.

Kenyataan atau gejala yang tampak dapat dipahami berdasarkan beberapa perspektif, yaitu sebagai berikut (Kattsoff, 2004:106).

1. Berdasarkan keberadaannya (*realisme*): didasari oleh kenyataan yang ada dan ini tidak tergantung pada pengetahuan yang ada, jadi tidak ada hubungan antara yang mengetahui dan yang diketahui.
2. Berdasarkan alam (*naturalisme*): kategori pokok untuk memberikan keterangan mengenai kenyataan adalah kejadian. Kejadian-kejadian dalam ruang dan waktu merupakan satuan-satuan penyusun kenyataan yang ada dan senantiasa dapat dialami oleh manusia biasa. Kodrat adalah seluruh kenyataan sehingga ini memustahilkan keadaan *supranatural* atau *magi*.
3. Berdasarkan benda mati (*materialisme*): segala sesuatu yang hendak dikatakan nyata dalam kenyataan berasal dari materi atau berasal dari gejala-gejala yang bersangkutan dengan materi.
4. Berdasarkan kejiwaan/rohani/ide-ide (*idealisme*): terdapat hal-hal yang tidak akan mengandung makna, seperti pengalaman, nilai, makna, kecuali jika ada usaha untuk memperkenalkan istilah-istilah lain atau merupakan tambahan terhadap istilah-istilah yang bersifat *natural*. Yang diketahui itu adalah ide-ide sehingga sesuatu itu berhakikat ide.
5. Berdasarkan ruang dan waktu serta keterkaitan keduanya (*empirisme logis*), terdapat keterkaitan antara kenyataan satu dengan lainnya, hakikat kenyataan yang mendalam tidaklah mengandung makna.

Fakta pada dasarnya merupakan sebuah pernyataan yang dikemukakan oleh seseorang tentang suatu kenyataan. Kenyataan mengacu pada suatu kejadian atau peristiwa yang tampak oleh panca indra sebagai sebuah gejala sehingga menjadi sebuah acuan bagi pengetahuan manusia, ini menjadikannya sebuah tanda (*sign*). Di sini, fakta dikatakan sebagai sebuah tanda yang berkaitan dengan kenyataan tertentu setelah melalui pengetahuan atau *referent*. Dengan demikian, fakta tentang kenyataan yang ada dapat diuji kebenarannya. Fakta atau tanda (*sign*) mempunyai beberapa pengertian yang dihasilkan dari gejala acuan (*referent*) yang menyertainya yang berkaitan dengan kenyataan, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa tanda dapat berupa *indeks*, *ikon*, atau simbol.

Simbol mempunyai beberapa bentuk dan sifat, yakni simbol konstitutif atau simbol-simbol yang berkaitan dengan keyakinan keagamaan/kepercayaan seseorang atau sekelompok orang; simbol kognitif atau pengetahuan yang berkenaan dengan kealamiahannya, seperti hubungan antarmanusia, manusia dan binatang, manusia dan alam; simbol evaluatif atau simbol penilaian yang mengarah pada suatu tujuan dan ini umumnya bersifat tujuan positif; dan simbol ekspresif yang mengacu pada pengungkapan perasaan seperti bahasa.

Semua simbol ini mengarah pada fungsinya dalam pedoman tingkah laku manusia. Simbol konstitutif menunjukkan sulitnya mengalami perubahan dan ini mengarah pada norma, yaitu sesuatu yang berkaitan dengan keyakinan. Simbol kognitif mengaitkan hubungan antarmanusia dan juga dengan lingkungan lainnya serta mengisyaratkan adanya sifat perubahan karena mengandung pengetahuan yang berisi tentang moral (moral antarmanusia, moral lingkungan). Simbol evaluatif menandakan adanya penilaian terhadap tujuan-tujuan tertentu dari manusia, atau sering disebut sebagai nilai-nilai (*value*). Simbol ekspresif mengarah pada pengungkapan perasaan berupa aturan-aturan

yang tertata dan disetujui oleh kelompok manusia sehingga segi ini bisa dipahami sebagai aturan-aturan adat atau juga hukum. Semuanya ini terangkum dalam satu istilah yang disebut etika.

Etika tentunya sangat erat berhubungan dengan tindakan-tindakan manusia yang tampak nyata yang terwujud sebagai satuan gejala. Satuan gejala yang ada tersebut terangkai di dalam koridor pranata sosial sebagai sebuah kenyataan atau fenomena yang siap dipahami atau diinterpretasi oleh manusia sebagai sebuah atau serangkaian fakta.

Dari proses kenyataan menjadi sebuah fakta, dapat diperhatikan keterkaitan antara gejala alamiah yang tampak nyata dan pengetahuan manusia yang didasarkan pada budaya dari manusia itu sendiri, yang terkait pada beberapa aspek, seperti pengalaman, intuisi, dan akal. Semua itu bersumber dari otak manusia: apakah pilihan-pilihan pengetahuan yang ada pada manusia tersebut melalui beberapa pilihan yang terukur baik secara intuisi maupun secara metode ilmiah sehingga menjadi sebuah sains atau pengetahuan.

Pada dasarnya, sains berkembang dari ontologi, kemudian berkembang ke arah pengetahuan mekanistik. Ontologi pada dasarnya membahas sesuatu yang bersifat konkret, sains yang mempelajari realitas (naturalisme, empirisme) sehingga sangat tergantung pada data yang ada. Dalam ontologi, objek yang ditangkap bersifat substansial. Selanjutnya, terjadi perkembangan pengetahuan mekanistik yang menempatkan objek sebagai sebuah fenomena (gejala-gejala). Pertanyaan 'apa' dan 'mengapa' membutuhkan jawaban substansial, artinya ontologis. Adapun pertanyaan bagaimana membutuhkan jawaban relasi-relasi atau pemikiran mekanistik.

Ontologi dan pemikiran mekanistik diperlukan untuk mencari dan mendeskripsikan kategori dasar serta hubungan antara

yang nyata untuk mendefinisikan entitas dan tipe-tipe entitas dalam kerangka yang dibuat. Tampak di sini bahwa sumber dari ontologi ini adalah kenyataan itu sendiri, yaitu kenyataan yang dapat diamati dan kenyataan tersebut merupakan sebuah sistem yang mempunyai hakikat serta fungsi yang terorganisasi dengan sendirinya sehingga dapat dipahami hakikat dan abstraksi dari kenyataan tersebut sebagai tipe-tipe entitasnya.

Para ahli ilmu sosial mengadaptasi pendekatan ontologis dan cara berpikir mekanistik ini, yang dapat dirangkum dalam: realisme (ide bahwa kenyataan sebenarnya ada dan menunggu untuk ditemukan sebagai fakta), empirisme (ide bahwa kita dapat mengamati dunia dan mengevaluasi pengamatan tersebut dalam hubungannya dengan kenyataan-kenyataan), positivisme (yang memfokuskan pada observasi itu sendiri), dan posmodernisme (yang menyatakan bahwa kenyataan-kenyataan tersebut ada dan berupa fakta-fakta serta bersifat cair, jadi kita harus memfokuskan pada pernyataan yang kita amati saja).

Di sini tersirat bahwa pada dasarnya kenyataan merupakan sesuatu yang bisa dilihat dan dirasa, yang muncul dan bergerak mengikuti alurnya sendiri, dan ini akan melibatkan pemahaman-pemahaman terhadap kenyataan tersebut yang berarti melibatkan campur tangan interpretasi manusia sehingga membentuk fakta-fakta. Dengan demikian, interpretasi tersebut memperlihatkan adanya proses pengamatan yang intens terhadap satu interpretasi atau sering dikatakan sebagai positivisme.

Epistemologi (berasal dari bahasa Yunani, yaitu *epistem* yang berarti pengetahuan dan *logos* yang berarti kata/pembicaraan/ilmu) adalah cabang filsafat yang berkaitan dengan asal, sifat, dan jenis pengetahuan. Topik ini termasuk salah satu yang paling sering diperdebatkan dan dibahas dalam bidang filsafat, misalnya tentang apa itu pengetahuan, bagaimana karakteristiknya, macamnya, serta hubungannya dengan kebenaran dan keyakinan.

Epistemologi atau Teori Pengetahuan berhubungan dengan hakikat dari sains, pengandaian-pengandaian, dasar-dasarnya serta pertanggungjawaban atas pernyataan mengenai pengetahuan yang dimiliki oleh setiap manusia. Pengetahuan tersebut diperoleh manusia melalui akal dan panca indra dengan berbagai metode, di antaranya metode induktif, metode deduktif, metode positivistic, metode kontemplatif, dan metode dialektis. Epistemologi adalah cabang filsafat yang menyelidiki asal mula, susunan, metode-metode, dan sahnya pengetahuan. Pertanyaan mendasar yang dikaji Epistemologi adalah apakah pengetahuan itu, apakah yang merupakan asal mula pengetahuan kita, bagaimanakah cara kita agar dapat mengetahui pengetahuan, bagaimana cara kita membedakan antara pengetahuan dan pendapat, apakah yang merupakan pengetahuan itu.

Beberapa pertanyaan tersebut dapat diterjemahkan dalam bentuk kejiwaan dan bersifat *inner* sehingga dapat dikategorikan sebagai humaniora dan bersifat unik. Adapun beberapa pertanyaan merupakan masalah-masalah semantik yang mengarah pada bentuk-bentuk keterlibatan pengetahuan dan objek dari pengetahuan yang nyata (fenomenologi).

Secara umum terdapat beberapa cara untuk memperoleh pengetahuan, antara lain sebagai berikut.

1. Empirisme: suatu cara untuk memperoleh pengetahuan melalui pengalaman. Pengetahuan diperoleh melalui perantara indra. Akal merupakan sejenis tempat penampungan yang secara pasif menerima hasil-hasil penginderaan manusia. Hal ini berarti, kerumitan pengetahuan dapat dilacak kembali ke pengalaman-pengalaman yang pernah diterima oleh indra.
2. Rasionalisme: akal merupakan sumber dari pengetahuan yang berarti pengalaman hanya sedikit memberikan masukan kepada akal sedangkan ide melahirkan sebuah pengetahuan.

3. Fenomenalisme: pengetahuan diperoleh melalui suatu hubungan sebab akibat dan ini melibatkan akal serta pengalaman sekaligus.
4. Intuisionisme: pengetahuan yang diterima oleh manusia secara langsung dan dirasakan akibatnya oleh manusia itu sendiri. Pengetahuan berkenaan dengan intuisi sangat dibantu oleh adanya pengalaman dan kemudian dirasakan sebagai sebuah kenyataan.
5. Metode ilmiah: cara memperoleh pengetahuan dengan melalui prosedur-prosedur tertentu yang sudah pasti yang digunakan dalam usaha menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dihadapi oleh seorang ilmuwan.

Dalam rangka menjelaskan dan menerangkan perbedaan antara sains dan pengetahuan, kita mengacu pada gejala “kesadaran akan pengetahuan” yang muncul dalam setiap tindakan pengetahuan itu sendiri secara tersirat. Apabila unsur tersirat tersebut diucapkan menjadi tersurat, maka terjadilah apa yang disebut dengan refleksi (Verhaak, 1995: 8).

Berkaitan dengan refleksi tersebut, maka seketika itu juga proses berjalannya pengetahuan seakan dihentikan, untuk dicari pola-pola yang mendasarinya sehingga bersifat sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini dapat dimungkinkan ketika manusia sebagai subjek dan sekaligus sebagai objek yang harus diteliti sehingga berjalannya pengetahuan bersamaan dengan “bergeraknya” aktivitas manusia itu sendiri dan ketika dicari pola-pola yang tampak dari beraktivitasnya manusia tersebut, maka proses aktivitas yang bersangkutan seakan dihentikan untuk diperhatikan dan dianalisis ke “belakang” pola-pola yang tampak dari aktivitas itu sendiri.

Dari proses refleksi tersebut dapat dikatakan bahwa pengetahuan menjadi sebuah sains yang didasarkan pada fenomena-fenomena yang tampak sehingga menjadi sebuah susunan yang menyeluruh

dan yang bersifat abstrak. Proses ini menjadi jelas dalam upaya setiap ilmu untuk dapat menyusun beberapa model. Ini juga mengaitkan proses mengumpulkan pengalaman-pengalaman yang telah dilakukan dalam sebuah konteks yang sama sehingga dapat ditemukan sebuah pola yang tetap.

Pembagian Pengetahuan Ilmiah dapat dinyatakan dengan ilmu-ilmu formal dan ilmu-ilmu empiris. Ilmu-ilmu formal, termasuk di dalamnya adalah matematika dan logika, bersifat deduktif. Adapun ilmu-ilmu empiris, yang terdiri dari ilmu-ilmu alam (anorganik dan organik), ilmu-ilmu sosial, dan ilmu-ilmu budaya bersifat induktif.

Tabel 4.1 Sumber: Metodologi Ilmu Pengetahuan (Prof. Dr. Toety Herati Nurhadi)

| Ilmu-Ilmu formal | | Ilmu-Ilmu empiris | | | |
|------------------|--------|--------------------------------|--------------------------|------------------|------------------|
| Matematika | Logika | Ilmu-ilmu alam (bukan organik) | Ilmu-ilmu alam (organik) | Ilmu-ilmu sosial | Ilmu-ilmu budaya |

C. Manajemen

Manajemen dapat dipandang sebagai sebuah entitas dalam dunia pengetahuan manusia, sebagai sains yang di satu pihak (1) terletak pada ranah kebudayaan, ini terkait dengan keunikannya sebagai milik dari sekelompok manusia sebagai makhluk sosial dan sekaligus di pihak lain (2) sebagai wujud kenyataan-kenyataan yang berpola atau dapat diartikan sebagai sistem simbol yang terkait dengan suatu atau seperangkat gejala nyata. Dengan demikian, manajemen mempunyai kaidah-kaidah yang berisi etika dalam bentuknya sebagai inti dari gambaran kebudayaan suatu kelompok manusia.

Manajemen terbentuk berdasarkan pada kenyataan-kenyataan alamiah dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang sistematis, dan kenyataan yang ada tersebut terjadi secara terus menerus serta berkelanjutan dengan prosesnya yang bisa berbeda. Dengan demikian, manajemen bersifat abstrak, yang fungsinya antara lain untuk menciptakan keteraturan-keteraturan yang dapat diwujudkan dalam bentuk kenyataan-kenyataan yang dapat dipahami sebagai suatu proses, yang dalam hal ini terwujud sebagai bentuk proses tindakan yang mengarah pada aspek atau usaha mendapatkan keuntungan, misalnya bisnis. Atau sebaliknya, kenyataan-kenyataan sosial yang nyata dan terbentuk dapat menciptakan keunikan yang bersifat kontinu dan ajeg sehingga membentuk suatu pola-pola yang dapat dicari intinya sebagai sebuah sistem manajemen.

Manajemen merupakan sebuah pedoman atau acuan yang digunakan oleh manusia untuk menciptakan sebuah tindakan nyata yang mengarah pada suatu usaha mencapai nilai tertentu sehingga manajemen bersifat statis dan tradisional. Manajemen juga bersifat adaptif, yang berarti dapat berubah mengikuti perubahan lingkungan yang dihadapi sehingga bersifat dinamis. Dengan demikian, manajemen dapat dikatakan mempunyai dualisme, antara statis karena digunakan sebagai pedoman dan dinamis karena terdapat strategi beradaptasi guna memahami lingkungan.

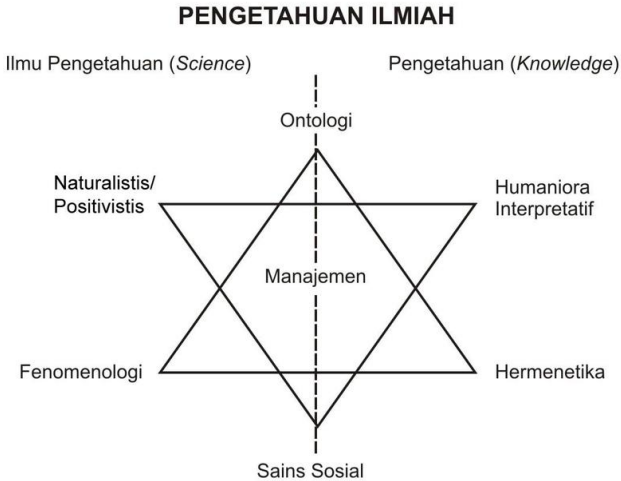
Sebagai sistem simbol, manajemen mengisyaratkan adanya kajian semiotika yang memahami kenyataan dalam kedudukan *referent*-nya yang bersifat arbitrer atau mempunyai makna majemuk (*multiple*). Penghubung antara tanda (*sign*) dengan *referent*-nya atau acuannya bersifat arbitrer artinya dapat dimaknai secara beragam dan terkait dengan sifat pemahaman dari konteks *interpretant*-nya. Sebagai suatu keteraturan yang nyata, tindakan hasil dari perwujudan pemahaman manusia tersebut terkaji secara sistematis atau bersifat ilmiah (*sains*).

Hal-hal yang berkaitan dengan manajemen tentunya akan sesuai dengan bentuknya sebagai aktivitas bisnis dalam masyarakat yang terdiri dari berbagai rangkaian aktivitas-aktivitas khususnya, artinya bahwa terdapat wadah dalam bentuk nyatanya sebagai sebuah aktivitas yang melibatkan juga status dan peran yang ada yang sesuai dengan aktivitas yang bersangkutan. Aktivitas khusus ini berbentuk pola hubungan antarperan yang diwujudkan individunya yang terlibat, yaitu aktivitas bisnis dan ini tentunya terkait dengan sebuah pranata sosial yang berlaku, yaitu pranata sosial bisnis atau pranata bisnis, atau sering juga dikatakan sebagai pranata ekonomi. Dalam pranata, diatur segala status dan peran yang harus diwujudkan oleh individunya yang terikat dengan pranata yang bersangkutan sehingga perwujudannya dalam tindakan perseorangan akan sesuai dengan pranata yang melingkupinya.

Sering terjadi seseorang mewujudkan peran yang tidak sesuai dengan pranata yang mengikatnya. Hal ini dapat terjadi karena individu dalam suatu masyarakat mempunyai status yang banyak dan berbeda-beda sesuai dengan pranata sosial yang ada. Seorang ulama (status) tentunya akan banyak berperan dalam pranata sosial keagamaan dan bahkan akan dominan dalam pranata sosial agama tersebut, tetapi tidak bisa status tersebut ditempatkan pada pranata sosial ekonomi/bisnis yang ada dalam masyarakat yang sama karena bisa jadi orang tersebut mempunyai status yang berbeda ketika melaksanakan pranata bisnis.

Dengan sifatnya yang selalu mengikuti alur lingkungan dan selalu adaptif terhadap perubahan, baik dari luar maupun dari dalam, maka manajemen akan tertata kembali setelah berkaca pada tingkah laku para pendukungnya, yang menggunakannya sebagai pedoman agar tetap berkesinambungan. Hal ini menandakan bahwa anggota suatu kelompok manusia yang mendukung acuan bertindak akan selalu berubah-ubah, baik secara individual maupun dalam ide-ide karena manusia selalu berinovasi

sehingga hakikat yang digunakan sebagai acuan tersebut akan selalu mengalami reinterpretasi secara berkesinambungan.



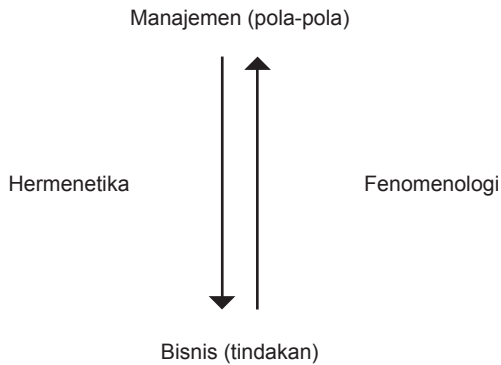
Gambar 4.1 Kedudukan manajemen sebagai sains

Dengan demikian, manajemen termasuk ke dalam bentuk sains sosial yang fungsinya menanggapi kenyataan-kenyataan alamiah (positivistis) sehingga manajemen menggunakan pendekatan fenomenologi yang berada pada ranah sains (lihat *Gambar 4.1*). Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa kehidupan sosial berjalan menurut kaidah-kaidah alamiah (berpola) seperti halnya dengan alam yang membentuk aktivitas yang berpola. Sistematisasi tindakan nyata yang dapat dipahami dan dilihat merupakan tindakan-tindakan yang berpola secara teratur.

Dengan demikian, secara keterkaitan manajemen dapat dilihat sebagai suatu bentuk pola untuk/bagi dan pola dari (lihat *Gambar 4.2*). Artinya, bahwa tingkah laku manusia pada dasarnya diatur oleh pedoman dalam pemikiran manusia secara berkelompok

(dalam hal ini bentuk kebudayaan). Oleh karena itu, pola-pola tingkah laku tersebut sudah terdapat dalam pedoman yang ada dalam pemikiran atau pola untuk (*pattern for*) atau pola-pola yang mendasari untuk membentuk tingkah laku yang nyata.

Bisa juga tingkah laku yang nyata tersebut, yang pada dasarnya berpola yang ditunjukkan oleh manusia, mendorong terbentuknya sebuah pola dalam pemikiran sehingga terjadi aklamasi pedoman untuk mengatur sesama atau pola dari (*pattern of*).



Gambar 4.2. Kaitan manajemen dan bisnis

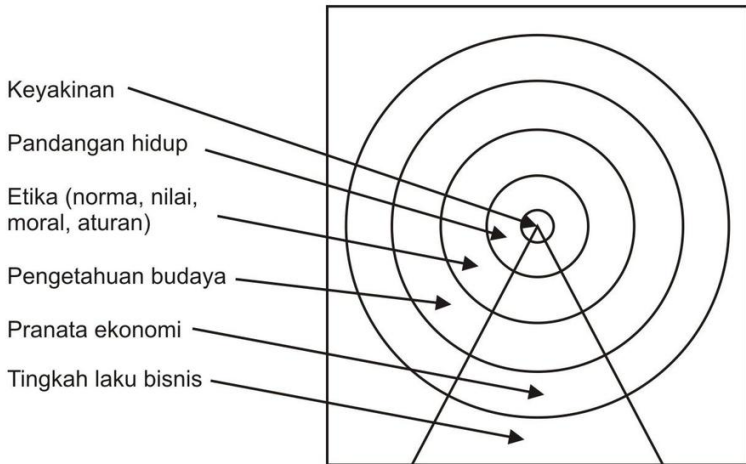
Manajemen pada dasarnya merupakan sistem pengaturan nilai, norma, aturan, dan moral yang terbungkus dalam bentuk strategi, untuk diwujudkan dalam sebuah atau seperangkat tindakan. Tindakan-tindakan yang terwujud tersebut bisa berupa tindakan bisnis (lihat *Gambar 4.2*), dan yang umum dipahami adalah bisnis walaupun ada juga manajemen politik, manajemen agama, manajemen seni, dan sebagainya. Dengan demikian, pola-pola pengaturan dalam suatu kelompok atau institusi akan melibatkan pemikiran manusia dan oleh karena itu dikaji berdasarkan pada kelompok fenomenologi dan juga hermeneutika.

Strategi artinya akan selalu mengalami pergeseran ketika lingkungan yang dihadapi oleh kelompok yang bersangkutan mengalami perubahan ataupun terdapatnya ide-ide baru sehingga dapat mengubah pola yang sudah ada. Dengan demikian, pada dasarnya manajemen memiliki dua sifat, yaitu statis karena digunakan sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan para anggota kelompok yang bersangkutan sehingga bersifat tradisional atau kebiasaan yang berpola. Akan tetapi, juga bersifat dinamis karena digunakan untuk menanggapi lingkungan yang senantiasa berubah. Akhirnya, manajemen juga mempunyai sifat yang ambigu, yaitu antara statis karena digunakan sebagai pedoman dan bersifat dinamis atau dapat berubah karena harus beradaptasi ketika terjadi perubahan lingkungan atau perubahan pengaruh yang berkaitan dengan manajemen itu sendiri.

Dalam konteks ini, manajemen bergerak secara simultan, yang melibatkan pengalaman, akal, sebab akibat, intuisi dan juga metode ilmiah dalam rangka berstrategi menghadapi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar. Hasil dari strategi tersebut terwujud pada pola-pola tindakan nyata yang merupakan sebuah proses. Dengan demikian, manajemen bersifat tidak nyata dan tidak tersentuh sedangkan bisnis merupakan proses yang nyata sebagai bagian atau tujuan dari tindakan manusia yang secara fisis tampak nyata.

Manajemen artinya juga pengaturan terhadap tingkah laku manusia terhadap suatu kelompok. Dalam pengaturan tersebut dikembangkan adanya kepercayaan atau *trust*. Dengan demikian, kepercayaan (*trust*) menjadi hal yang pokok dalam manajemen agar dapat berkelanjutan digunakan sebagai sebuah pedoman dalam mewujudkan bisnis yang diharapkan sesuai dengan tujuan dari keseluruhan kelompok. Dalam pengaturan tindakan manusia dikembangkan juga rasa altruistik bagi anggota kelompok terhadap kelompoknya sebagai sebuah jati diri yang kemudian dapat menjadi sebuah

budaya atau kebudayaan. Dengan demikian memunculkan rasa bangga terhadap kelompoknya dan sekaligus mempunyai rasa empati terhadap kelompok luar berkaitan dengan sifat holistisnya sebuah manajemen dalam mewujudkan tindakan yang tidak dapat berdiri sendiri.



Gambar 4.3 Budaya dan tingkah laku bisnis

Kajian kebudayaan pada dasarnya merupakan bidang humaniora sehingga memerlukan suatu pendekatan yang interpretatif. Hal ini disebabkan kebudayaan merupakan bagian dalam individu sehingga ketika individu bertindak dan bertingkah laku, otomatis akan membawa budaya yang dianutnya. Oleh karena itu, kajian kebudayaan termasuk dalam bidang pengetahuan atau pengetahuan budaya. Adapun tingkah laku yang terwujud, yang mempunyai kesamaan dengan tingkah laku individu lain tetapi dalam kelompok yang sama, dan oleh karena itu merupakan sebuah fenomena, dikaji berdasarkan fenomenologi.

Dari sudut kebudayaan, manajemen yang terwujud dalam pranata ekonomi tentunya tidak lepas dari model dan pola kebudayaan yang dianut oleh masyarakat sehingga dengan inti budaya yang terdiri dari pandangan hidup dan keyakinan, yang diterjemahkan melalui sistem etika dari masyarakat, maka akan terwujud suatu bentuk tingkah laku budaya dalam bidang ekonomi suatu masyarakat dan ini akan terwujud secara kontekstual sesuai dengan model kebudayaan masyarakat yang bersangkutan (lihat *Gambar 4.3*). Dalam bidang ekonomi maksudnya adalah masuk atau terwujud di dalam pranata ekonomi atau pranata bisnis.

Pranata bisnis di sini merupakan perwujudan dari elemen-elemen manajemen yang ada dalam budaya suatu masyarakat sehingga perwujudan aktivitasnya akan bersifat unik dan kontekstual sesuai dengan pola dari masyarakatnya. Dengan demikian, tampak adanya model-model bisnis dari masyarakat manusia yang berbeda-beda, seperti model bisnis ala Jepang, ala Amerika, ala Eropa, ala Orang Dani Papua, ala Sunda, dan ala Minangkabau.

Apabila dicoba untuk menyatakan apa itu manajemen, maka dapat saya utarakan bahwa suatu bentuk pengkategorisasian pemikiran yang terkandung di dalamnya norma, moral, nilai dan aturan ke dalam satu aktivitas khusus manusia atau pranata sosial (*social institution*) khususnya pranata ekonomi/bisnis yang digunakan sebagai sebuah kerangka acuan guna mewujudkan proses tindakan yang mengarah pada suatu bentuk keuntungan ekonomi (baca: bisnis). Sifat dari manajemen akan mengikuti lingkungan, baik alam, sosial, atau budaya dan berusaha untuk tetap seimbang serta adaptif dan tetap dapat digunakan sebagai acuan bagi kelompok manusia yang mendukungnya.

Dalam berhubungan dengan manusia lain, dalam konteks pranata ekonomi, tentunya diperlukan sains komunikasi agar dapat dipahami dasar-dasar kerangka yang dapat digunakan

untuk menjangkau suatu komunikasi yang baik yang sesuai dengan harapan dari kelompok manusia yang bersangkutan. Diperlukan antropologi dalam rangka membentuk budaya perusahaan dan sekaligus juga untuk mengetahui keadaan atau sifat-sifat pasar dari barang atau jasa yang dihasilkan terhadap kelompok manusia sebagai sasaran penjualan atau untuk mengetahui hubungan-hubungan sosial dalam organisasi perusahaan guna pembentukan aturan yang sesuai dengan sasaran dari visi perusahaan. Juga diperlukan sosiologi guna mencari dasar-dasar pengelompokan dan pembagian kerja dalam sebuah perusahaan dan juga sains lainnya, seperti matematika dan statistika.

D. Kesimpulan

Manajemen akhirnya dapat disimpulkan sebagai bagian dalam sains sosial. Hal ini berkaitan dengan keadaannya yang bersifat kelompok atau dapat merupakan kumpulan dari orang-orang yang kedudukannya diatur oleh sebuah pedoman yang menjadi tradisi. Oleh karena itu, kajian manajemen menggunakan fenomenologi dan hermeneutika secara berkesinambungan.

Manajemen, oleh karena itu dianggap sebagai sebuah kajian yang termasuk dalam sains sosial, yaitu disiplin-disiplin atau bidang-bidang ilmu yang bersifat intelektual yang dipelajari oleh manusia sebagai makhluk sosial dengan cara menggunakan metode ilmiah untuk kegiatan-kegiatan pengkajian atau penelitiannya. Sains sosial mempelajari kelakuan-kelakuan dan tindakan-tindakan manusia, hubungan antarmanusia dan antara manusia dengan lingkungannya.

Manajemen merupakan bentuk kumpulan pengaturan yang bersifat abstrak (*intangible*), yang perwujudannya ada pada kenyataan tindakan (*tangible*) yang terwujud akibat dari adanya

sistem pengaturan tersebut. Bentuk nyata dari manajemen dapat dimaksudkan sebagai sebuah proses bisnis. Sebagai sebuah proses, bisnis akan selalu terikat dengan lingkungannya dan ini sangat mempengaruhi individu-individu yang melaksanakan aktivitas bisnis yang bersangkutan sehingga aktivitas tersebut dapat mudah mengalami perubahan.

Oleh karena sifatnya yang selalu berubah, dalam manajemen juga terdapat strategi-strategi untuk meramalkan perubahan yang bakal terjadi dan juga adanya penemuan-penemuan baru guna penyesuaian antara pedoman yang dipakai oleh kelompok untuk mengatur anggota-anggota kelompoknya. Pedoman yang digunakan sebagai acuan tersebut tentunya berupa manajemen yang juga berintikan budaya dari masyarakat atau lebih khusus lagi korporat.

Manajemen akhirnya juga merupakan salah satu elemen dalam bentuk kebudayaan yang harus dipahami oleh anggota-anggotanya dan oleh karena itu kajiannya tidak akan lepas dari kedua pendekatan fenomenologi dan hermeneutika. Atau kedudukannya berada pada kedua simpang pendekatan antara sains natural dan humaniora atau berada pada sains sosial, dan karena sifat sains itu adalah eklektik maka manajemen juga tidak lepas dari penggunaan sains lain guna mendukung pendekatannya, seperti menggunakan sains komunikasi, sains politik, sains antropologi, sains sosiologi, sains psikologi, sains hukum, dan sains bahasa. Penggunaan masing-masing sains lain tersebut adalah pada aspek-aspek di mana manajemen bergerak.

E. Referensi

Bohannon, Paul dan Mark Glazer (1988), *High Point in Anthropology*, Alfred A Knopf, Inc, New York.

Castaneda, Carlos (1968), *The teaching of Don Juan: a Yaqui way of knowledge*, Ballatine Books, New York.

Douglas, Mary (1966), *Purity and Danger, An Analysis of Concept of Pollution and Taboo*, Penguin Books, USA.

Eliade, Mircea (1964), *Shamanism: Archaic Techniques of Ecstasy*, Princeton University Press.

Fardon, Richard (ed.) (1985), *Power and Knowledge: Anthropological and Sociological Approach*, Latimer Trend & Company Ltd, Plymouth.

Geertz, Clifford (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books Inc, New York.

John, Little (1996), *Theories of Human Communication*, Wadsworth Publishing Company, Belmon, California.

Kattsoff, Louis O. (2004), *Pengantar Filsafat*, diterjemahkan oleh Soejono Soemargono, Tiara Wacana, Yogyakarta.

Lessa, William A. (ed.) (1979), *Reader in Comparative Religion an Anthropological Approach*, Harper and Row, New York.

Malinowski, Bronislaw (1961), *Argonauts of The Western Pacific*, Dutton and Co, Inc, New York.

Spradley, James. P (ed.) (1972), *Culture and Cognition: Rules, Maps, and Plans*, Chandler Publishing Company.

Verhaak, C. dan R. Haryono Imam (1995), *Filsafat Ilmu Pengetahuan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

_____ (1971), *Myth, Symbol and Culture*, W.W. Norton & Company. Inc, New York.

_____ (1996), *Natural Symbols*, Biddles Ltd, Great Britain.

BAB 5

**PARADIGMA MANAJEMEN
MENGIKUTI ERA
MANAJEMEN**

Nurhajati M. T. Mardiono

*Manajemen adalah organ dari setiap organisasi yang memiliki ciri khusus dan unik.*¹

A. Pendahuluan

Paradigma (*paradigm*) berasal dari kata Yunani yang terdiri dari dua kata, yaitu *para* dan *digma*, yang secara keseluruhan bermakna menunjukkan atau contoh. Makna paradigma sekarang digunakan sebagai pola pemikiran dalam disiplin ilmu atau konteks epistemologis. Menurut kamus Merriam Webster Online, makna paradigma adalah sebagai “...kerangka filosofis dan teoretis dari suatu aliran ilmu atau disiplin yang di dalamnya dirumuskan teori-teori, hukum-hukum, dan generalisasi serta percobaan yang dilakukan untuk mendukungnya.” (*...a philosophical and theoretical framework of a scientific school or discipline within which theories, laws, and generalizations and the experiments performed in support of them are formulated.*)²

Kuhn mendefinisikan paradigma sebagai “kumpulan dari seluruh kepercayaan, nilai, dan teknik, dan lain-lain, yang dimiliki bersama oleh semua anggota dalam suatu komunitas tertentu. (*an entire constellation of beliefs, values, and techniques, and so on, shared by the members of a given community*).

Paradigma adalah pandangan akan sebuah kenyataan yang dihasilkan dari tiga cabang filsafat mencakup: metafisika, yaitu anggapan atau asumsi terhadap apa yang diketahui; epistemologi, yaitu dasar atau hal-hal yang bersifat mendasar dari garis pemikiran dan etika atau melakukan hal yang “benar” dalam kehidupan yang merupakan perilaku yang dihasilkan oleh dua hal pertama.

1 Drucker, F.P., *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, 1999

2 Dikutip dari Wikipedia, tanggal 13 Juli:6:44.

Dalam sains sosial seperti manajemen, dikenal paradigma sosial. Karena itu kemudian dikenal juga istilah “pergeseran paradigma” (*paradigm shift*) yang berfokus pada alasan-alasan yang menyerbu perubahan dan dampak pergeseran ini pada lembaga sosial, termasuk lembaga pendidikan. Perubahan ini kemudian berpengaruh pada cara-cara seseorang memandang sebuah realitas.

Bagaimana asumsi dasar atas realitas ini berkembang menjadi pandangan sebuah komunitas? Biasanya berawal dari pemikiran cendekia, pakar, penulis, guru atau praktisi di lapangan. Asumsi dasar ini kemudian dipandang sebuah fakta atau paling tidak diperhitungkan sebagai sebuah fakta.

Berbeda dengan sains alam yang berhadapan dengan perilaku objek atau benda, disiplin sosial seperti manajemen berhubungan dengan perilaku manusia atau lembaga yang berhubungan dengan manusia seperti organisasi, perusahaan sehingga anggapan dasar ini berlaku juga terhadap orang atau individu yang meyakini paradigma tersebut. Perbedaan lain antara sains alam dan sains sosial adalah bahwa paradigma dalam sains sosial berubah sejalan dengan perubahan yang berlangsung terus menerus dalam kehidupan masyarakat. Akibatnya, paradigma atau asumsi yang berlaku saat ini mungkin saja tidak berlaku lagi besok karena perubahan situasi sosial.

Drucker³ mengatakan bahwa yang paling penting dalam disiplin sosial seperti manajemen adalah anggapan dasar dan lebih penting lagi PERUBAHAN dalam asumsi dasar ini.

Masih menurut Drucker, ada dua set asumsi yang berkaitan dengan realitas manajemen yang dipegang oleh sebagian besar cendekiawan, penulis dan praktisi pada tahun 1930-an:

3 Drucker, F.P., *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, 1999

Satu set asumsi berkaitan dengan Disiplin Manajemen, yaitu:⁴

1. Manajemen adalah manajemen bisnis.
2. Ada –atau harus ada– SATU bentuk struktur organisasi yang tepat.
3. Ada –atau harus ada– SATU cara yang tepat untuk mengelola orang.

Set yang kedua berkaitan dengan anggapan yang mendasari praktik manajemen, yaitu⁵

1. teknologi, pasar, dan pengguna akhir tersedia (*given*);
2. lingkup manajemen terdefiniskan secara resmi (*legally defined*);
3. manajemen fokus kepada internal;
4. ekonomi dalam suatu batas negara adalah “ekologi” bagi perusahaan (*enterprise*) dan manajemen.

Asumsi dasar di atas, tidak seluruhnya sesuai dengan realitas. Sekarang asumsi dasar di atas sudah tidak banyak digunakan lagi.

Untuk melihat bagaimana pergeseran-pergeseran paradigma sejak pemikiran awal manajemen hingga sekarang dan bagaimana pergeseran ini terjadi, di bagian selanjutnya akan dilihat bagaimana pemikiran manajemen berevolusi dan asumsi dasar apa yang digunakan pada masa itu.

B. Evolusi Pemikiran Manajemen

Praktik manajemen sudah berjalan lama, meskipun teoresasi pengetahuan dan lebih jauh lagi mungkin tubuh pengetahuan (*body knowledge*) baru dikembangkan belakangan ini. Manajemen

4 ibid

5 ibid

sangat penting dalam kehidupan manusia sehari-hari sebagai aktivitas yang melaksanakan fungsi tertentu untuk memperoleh mengumpulkan, mengalokasikan, dan memanfaatkan upaya-upaya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu.

Sains manajemen adalah sains sosial, artinya sains yang berkembang sebagai teoresasi aktivitas sosial, interaksi anggota masyarakat yang tidak terlepas dari perkembangan budaya. Pengertian budaya dalam hal ini adalah pengertian dalam batasan ekonomi, sosial, politik, dan teknologi; keempatnya berkaitan dan saling berinteraksi. Manajemen muncul saat manusia membutuhkan pemenuhan kebutuhannya yang dilakukan melalui tindakan yang dilakukan bersama-sama sehingga memudahkan kelompok atau individu yang berada dalam kelompok ini untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

1. Era Manajemen Tradisional

Pemikiran manajemen di zaman awal, misalnya di Perjanjian Lama, menunjukkan adanya perbudakan yang menandakan paradigma manajemen era sebelum Masehi didasari sesuatu yang antihuman, asumsi dasarnya manusia adalah komoditas yang dapat diperjualbelikan. Begitu juga di Yunani, ditandai dengan filsafat ekonomi yang antibisnis, perdagangan dipandang sebagai sesuatu yang rendah martabatnya. Bekerja dipandang sebagai sesuatu yang rendah sehingga hanya layak dilakukan budak; yang tidak dianggap warga negara karena tidak memiliki hak bersuara. Pemahaman akan pemisahan pekerjaan antara manajer dan bukan manajer sebetulnya dimulai sekitar abad ke-4 sebelum Masehi. Spesialisasi tenaga kerja, departementalisasi, sentralisasi, dan sinergi serta kepemimpinan sudah dikenali sejak abad-abad tersebut. Hal ini tersirat dalam tulisan-tulisan Aristoteles⁶.

6 Wren, D. A., *History of Management Thought*, 5th ed., Wiley, 2005

Di Roma, perbudakan dihapuskan, tetapi bukan karena dianggap antihuman tetapi karena secara ekonomi tidak menguntungkan. Rakyat bebas yang menjadi penyewa tanah pertanian terbukti lebih ekonomis.

Sebelum Revolusi Industri, produk dihasilkan dalam rumah atas dasar kebutuhan keluarga. Sebagian lagi dihasilkan oleh organisasi industri; baik melalui perdagangan, perusahaan pengrajin. Dalam sistem perusahaan pengrajin (*craft*) terbentuk sebuah hierarki wewenang dari *master*, *journeymen*, sampai *apprentice* (magang). Paradigma yang sama berlaku di sini, yaitu adanya pemisahan pekerja memungkinkan pengendalian lebih mudah dilakukan. Misalnya, pekerja penenun tidak boleh mencelup karena itu pekerjaan bagian pencelupan.

Perkembangan lain yang terjadi kemudian adalah meningkatnya peran bisnis melalui perkembangan sistem produksi di mana para pengusaha ini membeli bahan baku, menyerahkannya kepada pekerja individu atau keluarga yang dengan peralatan yang dimiliki mereka, diminta untuk menghasilkan sejumlah produk akhir tertentu. Mereka memperoleh upah atas hasil produksinya. Kelemahannya ada pada tidak terkendalinya kinerja sehingga produknya tidak dapat diprediksi.

Perkembangan baru yang mengawali Revolusi Industri adalah tamatnya feodalisme dengan meluasnya perdagangan, urbanisasi semakin berkembang, terciptanya kelas masyarakat bisnis, dan semakin kuatnya pemerintahan pusat. Kekuatan baru yang mengubah budaya adalah tiga serangkai kekuatan yang mendasari budaya abad industrial yang membebaskan manusia untuk menemukan kebebasan dalam menentukan peruntukan sumber daya, dalam hubungan sosial dan kelembagaan politik. Ketiga kekuatan baru itu adalah pembaharuan melalui Renaissance, Reformasi Protestan, dan Etika Protestan. Etika kebebasan ini menetapkan konsep

baru yang mengatur hubungan antara orang dan negara melalui pemerintah konstitusional.

Pada abad pertengahan, kehidupan lebih banyak ditentukan oleh gereja Katolik, dan gereja berperan sebagai *superstate* yang mengatur banyak hal termasuk menentang perdagangan materialistis, yang melihat bisnis sebagai sebuah dosa yang tidak dapat dihindari. Oleh karenanya, hal ini mendorong manusia untuk tidak memikirkan dunia tapi memikirkan orang lain; tidak untuk memperoleh sesuatu tetapi untuk penyelamatan. Minat terhadap perdagangan menjauhkan manusia dari pemikiran ketuhanan.

Situasi ini mendorong aksi untuk melonggarkan ikatan-ikatan ini, yang kemudian memunculkan reformasi Protestan. Sumbangsih Protestan dalam posisi kepemilikan dan manajemen dalam ekonomi modern merupakan akibat dari kesejahteraan material yang mereka wariskan. Ada perbedaan besar yang tampak di beberapa negara Eropa seperti Bavaria, Hungaria dalam aktivitas bisnis maupun dalam aktivitas pendidikan.

Semangat kapitalisme ditandai dengan banyaknya pemimpin bisnis, wirausaha, dan pekerja terampil yang terlatih di antara sejumlah besar orang Protestan. Akan tetapi, dogma Protestan yang dipegang menghasilkan keyakinan bahwa bekerja adalah bagian dari kehidupan untuk tidak menyia-nyiakan waktu, bukan untuk mengejar kesejahteraan untuk kesenangan dan godaan, tetapi kegiatan menjadi tujuan dari sebuah kehidupan yang baik. Beberapa hal yang dapat dilihat sebagai dampak atau hasil adalah sebagai berikut.

- Menyia-nyiakan waktu adalah dosa besar karena setiap jam yang disia-siakan adalah mengingkari kesempatan untuk bekerja demi keagungan Tuhan.
- Kesiediaan untuk bekerja adalah suatu hal yang utama.

- Pemisahan dan spesialisasi pekerja adalah bagian dari keinginan yang luhur karena akan membawa ke pengembangan ke arah keahlian yang lebih tinggi dan peningkatan kualitas dan produktivitas.
- Konsumsi melebihi kebutuhan dasar adalah sia-sia dan dosa.

Bentuk organisasi semuanya dikaitkan dengan kapitalisme; kegiatan wiraswasta adalah murni bisnis; penggunaan modal; selain untuk bisnis tidak dapat dilakukan; dan aspek tujuan dari proses ekonomi adalah rasional.

2. Era Revolusi Industri: Perspektif dan Permasalahan

Kemajuan dalam industri ditandai oleh capaian kemajuan dalam bidang-bidang tertentu seperti kemajuan sains dan teknologi. Hal ini dapat dilihat sejak awal peradaban, mengolah tanah, membuat persenjataan, mendapatkan serat yang kemudian ditunen menjadi kain, semuanya menggunakan peralatan.

Jika di awal praktik bisnis metode produksi dilakukan melalui sistem domestik dan pengrajin dalam skala produksi yang kecil, pasar yang terbatas dan lebih padat karya daripada padat modal. Pekerja lebih dispesialisasikan, investasi juga rendah karena bahan baku yang dimiliki pengusaha diserahkan ke seseorang atau keluarga untuk dikerjakan bagian demi bagian; misalnya ditunen, selesai ditunen diserahkan ke keluarga lain yang akan mencelupnya, dan seterusnya.

Revolusi Industri dimulai saat industri tekstil di Inggris mengganti proses produksi dari manual menjadi mekanis, melalui perbaikan mesin pintal dari vertikal menjadi horisontal. Inti perbaikan mekanikal ini sendiri adalah mesin uap yang digunakan untuk menggerakkan mesin pintalnya.

Revolusi Industri telah menghasilkan sebuah lingkungan budaya baru dan mengubah seperangkat permasalahan untuk manajemen. Kebutuhan masyarakat menjadi semakin kompleks ketika mereka mencari untuk memperbaiki hidup di dalam sebuah masyarakat kota dan ke dalam kehidupan pabrik. Perubahan besar terjadi dari masyarakat agraris ke masyarakat industri, dari masyarakat dengan penghasilan rendah ke masyarakat penghasilan tinggi. Perubahan besar lainnya yang terjadi adalah mekanisasi mendorong kebutuhan baru berkaitan dengan tenaga kerja. Jika mereka dulu petani, maka sekarang mereka harus menggunakan mesin, karenanya muncul berbagai permasalahan antara lain berkaitan dengan bagaimana menggunakan mesin tersebut. Di sisi lain, sebagian besar pekerja berpendidikan rendah atau mungkin bahkan tidak mampu baca tulis sehingga menyulitkan untuk membaca instruksi kerja. Maka dua hal yang muncul saat itu adalah pelatihan dan peningkatan motivasi pekerja.

Upaya memotivasi pegawai dilakukan melalui tiga cara, yaitu pengawasan ketat, secara teoretis sampai saat ini masih diterapkan dengan cara yang berbeda. Imbalan positif (*the carrot*) melalui insentif, dan sanksi negatif (*the stick*) dan upaya untuk membangun etos baru di pabrik menjadi cara motivasi dan disiplin yang baru. Paradigma yang berlaku dalam kepegawaian adalah pekerja yang paling kelaparan adalah pekerja yang paling baik yang dipertimbangkan untuk menahan gajinya di level yang rendah untuk menjamin angkatan kerja yang berlebih dan termotivasi. Pandangan ini kemudian dipatahkan oleh Adam Smith dengan anggapan bahwa upah tenaga kerja mendorong kualitas pekerja, mendorong perbaikan. Hal ini disebabkan dengan upah yang baik, perusahaan dapat memperoleh pekerja yang aktif, rajin dibanding pekerja dengan upah rendah.⁷

7 Wren, hal 49

Perusahaan-perusahaan dituntut berinovasi dan bersaing dalam sebuah pasar ekonomi dalam rangka menumbuhkan tekanan agar pasar berkembang dan perekonomian didukung produksi dan distribusi berskala besar. Pada era ini, muncul faktor produksi keempat, setelah tanah, pekerja, modal, yaitu manajemen.

3. Perintis Manajemen di Pabrik pada Awal

Di Inggris Raya, dan Prancis untuk tingkat yang lebih rendah, dapat ditemukan permulaan pemikiran manajemen modern. Robert Owen(1771-1858) memiliki pandangan baru terhadap industrialisasi yang merupakan kombinasi antara pertanian dan komunitas industri. Owen melihat bahwa selama ini manusia (pekerja) tidak berdaya dan terjebak dalam genggaman abad mekanisasi yang menurunkan moral dan solidaritas sosial. Oleh karena itu, selama hidupnya Owen memperjuangkan kerjasama antara pekerja dan manajemen. Keyakinan yang mendasari praktik manajemennya adalah bahwa pekerja seharusnya diperlakukan sebagai “manusia”. Pandangan lainnya mirip dengan yang lain bahwa pekerja perlu diawasi karena persoalan yang dihadapinya sama, yaitu dalam masalah disiplin. Cara yang digunakannya termasuk unik karena dia melakukan penilaian (*rating*) karyawannya menggunakan kode warna hitam, biru, putih, dan merah untuk menandai urutan tingkat kinerja karyawannya.

Di sisi lain dia juga beranggapan bahwa investasi dalam sumber daya manusia bisa sangat menguntungkan jika perhatian terhadap manusia dengan cara mengurangi penderitaan manusia (pekerja). Owen pun mengkritisi komersialisasi manusia karena menurut pandangannya, manusia adalah makhluk ciptaan dari lingkungannya dan tidak mampu melarikan diri tanpa perlindungan moral yang dapat dilakukan melalui pendidikan. Reformasi yang diperjuangkannya lebih mengangkat martabat pekerja, termasuk menentang tenaga

kerja anak-anak, mengangkat kesamaan hak wanita dan pria, dan menjamin kemerdekaan berbicara.

The New Harmony yang diperjuangkannya gagal dan akhirnya dia sendiri bangkrut secara finansial dan emosional. Filsafatnya dianggap awal pengembangan pendekatan perilaku dalam manajemen.

Charles Babbage (1792-1871) dikenal sebagai nabinya penelitian operasional, memiliki orientasi teknologi yang besar dalam membantu upaya manusia. Pandangan yang dipegangnya adalah bahwa jika minat perusahaan sama dengan minat pekerja, kesejahteraan pengusaha dan pekerja bisa dicapai. Sebuah konsep yang dirancang berkaitan dengan hal itu terlihat pada rancangan sistem pembagian laba (*profit sharing*). Asumsinya, upah yang tinggi akan membawa ke produktivitas tinggi dan biaya satuan yang rendah. Begitu juga sistem “*premium plan*” yang dikembangkan oleh Halsey dan *piece rate system* yang dikembangkan Taylor.

4. Revolusi Industri di Amerika Serikat

Sejak memperoleh kemerdekaan dari Inggris Raya sampai dengan tahun 1860, Amerika Serikat memperoleh kemajuan yang sangat pesat. Pabrik-pabrik menyediakan pakaian dengan harga terjangkau di pasar nasional, mengganti sistem produksi domestik, jalan raya berkembang ke bagian barat, membuka lahan baru dan kesempatan, telegraf mengirimkan pesan menghubungkan jarak yang jauh, dan peralatan mekanis seperti mesin jahit dan mesin pemanen menyebabkan banyak pihak memuji manufaktur sistem Amerika.

Periode ini merupakan periode yang penting dalam pemikiran kewirausahaan modern. Pada periode ini, beberapa perkembangan terjadi seiring dengan perkembangan pabrik tekstil di Amerika, yang berkembang lebih cepat dibanding di

Inggris. Sistem kerja domestik yang menempatkan pekerjaan di rumah sudah mulai memudar, tergantikan oleh kepemilikan rekan kerja dan keluarga, dan pengaturan perusahaan berskala kecil. Kebutuhan modal meningkat seiring pertambahan jalan-jalan, telegrafi memberdayakan pertumbuhan perusahaan untuk skala ekonomis (*economic of scale*) dan lingkup ekonomis (*economic of scope*) dan pertumbuhan ini menciptakan kebutuhan akan sebuah hierarki manajer non-kepemilikan. Para pengusaha mulai menggunakan manajer profesional yang direkrut dari kalangan luar keluarga atau relasi.

Jika seseorang melihat perusahaan sebagai sebuah sistem masukan (*input*) melalui keluaran (*output*), masukannya diperoleh dari pasar eksternal dalam bentuk manusia, modal, teknologi, dan sumber daya yang lain. Melalui hierarki para manajer, perusahaan menjadi sebuah makna untuk mengubah masukan ini dan mengkoordinasikan serta mengawasi pemakaiannya. Untuk keluaran perusahaan, pasar berperan sesuai dengan permintaan pelanggan. Dalam hal ini, dapat dilihat bagaimana sebuah kejadian awal abad ke-19 membantu terbentuknya lingkungan bisnis perusahaan.

5. Pertumbuhan Industri dan Sistematika Manajemen di Amerika

Meskipun revolusi industri di Amerika mulai dari tekstil, ada dua hal utama yang mendorong perusahaan berskala besar di Amerika, yaitu transportasi (kereta api) dan komunikasi (telegraf). Menurut Chandler, ada empat fase pertumbuhan perusahaan (*enterprise*) di Amerika, yaitu a) ekspansi dan akumulasi sumber daya; b) rasionalisasi pemakaian sumber daya; c) perluasan pasar dan lini produksi untuk pemanfaatan sumber daya, dan d) pengembangan struktur baru yang merasionalisasi pertumbuhan. Chandler juga menandai dua jenis pertumbuhan, yaitu horisontal

dan vertikal. Skala besar ini kemudian memerlukan modal besar dan tentu pasar yang besar juga. Asumsi yang digunakan bahwa skala besar lebih ekonomis tentu ada batasnya. Salah satu permasalahannya adalah pada manajemen yang mengatur aliran atau keberlanjutan proses sejak *input* (berbagai sumber daya yang digunakan) sampai menjadi *output*. Dalam organisasi, manajemen adalah sebuah aktivitas yang menampilkan fungsi-fungsi tertentu dalam rangka mendapatkan akuisisi yang efektif, alokasi, dan utilitas usaha manusia dan sumber daya fisik untuk memenuhi tujuan organisasi dan menghasilkan manfaat positif bagi seluruh anggota organisasi.

Manajemen adalah kunci bagi pemanfaatan sumber daya organisasi. Daniel McCallum, yang membawa manajemen sistematis di perkeretaapian, mulai memandang perlunya perencanaan, alokasi sumber daya, pengelompokan kegiatan dan koordinasi berbagai kegiatan serta perancangan sistem kinerja, komunikasi dalam organisasi.

C. Era Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

1. Lahirnya Keilmuan Manajemen

Frederick W. Taylor (1856-1915) merupakan figur sentral dalam pengembangan pemikiran manajemen. Taylor mendasarkan berbagai konsepnya atas eksperimen atau observasi yang dilakukannya, dan mulai eksperimennya di Midvale, memberikan dorongan dan kredibilitas pada ide manajemen. Taylor melakukan observasi ilmiah terhadap orang-orang di pekerjaan yang dapat membawa pada “*the single best way to do any task*”. Saat

ini, kita mengatakan semboyan “*work smarter, not harder*” (kerja cerdas, bukan kerja keras), penggunaan ilmu ergonomi, dan menerapkan pengaruh Taylor dalam studi perancangan kerja. Pandangan Taylor dalam “*Principles of Scientific Management*” mengandung lebih banyak anjuran daripada fakta, dan lebih merupakan pemikiran pembaruan daripada pengetahuan. Melalui *time study* yang dilakukannya, standardisasi pekerjaan dilakukan, dengan anggapan bahwa dengan standardisasi ini waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikendalikan bahkan dapat diperbaiki melalui kajian waktu ini. Kritik yang dilontarkan adalah kajian ini seringkali bukan mengukur yang dilakukan tetapi mengukur apa yang seharusnya dilakukan sehingga tidak riil. Sekali standar ditetapkan, maka pembayaran gaji didasarkan atas tercapai tidaknya standar tersebut. Dengan demikian, dikenal konsep “*paying men not position*”.

Menurut Taylor, serikat buruh menjadi tidak penting karena rancangan insentif, standar kinerja seharusnya mematahkan asumsi *more – less*, yaitu jika pekerja memperoleh lebih, maka pengusaha dapat lebih sedikit; karena Taylor menunjukkan keselarasan kepentingan antara pekerja dan pengusaha bukan konflik alamiah di antara keduanya.

Pernyataannya tentang “*paradox of high wages and low cost*” adalah pandangan Taylor yang menyarankan rekrutmen pekerja kelas satu, membayarnya mahal dan memperoleh hasil yang baik sehingga biaya satuannya menjadi lebih kecil. Dasar pemikiran lebih mendalam dari ini adalah bahwa harusnya ada kesesuaian antara pekerjaan dan pekerja yang akan melaksanakannya, “*the first class man*”. Tugas manajemen-lah mencari orang yang paling cocok dengan sebuah pekerjaan. Pandangannya juga mengatakan bahwa perbedaan antara satu orang dan orang lain bukan pada otaknya tetapi pada niatnya, dorongan untuk mencapai sesuatu. Oleh karena itu menurut Taylor, *the first class man* adalah orang yang memiliki

ambisi yang cocok dengan pekerjaan yang ditanganinya, bukan manusia super.

Secara ringkas manajemen ilmiah mengembangkan hal-hal berikut.

- Menurunkan pengetahuan pekerja menjadi hukum, aturan, dan rumus.
- Secara ilmiah memilih dan mengembangkan tenaga kerja.
- Menyatukan ilmu dan pekerja yang dipilih secara selektif.
- Memisahkan pekerjaan antara pekerja dan manajemen.

2. Manajemen Ilmiah dan Personalia

Dua peninggalan manajemen personalia adalah manajemen ilmiah dan konsep atau keyakinan bahwa pekerjaan personalia sebagai kesejahteraan atau perbaikan dalam industri. Era manajemen ilmiah selain memfokuskan pada efisiensi juga memperhatikan faktor manusia melalui manajemen tugas atau pekerjaan. Dari manajemen ilmiah, bagaimanapun, lahir inspirasi untuk kalangan ilmuwan sosial dan psikolog untuk menjadi lebih terlibat lebih dalam studi sistematis mengenai seleksi karyawan dan pembinaan.

Minat yang semakin besar terhadap sisi manusia dan manajemen personel yang potensial membawa perubahan besar pada asumsi tentang manusia dalam organisasi. Salah satu anggapan yang digunakan adalah bahwa ada hubungan sebab akibat dalam perilaku yang dapat dipelajari untuk menjadi pedoman dalam mengelola manusia. Misalnya, ada hubungan antara perilaku dan sistem penggajian dan pembayaran insentif pekerja.

Dalam mengelola manusia ini kemudian muncul kebutuhan untuk memahami manusia dari sisi perilaku, mengkajinya melalui teori

psikologi yang kemudian melahirkan psikologi industri. Jika di sisi yang satu Taylor mengembangkan kajian ilmiahnya melalui efisiensi mekanikal, maka psikologi industri mengkaji efisiensi manusia dengan tujuan yang sama, yaitu peningkatan produktivitas.

Selama era ini, manusia menjadi aset paling vital dalam organisasi, bukan karena alasan moral atau alasan sentimental. Akan tetapi, didasari oleh pandangan bahwa peduli akan kesejahteraan pekerja dapat meningkatkan efisiensi pekerja. Asumsi yang dipegang adalah pekerja yang bahagia dan puas adalah pekerja yang produktif.

3. **Kemunculan Teori Manajemen dan Organisasi**

Prinsip-prinsip manajemen administratif Henri Fayol mengangkat kajian manajemen dari level pabrik (*shop floor*) ke organisasi secara menyeluruh. Seperti pendekatan Taylor, konsep manajemen yang dikembangkan Fayol ditempa pendekatan sistem dan perilaku. Menurut Fayol, keberhasilan organisasi lebih banyak bergantung kemampuan manajerial pemimpinnya dibandingkan kemampuan teknis. Fayol memberikan kontribusi pada teori manajemen melalui prinsip-prinsip manajemen yang sebagian besar sampai saat ini masih digunakan, meskipun istilah atau metafora yang digunakannya berubah.

Fayol mendasarkan konsep dan pokok pemikirannya dari pengalaman pribadi, karenanya Fayol berpendapat bahwa untuk menjadi manajer diperlukan kualitas, baik fisik, mental maupun moral, pengetahuan dan pengalaman. Ada tiga premis mendasari prinsip manajemen Fayol, yaitu a) manajemen adalah aktivitas yang ditemukan di semua jenis organisasi, b) kemampuan manajerial semakin besar ketika seseorang naik ke level hierarki yang lebih tinggi, c) manajemen dapat diajarkan.⁸

8 Wren, D. A., *The History of Management Thought*, 5th ed. Wiley, 2005

Paralel dengan Taylor dan Fayol, Max Weber (1864-1920) mempersepsi manajemen ilmiah sebagai dasar rasional untuk mengendalikan dan mengelola perusahaan atau organisasi yang berskala besar agar berfungsi secara sistematis, yang kemudian melahirkan birokrasi atau manajemen oleh posisi bukan oleh seseorang.

D. Masa Manusia Sosial

1. Kajian Hawthorne

Pada awalnya penelitian yang dilakukan di Hawthorne pada Western Electric Company ini dilakukan untuk melihat hubungan antara pencahayaan tempat kerja dengan produktivitas pekerja. Penelitian ini malah memperoleh temuan yang berbeda dengan maksud penelitian semula, yaitu bahwa peningkatan kinerja berkaitan dengan skema pembayaran insentif (dalam bagian) dan gaya penyelia yang sebenarnya adalah anggota tim peneliti. Ada dua aspek visi yang berbeda dalam kajian Hawthorne, yaitu bahwa “manusia” dan “perusahaan” tidak dapat dikotak-kotakkan. Di balik formalitas sebuah peta organisasi terdapat organisasi informal yang didukung oleh kegiatan, perasaan, interaksi, norma, dan hubungan pribadi atau profesional dari individu yang ada dalam kelompok yang sudah berkembang selama periode waktu yang panjang.

Keberadaan organisasi informal ini membentuk perilaku manusia lebih rumit dibanding paradigma manajemen ilmiah. Sistem sosial yang menentukan hubungan antarpekerja pada pekerjaannya dan kepada rekannya bukan merupakan hasil rekayasa rasional tetapi berakar pada perasaan dan asosiasi atau keterhubungan dengan rekan kerja.

Visi yang kedua merupakan kemungkinan di masa datang dari motif manusia, yang berarti sebagai komitmen untuk berusaha mencapainya sedekat mungkin. Jika manajemen ilmiah melakukan penyederhanaan pekerjaan dan tidak membedakan pekerja kecuali karena imbalan finansialnya, peneliti Hawthorne mengidentifikasi bahwa yang diketahui ada maknanya oleh individu adalah makna pekerjaannya dan hubungan mereka dengan pekerja lain. Imbalan ekonomi atas pekerjaan dibandingkan dengan perasaan solidaritas dan nilai yang diciptakan di antara individu pekerja menuju tujuan bersama. Oleh karenanya, efektivitas seorang manajer dapat diukur dari sejauh mana anggota organisasi memahami dengan baik tujuan perusahaan dan menerima keterhubungan antara tindakan dan kemampuan organisasi untuk memenuhi tujuan bersama ini. Makna manajemen dalam hal ini bukan hanya sebagai pengendalian perilaku manusia, tapi melepaskan peluang manusia. Dengan memandang organisasi sebagai mesin yang direkayasa secara rasional, manajemen ilmiah sudah mengabaikan karakter sosial dari pekerjaan dan karenanya mengabaikan individu. Organisasi dipandang atau dikonseptualisasikan sebagai sistem sosial yang secara konstan menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, perasaan, dan emosi anggotanya. Keyakinan yang dipegang melalui pendekatan hubungan manusia ini adalah bahwa kehidupan berorganisasi ada dalam sebuah lingkungan, yang berlaku bagi pekerja dan pengusaha atau manajemen untuk sampai pada keberadaan (eksistensi) yang memiliki makna.

Dengan segala kekurangannya, riset Hawthorne ini mendekati integrasi antara perilaku manusia dengan perspektif lain sebelumnya, tepat saatnya dengan kebutuhan menghubungkan kembali kepentingan manusia dalam kapitalisme industri.

Ringkasnya ada enam proposisi yang mendasari pendekatan “*human relations*” adalah sebagai berikut.

- Perhatian dipusatkan lebih pada manusia dibanding pada mesin atau yang lainnya.
- Keberadaan manusia adalah dalam lingkungan organisasi bukan pada lingkungan sosial yang diorganisir.
- Kegiatan utama adalah memotivasi manusia.
- Motivasi seharusnya langsung mengarah pada kerja tim yang membutuhkan koordinasi dan kerjasama.
- *Human relations*, berusaha memenuhi tujuan individu dan organisasi secara simultan.
- Baik individu maupun perusahaan sama sama mengharapkan efisiensi untuk mencapai hasil maksimum dengan *input* minimum.

2. Mencari Integrasi Organisasi

Mary Parker Follet (1868-1933) dan Chester Barnard (1886-1961) merupakan jembatan dua era. Follet meyakini konflik sebagai cara mencari pemahaman yang lebih baik di antara anggota dalam sebuah kelompok dan meyakini bahwa dalam manajemen dapat ditingkatkan hasil yang dicapai melalui pemahaman pekerja yang lebih baik. Tahun 1930, kaum Marxist meyakini bahwa konflik antarkelas tidak dapat diselesaikan. Pada tahun 30-an ini juga keyakinan yang banyak dipegang adalah bahwa penurunan biaya adalah ciri manajemen yang baik. Barnard meletakkan keteraturan sebuah analisis organisasi formal, sekaligus memperkenalkan peran organisasi informal dalam mencapai sebuah kesetimbangan. Keduanya lebih beroperasi pada sebuah bidang filsafat dan mencari upaya untuk mewujudkan sebuah semangat kerjasama dan kolaborasi. Keduanya memikirkan juga individu, dalam batasan bagaimana mereka mencapai melalui usaha kreatif kelompok. Keduanya berupaya untuk memperhalus konsep sebelumnya tentang otoritas, keduanya menitikberatkan kesatuan dan kerjasama, dan keduanya menyimpulkan bahwa adalah profesionalitas, moral

kepemimpinan yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan keberadaan orang.

Pendekatan *human relations* menekankan pada individu dan mengabaikan perilaku kelompok. Padahal, manusia adalah “*social animal*” atau “*social organism*” karena itu perkembangan berikutnya lebih multidimensi dengan melihat interaksi antarindividu dalam kelompok agar dapat memprediksi perilaku pekerja di masa datang. Motivasi, kepemimpinan, komunikasi, dinamika kelompok, dan manajemen partisipatif bergabung dalam pendekatan ini dengan proposisi

- a. organisasi adalah sistem sosio teknik;
- b. perilaku kelompok orang dalam organisasi dipengaruhi banyak faktor, dan hal ini mempengaruhi kinerja karyawan;
- c. tujuan organisasi diselaraskan dengan pemahaman kebutuhan manusia;
- d. konflik dalam kadar tertentu dibutuhkan dalam organisasi.

E. Manajemen Era Modern

Pemikiran manajemen modern tentunya tidak muncul begitu saja. Sama seperti pemikiran manajemen sebelumnya, pemikiran baru muncul sebagai perbaikan dari praktik manajemen yang dijalankan di era sebelumnya sehingga kemunculan satu pemikiran tidak dengan serta merta menghapuskan pemikiran lama. Dua atau bahkan lebih dari dua pendekatan manajemen bisa saja berjalan pada satu era yang bersamaan. Pendekatan modern, juga didasari empat pendekatan sebelumnya, teori manajemen umum, yang diawali Henry Fayol, kemudian pengembangan perilaku yang memunculkan pendekatan kemanusiaan, *human relations* dan pendekatan berorientasi manusia lainnya; bergerak

ke organisasi dan kemudian pendekatan kuantitatif pada manajemen yang diawali Babbage Teori dan Praktik Manajemen.

Bicara paradigma, praktisi manajemen dan akademisi menjadi salah satu sumber yang memunculkan atau mengembangkan pandangan yang kemudian dianut sebagai pemahaman banyak orang baik akademisi maupun praktisi. Sejak 1900-an hingga awal 2000-an, muncul pakar-pakar yang populer baik karena menerbitkan buku sebagai akademisi maupun sebagai praktisi. Beberapa di antaranya adalah William H. Newman, George Terry, Harold Koontz, dan Cyril O Donnell, Gordon dan Howell, yang bukunya kemudian banyak digunakan sebagai buku pegangan kuliah manajemen pada era 1900-an. Terakhir, tetapi kelihatannya yang paling banyak dikutip adalah Peter F. Drucker yang dijuluki “*guru of management practice*”.

Pakar-pakar di atas dapat dikatakan memiliki banyak kesamaan dalam memandang manajemen sebagai sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggabungan sumber, koordinasi dan pengendalian; dengan berbagai variasi istilah yang digunakan di sekitar konsep yang sama. Kesamaan utama lainnya, semuanya berangkat dari prinsip manajemen yang dikembangkan oleh Fayol, yang memandang manajemen sebagai sebuah siklus proses dari fungsi.

Dalam pendidikan manajemen, Gordon dan Howell mengklasifikasikan ada empat mazhab (*school*) dalam organisasi dan manajemen yaitu⁹

- a. penyelesaian masalah manajemen melalui metode ilmiah dan analisis kuantitatif;
- b. teori organisasi;

9 Wren, D. A., *The History of Management Thought*, 5th ed. Wiley, 2006

- c. prinsip manajemen;
- d. hubungan manusia.

Meskipun teori Fayol ini dapat dijadikan sarana untuk mempelajari manajemen sehingga dapat menjembatani teori dan praktik, tetapi peneliti lain yang juga melakukan pengamatan seperti Mintzberg mengidentifikasi bahwa kegiatan *chief executive* yang diamatinya tidak memenuhi prinsip Fayol karena yang mereka lakukan lebih cenderung sporadis dan jangka pendek, tidak sistematis dan secermat yang dikemukakan Fayol. Mintzberg mengemukakan bahwa manajer memiliki 10 peran yang dikelompokkannya menjadi tiga, yaitu: 1) kelompok peran *interpersonal*, 2) *informational*, dan 3) *decisional*. Masih banyak peneliti lain yang melakukan pengamatan terhadap peran manajer, yang intinya mendasarkan pada pekerjaan Fayol.

Pengamatan *American Assembly of Collegiate School of Business* (AACSB International) menunjukkan bahwa masih besar kesenjangan antara teori yang diberikan di bangku kuliah dan praktik di lapangan. Salah satu sebab yang diidentifikasi adalah kurangnya pengalaman praktik para akademisi dalam dunia bisnis karenanya disarankan untuk lebih memperhatikan faktor eksternal dalam bisnis, pengembangan kemampuan mengintegrasikan fungsi yang lebih menekankan pada kemampuan manajer dalam berkomunikasi dan berhubungan dengan orang lain, dan mempertajam serta memperluas wawasan dalam dunia nyata. Kenyataannya sampai sekarang ini manajemen masih melakukan langkah-langkah sederhana dan beralih dari satu kecenderungan atau pendekatan populer ke kecenderungan yang lain.

Guru Manajemen Praktis: Drucker

Bicara tentang Drucker –sang guru manajemen praktis– orang seringkali melihat cerita tentang manajemen itu sendiri. Diakui

atau tidak sebagian besar praktik yang dilakukan sekarang mendasarkannya pada pemikiran Drucker. Ajarannya dijadikan pegangan oleh para pimpinan. Ajarannya mengarahkan para manajer untuk mengambil orang-orang terbaik, memfokuskan pada kesempatan bukan pada masalah, berpihak pada pelanggan, memahami keunggulan bersaing dan terus menerus meningkatkan keunggulan bersaing ini. Keyakinannya mengatakan bahwa orang yang memiliki talenta merupakan syarat penting bagi perusahaan yang berhasil.

Beberapa hal yang diyakini orang tentang Drucker sebagaimana yang ditulis *Business Week* edisi Nopember 2005, antara lain

- pencetus gagasan desentralisasi – yang menjadi prinsip bagi perusahaan besar di dunia;
- yang pertama memiliki pemikiran bahwa pekerja harus diperlakukan sebagai aset bukan beban;
- mengawali pandangan bahwa korporasi sebagai komunitas manusia yang dibangun atas dasar *trust* dan *respect* terhadap pekerja dan bukan hanya sebagai mesin penghasil keuntungan;
- mendorong cara berpikir baru bahwa *there is “no business without a customer”*;
- berargumentasi betapa pentingnya substansi melebihi gaya kepemimpinan dan praktik yang terlembaga melebihi pemimpin karismatik;
- menulis tentang kontribusi *knowledge workers* sebagai modal utama dalam era Ekonomi Baru.

F. Paradigma Baru Manajemen

Dalam suatu masa di mana perubahan yang pesat terjadi dalam bidang politik dan sistem ekonomi, tantangan yang

dihadapi dalam bidang manajemen telah bertambah besar. Tidak diragukan, hal ini merupakan masalah fundamental di mana solusinya terletak pada kekuatan para penelitiannya. Peter F. Drucker (1999), dalam bukunya *Management Challenges for the 21st Century*, menggambarkan berdasarkan pandangannya tentang pentingnya struktur konseptual berdasarkan paradigma manajemen untuk menghadapi tantangan manajemen saat ini, berdasarkan kenyataan manajemen yang dibentuk para peneliti, praktisi, dan penulis dalam analisis terhadap perancangan konsep dan teori keilmuan manajemen sejak tahun 1930-an seperti diuraikan di atas.

1. Realitas Baru

Sementara struktur manajemen dan sistem yang dikembangkan oleh para peneliti seperti Weber, Fayol, Taylor, dan Drucker pada abad ke-19 dan abad ke-20 telah mendirikan sebuah paradigma manajemen yang telah bertahan sampai akhir milenium, ragam sistem dan struktur sederhana ini lebih cocok untuk waktu di mana tingkat kompetisi masih rendah, tingkat agresif kurang, dan digolongkan oleh periode lama akan kestabilan, dan ketika teknologi informasi masih dalam tahap embrio.

Perkembangan teknologi baru terutama teknologi informasi membuat banyak perubahan terjadi yang mengubah banyak kecenderungan dalam beraktivitas termasuk dalam aktivitas bisnis, di mana manajemen diterapkan. Beberapa perubahan lain yang terjadi bersamaan dengan perubahan teknologi informasi antara lain globalisasi, menurunnya siklus teknologi, perubahan demografi, perubahan ekspektasi pelanggan, dan restrukturisasi pasar modal.

Dengan perubahan-perubahan yang begitu cepat terjadi, maka pendekatan lama tidak lagi cukup untuk menghadapi lingkungan

yang memiliki persaingan kuat dan agresif dan lingkungan yang turbulen karena seperti dikemukakan di atas pendekatan tradisional dikembangkan pada masa di mana perubahan masih terjadi dengan lambat. Dibutuhkan sebuah pendekatan atau metode baru yang mampu menghadapi lingkungan yang kompleks dan bergulir dengan cepat ini. Di samping itu, peran teknologi membuat praktik manajemen berubah, cara-cara orang menjalankan kerja dan tantangan yang dihadapi manajemen dan pemimpin juga berubah. Pada akhirnya, perkembangan ini juga mengubah masyarakat dalam berkomunikasi sehingga dalam beberapa hal menghilangkan batas negara, memperpendek hierarki, memperpendek rentang kendali, menggantikan banyak fungsi dan hambatan dengan konstituen eksternal perusahaan.

Sejalan dengan perubahan itu semua, muncullah tim kerja maya (*virtual team*) yang mampu bekerja lintas negara dengan bantuan teknologi komunikasi dan informasi yang memungkinkan hal itu terjadi.

Sudah menjadi jelas bahwa bagaimanapun, dengan tibanya abad ke-21 menginginkan fundamental pemikiran ulang, dan pengembangan paradigma manajemen yang dapat menahan tekanan perubahan cepat yang terjadi di dalam dunia yang serba berhubungan, berkawat, dan tiada batasan.

2. Tantangan Baru

Teknologi baru menyebabkan kemunculan sebuah “lingkungan virtual” telah mengakibatkan adanya adopsi sebuah bentuk baru dalam struktural organisasi dan praktik kerja, dan telah menghasilkan beberapa tantangan manajemen dan kepemimpinan bagi paradigma manajemen abad ke-20. Kemunculan teknologi tersebut seperti *e-mail*, *Internet*, *telecommuting*, dan *voice mail* telah menelurkan bentuk-bentuk seperti kantor maya (*virtual office*),

perusahaan maya (*virtual companies*), atau mungkin kelompok maya (*virtual teams*) yang dibantu oleh *Internet* dan alat telekomunikasi lainnya yang berkembang pesat pada era ini.

Sebuah pendekatan yang telah memperoleh banyak perhatian dari ilmuwan manajemen adalah apa yang disebut dengan “*New Science*” (Keilmuan Baru). Di dalam “*New Sciences*”, tritunggal dari reduksionisme, determinisme, dan kausalitas ditolak dan digantikan oleh probabilitas.

Pendekatan “*New Science*” terhadap manajemen membutuhkan pergeseran dari paradigma manajemen tradisional ke sebuah paradigma yang lebih kondusif ke efektivitas dan efisiensi operasi “Manajemen Virtual”. Sampai sejauh mana aplikasinya ke organisasi, masih dipertimbangkan.

3. Zaman Informasi

Paradigma dapat didefinisikan sebagai sebuah cara untuk melihat dan mengartikan dunia, sebuah kerangka asumsi, model, dan teori yang secara kebiasaan dan sangat kuat diterima dan dibagikan dalam bidang aktivitas tertentu dan pada titik waktu tertentu (Collins, 1998; Mink, 1992; Reed, 1992). Bagaimanapun, saat situasi dan persepsi masyarakat berubah, paradigma yang ada kehilangan keterkaitannya dan yang baru muncul.

Walaupun paradigma ini memiliki kemampuan mereka sebagaimana juga dengan kritik, para manajer secara meningkat telah mengalami kesulitan nyata dalam mencapai kesuksesan persaingan ketika mengaplikasikan paradigma saat ini untuk dunia bisnis yang saat ini sangat kompleks, beragam, dan penuh dengan gangguan.

Penelitian tentang paradigma ini pertama sekali muncul di Amerika Serikat sebagai upaya untuk menghadapi bangkitnya kekuatan industri dan ekonomi Jepang yang membuat kalangan bisnis Amerika bertanya apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya?

Oleh karena itu, kepastian konsep yang lama ditantang dan konsep ortodoks yang baru mulai muncul. Seperti Copernicus, Jepang membuat Barat melihat dunia, dan tempat di dalam dunia tersebut dari sudut pandang baru.

Hari-hari produksi massal sebuah produk yang terstandardisasi terlihat sudah usai. Kata kunci untuk masa depan adalah keberagaman, fleksibilitas, dan kostumisasi (*customization*). Sebagaimana Perez (1983) dan Freeman (1988) berargumen, pemikiran tekno-ekonomik baru sedang muncul. Pemikiran ini memiliki 3 tampilan utama, yaitu sebagai berikut.

1. Pergantian yang mengarah kepada “*intensive-product*” dibandingkan produk intensif energi atau material.
2. Perubahan dari sistem produksi massal yang terdedikasi mengarah kepada sistem yang fleksibel yang dapat mengakomodasi ruang lingkup produk yang lebih luas, *batch* yang lebih kecil dan lebih banyak frekuensi perubahan desain – “*economic of scale*” sedang diganti oleh “*economic of scope*”.
3. Pergerakan mengarah integrasi proses dan sistem yang lebih besar dalam perusahaan dan di antara pemasok dan pelanggan, yang mana mengizinkan tanggapan lebih cepat kepada kebutuhan pelanggan dan pasar.

Secara meningkat, pada tahun 1990-an, istilah “*post-modernism*” digunakan untuk menggambarkan perubahan yang mengambil tempat di dunia secara umum dan organisasi secara khusus (Hassard, 1993).

Dalam dampaknya, apa yang dilihat awal 1980-an adalah kemunculan pergeseran paradigma, lebih akuratnya, pencarian paradigma yang baru. Hal itu terlihat bahwa perubahan yang terdapat dalam lingkungan bisnis terjadi dengan cepat dan sangat besar di mana paradigma yang ada, apapun jasa mereka di masa lalu, sedang mengalami perpecahan dan yang baru sedang muncul.

Ada perbedaan pendekatan dalam menjalankan organisasi dengan asal yang berbeda dan implikasi yang berbeda untuk manajemen. Keunggulan budaya (*Culture-Excellence*) muncul sebagai sebuah upaya untuk membalas keunggulan persaingan Jepang dengan cara menarik dan memperbarui tradisi Inggris dan Amerika akan keunggulan individual dan tradisi dan liberalisme pasar bebas.

Paradigma ini muncul tahun 1980-an, dan para penggagas utamanya (Tom Peters dan Robert Waterman, 1982; Rosabeth Moss Kanter, 1989; dan Charles Handy, 1989) telah berupaya secara keseluruhan untuk memperkirakan dan mempromosikan jalan-jalan yang mana sebuah perusahaan yang unggul akan dan harus beroperasi di masa depan.

Paradigma Manajemen Jepang adalah hal yang berbeda, paradigma ini telah dikembangkan di Jepang selama lebih dari 50 tahun, dan bukan hanya sampai saat ini dipraktikkan secara luas, tetapi kesuksesannya tidak dipersoalkan lagi. Oleh karena kesuksesan ekonomi Jepang dan perusahaan Jepang dalam tahun 1960-an, 1970-an, 1980-an, pendekatan Jepang menarik banyak kepentingan di Barat, kasus klasik di mana “*if you can't beat them, join them.*” (Kalau tidak bisa mengalahkan mereka, ikuti mereka)

Pendekatan ketiga, *Organizational Learning*, dipopulerkan kembali 15 tahun belakangan ini oleh Senge (1980) di Amerika dan Pedler, Boydell, dan Burgoyne (1989) di Inggris. Satu kunci manfaat

dari *Organizational Learning* adalah pendekatan menyeluruh yang mengambil dan konsisten dengan tradisi organisasi (Hedlund dan Nonaka, 1993; Probst dan Buchel, 1997).

Walaupun pendekatan *Cultural Excellence* dan metode Jepang memiliki beberapa kesamaan, sebagai kesamaan antara gairah Jepang untuk kualitas dan kesungguhan proposal sekolah *Cultural Excellence* untuk mengejar keunggulan, keduanya juga memiliki perbedaan yang akan ditunjukkan sebagai berikut. Sementara pendekatan Jepang sangat mempengaruhi para pemikir *Cultural Excellence*, pengaruh dari pihak *Cultural Excellence* hanya berdampak sedikit. Keduanya boleh jadi bersaing di Barat, tetapi tidak di Jepang. Tak diragukan, keduanya adalah paradigma yang dinamis dan terus berkembang, dengan beberapa elemen biasa, dan sebuah penyatuan atau percampuran keduanya secara konsekuensi di Barat tidak berada di luar seluruh kemungkinan. Pendekatan *Organizational Learning*, walaupun dia mengambil tradisi dari organisasi Barat dan Jepang, bukan merupakan upaya untuk memadukan atau menggabungkan pendekatan Jepang dan *Cultural Excellence*.

Peneliti lain yang melakukan kajian literatur mengatakan bahwa perubahan ke era baru terjadi sejak 1970-an, di mana pada intinya ada pada dua hal utama yaitu sebagai berikut.¹⁰

1. Kepuasan pelanggan sebagai dasar bagi bertahannya sebuah perusahaan. dan karena hal ini sangat menuntut, seluruh operasi perusahaan ditujukan untuk memuaskan pelanggan. Hal ini menjadi dasar *Total Quality Management*.
2. Perusahaan adalah sebuah proses independen yang menghasilkan produk dan jasa yang dibeli pelanggan.

10 Levine, A. S. and Luck, J., *The New Management Paradigm, A Review of Principle and Practice*, RAND, 1994.

G. Pendapat Drucker Tentang Paradigma Manajemen di Abad ke-21.

Sebagaimana dikemukakan di awal bab ini bahwa Drucker mengelompokkan asumsi yang melandasi manajemen dalam dua kelompok; menurut Drucker kelompok pertama cukup dekat dengan realitas. Kedekatan dengan realitas ini menjadi penting, mengambil pelajaran dari bagaimana Marie Parker Follet terabaikan dalam jangka waktu yang panjang karena ketidaksesuaian asumsi yang dikemukakannya dengan realitas.

Drucker membahas paradigma baru dikaitkan dengan tantangan yang berbeda saat ini, yaitu sebagai berikut.

1. Manajemen adalah manajemen bisnis. Penerapan praktik manajemen pertama kali bukan pada bisnis, justru pada organisasi nirlaba karenanya Drucker membantah bahwa manajemen adalah manajemen bisnis. Meskipun sampai saat ini masih banyak yang memegang asumsi ini, tapi Drucker bersikeras bahwa manajemen bukan hanya manajemen bisnis. Tentu berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain. Karena itu menurut Drucker:

*Manajemen adalah organ yang khusus dan membedakan dari setiap organisasi.*¹¹

2. Hanya ada satu struktur organisasi yang tepat. Teori organisasi yang dikembangkan sebelumnya menganggap bahwa institusi bersifat homogen dan karenanya seluruh perusahaan dapat diorganisir dengan cara yang sama. Keyakinan ini masih ada kaitan dengan keyakinan bahwa manajemen adalah manajemen bisnis. Untuk hal ini, Drucker berargumentasi bahwa dalam organisasi akan selalu ada pimpinan eksekutif (*chief executive*)

11 Drucker, F.P., *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, 1999.

yang memiliki tanggung jawab untuk mengatur organisasinya, sehingga terdapat banyak keragaman yang terjadi dalam pengorganisasian ini. Masing-masing memiliki karakteristik, kekuatan, dan kelemahan tersendiri, di mana manajemen perlu belajar, mencari, mengembangkan dan menguji organisasi yang sesuai dengan perusahaannya.

3. Hanya ada satu cara mengelola orang atau setidaknya hanya ada satu. Sebagai contoh, Teori X dan teori Y McGregor, mengatakan bahwa manajer perlu memilih salah satu Teori X atau Y dalam menjalankan manajemennya. Artinya, asumsi ini menganggap bahwa orang bekerja dalam perusahaan penuh waktu, dan sangat tergantung pada perusahaan seumur kehidupan dan karirnya. Asumsi lain adalah bahwa pekerja adalah subordinat, karena kebanyakan orang tidak memiliki keahlian atau memiliki keahlian yang rendah. Teori lain yang berkaitan dengan motivasi mengatakan bahwa ada faktor kepuasan dan ketidakpuasan. Akan tetapi, *knowledge worker* memiliki mobilitas, maka kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan menjadi besar. Hal ini mengisyaratkan perlu cara berbeda untuk setiap kelompok orang dalam perusahaan, atau pada waktu yang berbeda. Metafora atasan dan bawahan mungkin perlu diganti dengan konduktor dan orkestra. Yang dikelola bukan manusianya tetapi pekerjaannya. Hal ini menuntut perubahan asumsi menjadi:

Seseorang tidak “mengatur” orang lain²

Tugas yang sebenarnya adalah memimpin orang lain.

Dan tujuannya adalah untuk membuat setiap kelebihan khusus dan pengetahuan dari setiap individu menjadi produktif.

4. Teknologi dan pemakai akhir bersifat tetap dan tertentu. Asumsi tentang teknologi adalah sesuatu yang sudah muncul sejak revolusi

12 ibid

industri, ketika industri tekstil berkembang. Saat ini asumsi ini lemah karena satu industri dapat memilih teknologi yang berbeda dan dengan hasil yang berbeda. Misalnya dalam industri kertas, industri semen, atau mobil teknologi yang digunakan banyak pilihan sesuai juga dengan pemakai akhirnya. Persoalannya adalah ditentukan oleh apa yang diterima pelanggan sebagai nilai. Dari sisi ini Drucker berargumentasi bahwa:

“... harus didasarkan pada asumsi bahwa bahwa baik teknologi maupun pengguna akhir bukanlah fondasi bagi kebijakan manajemen. Hal-hal tersebut adalah pembatas. Yang menjadi fondasi seharusnya adalah nilai-nilai yang dimiliki pelanggan serta keputusan mereka untuk membelanjakan pendapatan lebih mereka. Dengan inilah, kebijakan dan strategi manajemen harus dimulai.”¹³

5. Dimensi manajemen ditentukan oleh hukum atau peraturan, masih populer, *pertama* karena manajemen berkaitan dengan organisasi individu yang merupakan subjek hukum, dan yang *kedua* karena menurut pendapat lama kekuasaan dan kendali berada di manajemen. Menurut Drucker aktivitas manusia tidak perlu dibatasi hukum, karena manajemen perlu operatif untuk dapat mencakup seluruh proses sehingga perlu ditekankan atas hasil yang dapat dicapai pada semua tahapan ekonomi. Mata rantai ekonomi menyebabkan beberapa mitra yang aktual membutuhkan kesetaraan kekuasaan dan independensi yang tulus. Oleh karenanya, menurut Drucker manajemen perlu didasarkan pada manajemen itu sendiri bukan pada hukum, dan

“Hal ini harus bersifat operasional, harus melingkupi seluruh proses, harus fokus pada hasil dan kinerjanya keseluruhan dari rantai ekonomi”¹⁴

6. Lingkup manajemen ditetapkan secara politis, masih digunakan oleh banyak manajer sebagai konsekuensi pandangan bahwa

13 ibid

14 ibid

ekonomi bersifat domestik yang dibatasi batas negara dan asumsi ini didasari multinasional tradisional. Saat ini sebuah negara dipandang sebagai sebuah unit bisnis, sebagai konsekuensi dari pandangan transnasional. Oleh karenanya menurut Drucker:¹⁵

“Batas nasional penting utamanya sebagai pembatas. Praktik manajemen –dan bukan untuk bisnis saja– harus terus didefinisikan secara operasional alih-alih politikal.”

7. Sisi dalam manajemen adalah domain dari manajemen, menjelaskan bahwa perbedaan antara manajemen dan kewirausahaan. Manajer yang tidak belajar kewirausahaan atau sebaliknya wirausaha yang tidak belajar manajemen tidak akan bertahan lama karena keduanya, yaitu manajemen dan kewirausahaan adalah dua dimensi berbeda yang berasal dari satu pekerjaan. Asumsi lama ini mendasarkan pada keyakinan bahwa pekerjaan manajemen adalah berkaitan dengan usaha atau hanya dengan biaya. Padahal hasil sebuah organisasi atau perusahaan terletak di luar perusahaan. Adalah masuk akal jika manajer memulai usahanya dari dalam. Dua hal yang kontradiktif ini membuat asumsi baru di mana manajemen sebagai disiplin dan praktik harus didasarkan pada:

“Manajemen ada untuk keluaran suatu institusi. Manajemen harus dimulai dengan keluaran yang ingin dicapai dan harus mengatur sumber daya yang dimiliki institusi tersebut untuk mencapai keluaran tersebut...”¹⁶

Secara keseluruhan Drucker mengemukakan bahwa paradigma manajemen baru ini adalah:

15 ibid

16 ibid

“Perhatian manajemen dan tanggung jawab manajemen adalah semua hal yang mempengaruhi kinerja institusi dan hasilnya –baik di dalam maupun di luar, baik di bawah kekuasaan kendali institusi atau secara keseluruhan di luar kendalinya.”

H. Referensi

Drucker, F.P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business.

Fitchett, J.C. (2007), *Seeing the Familiar with New Eyes*, Management News.

Hutt, W. (1926), *The Factory System Early Nineteenth Century*, Economica.

Levine, A.S. dan Luck, J. (1994), *The New Management Paradigm, A Review of Principle and Practice*, RAND, Santa Monica.

Krigisman (n.d.), *Management Pioneers in the Early Factory*, terdapat di www.bizcovering.com/History/.

Murphy J.J. (2008), *Virtual Management: Changing the Management Paradigm*, terdapat di www.calumcoburn.co.uk/articles/articles-management-paradigm.html (tanggal 7 Agustus 2008).

Wren, D.A. (2005), *History of Management Thought*, 5th ed., Wiley.

Zachariv, E. (2002), “Peter Drucker’s Conception of The New Management Paradigm”, *Economics and Organization*, Vol. 1, No. 10, pp. 15–24.

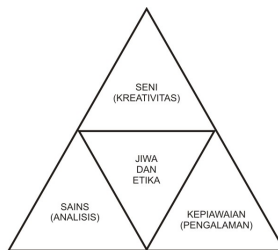
_____ (2007), “The Man Who Invented Management: Why Drucker Still Matter”, *Business Week*.

BAB 6
**ANALOGI MANAJEMEN
DAN TEKNOLOGI**

Jann Hidajat Tjakraatmadja

A. Unsur-Unsur dalam Pendidikan Manajemen di Indonesia

Dasar pengembangan pendidikan manajemen di Indonesia ditetapkan sebagai representasi dari kebutuhan dunia bisnis, yang tidak bisa memisahkan kebutuhan unsur sains (*science*), seni (*art*), kepiawaian (*craft*), dan jiwa (*soul*) serta etika (*ethics*) (kesepakatan APMMI, 2005). Unsur sains berperan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan analisis sehingga para lulusan diharapkan memiliki cara pandang dan cara berpikir yang sistematis dan terstruktur. Unsur seni berperan dalam mendorong keterampilan berkreasi dan berinovasi. Para lulusan diharapkan memiliki wawasan dan cara pandang yang luas sehingga mampu berpikir dengan cara pandang yang berbeda, khususnya ketika dihadapkan pada permasalahan baru dan kompleks. Unsur kepiawaian berperan dalam menghasilkan lulusan yang memiliki keterampilan sistemis, yang dikembangkan dengan mengacu pada kombinasi antara pengetahuan dan pengalaman bisnis, baik pengalaman pribadi maupun pengalaman orang lain. Adapun unsur jiwa dan etika berperan dalam mendorong tumbuhnya spirit atau semangat berkarya sehingga para lulusan mau dan mampu mengeluarkan seluruh potensi dirinya yang dituntun oleh hati nurani.



Gambar 6.1 Dasar pengembangan kurikulum pendidikan Manajemen di Indonesia

Bab ini akan membahas peran dan karakteristik kontribusi unsur sains dalam pengembangan kurikulum pendidikan manajemen. Pembahasan akan dimulai dengan mengupas pemahaman akan pengertian sains, khususnya sains sosial, yang dilanjutkan dengan membahas kaitan antara unsur sains sosial dan sains manajemen, ekonomi, teknologi, dan bisnis. Terakhir, bab ini akan membahas kontribusi unsur sains dalam kurikulum pendidikan manajemen, baik dalam sekolah manajemen maupun sekolah bisnis.

B. Relasi Sains, Manajemen, dan Teknologi

1. Apakah Sains Itu?

Sebelum kita membahas peran komponen sains dalam kurikulum program studi manajemen di Indonesia, sebaiknya kita menyamakan pemahaman tentang apa itu sains. Sains menurut kamus Wikipedia berasal dari bahasa Latin *scientia*, yang berarti pengetahuan, yang secara umum didefinisikan “*sebuah sistem untuk mendapatkan pengetahuan yang didasarkan pada metode ilmiah dan juga kumpulan terstruktur dari pengetahuan-pengetahuan yang didapatkan dari penelitian ilmiah tersebut.*”

Dikaitkan dengan tahapan pengembangan sains, riset dapat dikategorikan dalam dua tahap, yaitu riset dasar dan riset terapan. Riset dasar menghasilkan sains dasar, sedangkan riset terapan menghasilkan sains terapan.

Selanjutnya, bidang sains dasar dapat dibagi dalam tiga kategori riset dasar, yaitu sebagai berikut.

- a) Sains alam: mempelajari fenomena alamiah.
- b) Sains sosial: mengkaji perilaku manusia dan masyarakat.
- c) Sains formal (matematika): menemukan dan menguraikan bagaimana benda bekerja (sains alam) dan bagaimana manusia berpikir dan bertindak (sains sosial).
Sains formal ini memiliki persamaan dan sekaligus perbedaan dengan sains alam dan sosial, yaitu:
 - Persamaan: melibatkan pengkajian yang objektif, teliti, dan sistematis dari bidang pengetahuan.
 - Perbedaan: metode verifikasi pengetahuannya menggunakan metode apriori bukan metode empiris.

2. Apakah Sains Sosial Terapan Itu?

Kamus Wikipedia menjelaskan pengertian sains sosial terapan dengan definisi “*aplikasi riset ilmiah pada kebutuhan manusia atau masyarakat*”. Mengacu pada definisi di atas, maka ciri utama dari sains sosial terapan adalah sebagai berikut.

- a. Kontekstual, artinya sains sosial terapan menghasilkan pengetahuan tentang perilaku serta kebutuhan-kebutuhan manusia atau sosial yang spesifik di lingkungan kerjanya, artinya temuan di suatu tempat mungkin bersifat unik sehingga menghasilkan temuan yang berbeda jika dibandingkan dengan temuan di lingkungan kerja lainnya.
- b. Dinamis, artinya kebutuhan-kebutuhan atau karakteristik manusia atau sosial pada suatu organisasi bisa berubah, baik karena tekanan perubahan lingkungan kehidupan (seperti faktor ekonomi, alam/lingkungan, maupun sosial itu sendiri), maupun karena dorongan perubahan dari dalam diri manusia itu sendiri. Karakteristik manusia yang dinamis ini menimbulkan karakteristik ketidakpastian dalam lingkup studi sosial (studi manajemen). Ketidakpastian dalam sains sosial dalam hal ini, (sains manajemen) ini didorong

oleh karakteristik manusia yang memiliki sifat hidup yang berubah. Sifat ketidakpastian ini yang menyebabkan sains sosial berbeda karakteristiknya dibandingkan dengan sains alam yang lebih bersifat pasti (sering disebut sains pasti).

- c. Praktikal, artinya sains sosial terapan harus bisa dipraktikkan, terutama karena sudah sesuai dengan konteks permasalahan di mana riset dilakukan.

3. Apakah Manajemen Itu?

Selanjutnya kita perlu samakan pengertian tentang manajemen, sebagai bagian dari sains sosial. Kamus Wikipedia mendefinisikan manajemen dalam beberapa pengertian, dua di antaranya adalah sebagai berikut.

- a. Termasuk mengarahkan dan mengatur satu atau lebih orang dan/atau entitas dengan tujuan untuk koordinasi dan harmonisasi kelompok tersebut untuk mencapai suatu tujuan.
- b. Menyebarkan dan mengolah (*manipulating*) sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan alam.

Pengertian manajemen juga biasanya dikaitkan dengan fungsi manajerial yang digambarkan “*beroperasi melalui berbagai fungsi, sering diklasifikasikan menjadi perencanaan, pengaturan, kepemimpinan/pemotivasian dan pengendalian*”. Di samping itu, jika kita membicarakan fungsi-fungsi manajemen, banyak juga yang mengartikan “*sebagai fungsi keuangan, pemasaran, manusia, teknologi, dan operasi*”.

Mengacu pada konsep dan definisi manajemen di atas, maka tugas utama seorang manajer adalah mengaplikasikan konsep-konsep manajemen untuk mencapai efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan, khususnya upaya mencapai efisiensi pemanfaatan manusia sebagai modal manusia (*human capital*),

serta efisiensi penggunaan sumber daya “fisik” lainnya, seperti efisiensi penggunaan uang, materi, teknologi, dan informasi.

Efektivitas aplikasi konsep-konsep manajemen untuk mengelola sumber daya perusahaan ini sangat dipengaruhi kualitas unsur manusia sebagai unsur hidup dalam sistem manusia – sumber daya – sehingga dalam prakteknya, aplikasi ilmu manajemen akan dihadapkan pada ketidakpastian akibat adanya unsur manusia yang memiliki karakteristik hidup (berubah). Secara umum, dapat ditetapkan bahwa agar aplikasi manajemen itu efektif, sains manajemen harus memiliki karakteristik yang sama dengan sains sosial, yaitu harus kontekstual, dinamis, dan praktis.

4. Apakah Teknologi Itu?

Objektif dari aplikasi manajemen dan ekonomi adalah tercapainya nilai tambah maksimal untuk mencapai kesejahteraan manusia atau sosial. Untuk mengerti bagaimana nilai tambah dibentuk, kita harus mengerti makna dan peran teknologi terlebih dahulu, selain sebagai unsur pembentuk nilai juga perlu dipahami bagaimana kaitan teknologi dengan manajemen dan ekonomi.

Kamus Wikipedia mendefinisikan teknologi secara umum sebagai *“hubungan yang dimiliki masyarakat dengan alat dan kepianwaan, dan sejauh mana masyarakat dapat mengendalikan lingkungannya”*. *The Merriam-Webster dictionary*, mendefinisikan teknologi sebagai *“aplikasi praktis dari pengetahuan khususnya dalam bidang tertentu”* dan *“kapabilitas yang terjadi melalui aplikasi praktis dari pengetahuan”*.

Dari dua definisi teknologi di atas, tampak karakteristik teknologi yang juga dijelaskan dalam kamus Wikipedia sebagai berikut.

- a. Teknologi dapat diartikan secara luas sebagai entitas, baik material maupun imaterial, dibuat dengan menggunakan usaha

mental dan fisik dengan tujuan untuk mencapai suatu nilai. Teknologi adalah tingkat pengetahuan manusia saat ini yang menggabungkan berbagai sumber daya untuk menghasilkan suatu produk, menyelesaikan masalah, memenuhi kebutuhan, dan memuaskan keinginan.

- b. Teknologi dapat dilihat sebagai sebuah aktivitas yang membentuk atau mengubah kebudayaan.

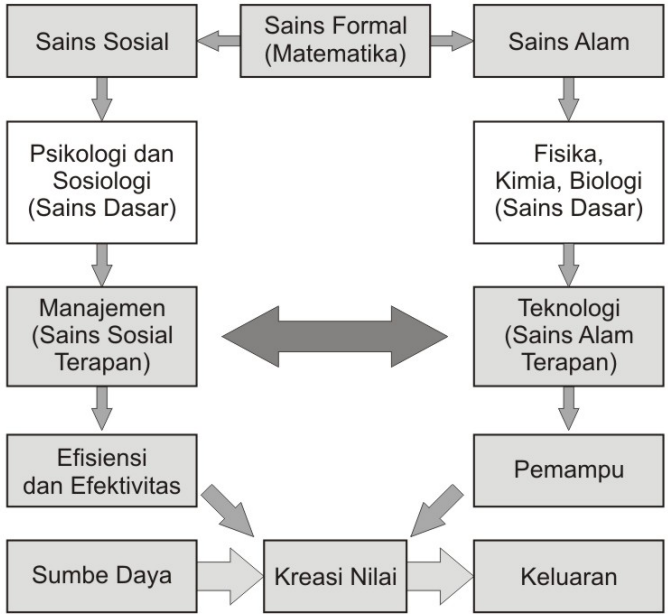
Pengertian teknologi di atas menyiratkan beberapa karakteristik teknologi sebagai berikut.

- a. Teknologi diciptakan melalui kreasi dan usaha manusia untuk menghasilkan nilai tambah dalam kehidupan, baik dalam membantu memecahkan permasalahan manusia/sosial, atau dalam memenuhi kebutuhan manusia/sosial.
- b. Teknologi dikembangkan sebagai aplikasi pengetahuan manusia yang berbasis pada hukum-hukum alam (*natural sciences*).
- c. Teknologi berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja manusia sehingga manusia dapat bekerja dengan lebih mudah serta lebih cepat dan lebih baik dalam menciptakan nilai (*value creation*). Teknologi dapat dipandang sebagai pemampu yang melipatgandakan kapabilitas manusia dalam menciptakan nilai tambah.

Dari uraian tentang sains sosial, sains alam, manajemen, dan teknologi, sekarang kita dapat mengintegrasikan semua pemahaman tersebut ke dalam *Gambar 6.2*, tentang keluaran dari sains dan sains terapan.

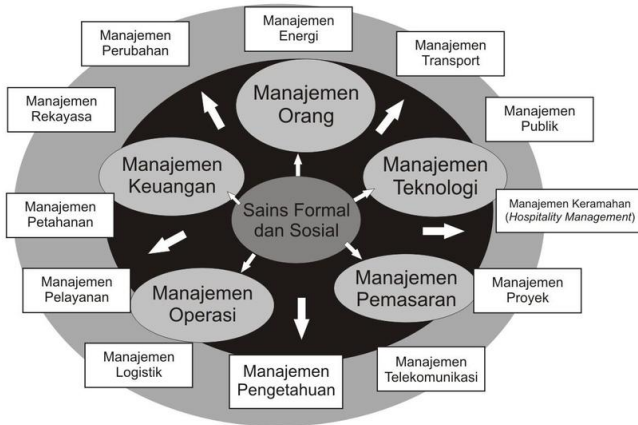
Gambar 6.2 menjelaskan peran dari sains sosial dan sains alam dalam menciptakan nilai tambah proses produksi (perubahan material sebagai masukan menjadi produk atau jasa sebagai keluaran). *Gambar 6.2* sekaligus juga menjelaskan hubungan yang tidak terpisahkan antara sains sosial dan sains alam sebagai

sains dasar atau antara konsep-konsep manajemen dan ekonomi dengan teknologi sebagai perwujudan dari sains terapan, dalam proses penciptaan nilai tambah.



Gambar 6.2 Sains Keluaran dan Sains Terapan

Gambar 6.3 berikut menjelaskan perkembangan peran sains manajemen dalam dunia praktik, di mana unsur sosial dan sains formal sebagai inti dari sains manajemen, dan manajemen fungsional sebagai lingkaran pertumbuhan pertama dari aplikasi manajemen, dan manajemen sektoral sebagai lingkaran pertumbuhan kedua dari aplikasi manajemen.



Gambar 6.3 Manajemen sebagai sains sosial dan formal

C. Pemikiran Manajemen dan Perkembangannya

Paparan di bagian terdahulu menghasilkan pemikiran tentang makna sains manajemen sebagai berikut.

- Manajemen adalah sains sosial terapan. Manajemen merupakan rangkaian pengetahuan tentang perilaku manusia/sosial dan institusi manusia/kumpulan manusia (organisasi) dalam lingkungannya, yang mampu menjelaskan gejala kemanusiaan dan/atau kemasyarakatan tertentu.
- Manajemen memiliki tubuh pengetahuan (*body of knowledge*) sendiri. Pengetahuan manajemen digali, disusun, dan dikembangkan secara sistematis menggunakan pendekatan yang dilandasi oleh metode ilmiah, baik yang bersifat kuantitatif, kualitatif, maupun eksploratif.

- c. Manajemen harus kontekstual. Sains manajemen harus mampu menjelaskan fenomena atau permasalahan (kebutuhan) masyarakat.
- d. Manajemen bersifat dinamis. Sains manajemen bisa berubah sesuai dengan perkembangan kebutuhan manusia di lingkungan hidupnya.
- e. Sains manajemen dalam bisnis, merupakan kombinasi antara sains manajemen sebagai aplikasi sains dan pengalaman praktis. Sains manajemen diharapkan mampu menjawab fenomena manusia dan/atau masyarakat dalam dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis (lihat *Tabel 6.1*)

Tabel 6.1 Berbagai Pendekatan dalam Manajemen

| No | Pendekatan | Asumsi | Fokus |
|----|-------------|---|---|
| 1 | Klasik | Manusia adalah makhluk rasional dan berorientasi ekonomis | Pengembangan prinsip-prinsip manajemen universal untuk diterapkan dalam berbagai situasi (<i>management from economical and production needs</i>) |
| 2 | Perilaku | Manusia adalah makhluk sosial dan beraktualisasi diri | Memahami kebutuhan-kebutuhan manusia, dan peranan faktor-faktor sosial dalam lingkungan kerja (<i>management from psychological and sociological perspective</i>) |
| 3 | Kuantitatif | Matematika terapan dapat membantu memecahkan permasalahan manajemen | Penggunaan prinsip-prinsip dan teknik-teknik matematika (<i>scientific approach</i>) untuk memecahkan permasalahan manajemen |

| No | Pendekatan | Asumsi | Fokus |
|----|------------|---|--|
| 4 | Modern | Manusia adalah makhluk kompleks dan dinamis | Berpikir sistemis dan kontinjensi, dipicu oleh kesadaran globalisasi untuk memecahkan permasalahan manajemen yang kompleks dan dinamik |

Sejalan pemikiran tentang sains manajemen di atas, *Tabel 6.1* menggambarkan dinamika perubahan konsep pendekatan, asumsi, dan fokus perhatian sains manajemen. Tampak pendekatan manajemen berubah sejalan perubahan kebutuhan/kesadaran atau perilaku manusia dalam organisasi atau masyarakat, yang di *Tabel 6.1* digambarkan sebagai perubahan asumsi.

Dinamika perubahan unsur manusia ini menyebabkan perubahan paradigma manajemen (cara pandang manajemen) dalam kehidupan sehari-hari. *Tabel 6.2* menjelaskan contoh perubahan paradigma manajemen, yang diuraikan oleh Marilyn Ferguson, dalam the *New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change* (Michael Ray and Alan Rinzler, eds., 1993, New Consciousness Reader).

Tabel 6.2 Perubahan paradigma manajemen

| Paradigma Lama | Paradigma Baru |
|---|--|
| meningkatkan konsumsi sejauh mungkin | konsumsi secukupnya |
| orang disesuaikan dengan pekerjaan | pekerjaan dirancang untuk orang |
| pengambilan keputusan atas ke bawah (tujuan ditetapkan dari atas) | pengembangan otonomi dan partisipasi pekerja |
| pekerjaan dan peran yang terfragmentasi | pengayaan antarbidang dengan melihat relevansi secara luas |
| identitas orang dihubungkan dengan pekerjaan | identitas ditempatkan diatas pekerjaan |

| Paradigma Lama | Paradigma Baru |
|--|--|
| perusahaan berdasarkan jam kerja | menerima ketidakpastian |
| menyerang, bersaing dan agresi | kerja sama |
| kerja dan bermain berbeda | pembatasan antara kerja dan bermain memudar |
| memanipulasi dan mendominasi | bekerja sama dengan alam |
| perjuangan untuk stabilitas | sadar akan perubahan |
| kuantitatif | kualitatif dan kuantitatif |
| semata-mata motivasi ekonomis | nilai spiritual mengatasi keuntungan materi |
| terpolarisasi | mengatasi polarisasi |
| berpandangan sempit | peka secara ekologis |
| rasional | rasional dan intuitif |
| mementingkan solusi jangka pendek | efisiensi jangka panjang harus dipertimbangkan untuk mencapai lingkungan kerja yang harmonis |
| operasi diatur terpusat | operasi diupayakan didesentralisasi |
| teknologi tak terkendali | teknologi tepat guna |
| perlakuan yang menganggap bahwa obyek tidak mampu dan harus ditolong | mempelajari keseluruhan dan mencari sumber penyebab kekacauan |

D. Komponen Sains dalam Pendidikan Manajemen

Di subbab ini kita bisa menyimpulkan bahwa komponen sains dalam pendidikan manajemen berperan dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dapat kita kategorikan sebagai keahlian keras. Secara umum, unsur sains manajemen dalam pendidikan manajemen berkontribusi dalam

- a. memperbaiki cara pandang dan cara berpikir yang terstruktur dan sistematis;
- b. meningkatkan keterampilan analitis;

- c. menjawab pertanyaan “mengapa”, ketika mereka dituntut untuk mampu memberikan alasan atau argumentasi saat menetapkan sebuah keputusan.

Secara khusus, unsur sains dalam pendidikan manajemen membentuk kompetensi manajerial generik (*hard skills*) sebagai berikut.

- a. Fungsi Perencanaan:
- Menentukan tujuan-tujuan dari organisasi;
 - Menetapkan rencana aksi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut;
 - Menentukan cara untuk mewujudkan rencana tersebut;
 - Mengkomunikasikan hal ini kepada orang lain.
- b. Fungsi Pengaturan:
- Menentukan orang dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan rencana tersebut;
 - Menentukan struktur dari orang-orang dan sumber daya tersebut dalam menjalankan rencana;
 - Menetapkan standar kinerja;
 - Mengkomunikasikan hal ini kepada orang lain.
- c. Fungsi Pengendalian:
- Mengawasi kinerja setiap individu dan kelompok;
 - Memberikan masukan kepada individu dan kelompok;
 - Memberikan penghargaan atau mendisiplinkan sesuai dengan kinerja;
- d. Fungsi Pemotivasian:
- Membangun ikatan, identitas, kebanggaan, dan semangat dalam organisasi;
 - Merangsang ketertarikan dalam kerja;
 - Membangun kemampuan bawahan.
- e. Fungsi Pengkoordinasian;
- Merangsang kerjasama antardepartemen, antardivisi, dan antarkelompok kerja lainnya;

- Menegosiasikan penyelesaian (*resolution*) dari konflik dan perbedaan;
- Mewakili organisasi kepada kelompok luar.

Berapa banyak kadar komponen sains manajemen yang sebaiknya diberikan dalam kurikulum pendidikan manajemen? Untuk menjawab pertanyaan ini, sebaiknya program memperhatikan dua hal berikut.

a. Nama program pendidikan (*School*):

- Jika program diberi nama *School of Business*, yang berorientasi memberikan pendidikan manajemen praktis (*applied management sciences*), maka komponen sains manajemen yang bersifat teoretis sebaiknya diberikan dalam jumlah yang sedikit.

Lebih jauh, struktur kurikulum *School of Business* sebaiknya mengandung komponen-komponen manajemen, ekonomika, dan teknologi yang bersifat terapan, yang masing-masing memiliki peran dalam:

- Komponen Terapan Manajemen: Membentuk pemahaman akan pentingnya unsur perilaku manusia dalam organisasi serta membentuk keterampilan mengelola sumber daya organisasi agar efisien.
- Komponen Terapan Ekonomi: Membentuk kesadaran akan pentingnya nilai ekonomi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya (*resources*) sistem bisnis.
- Komponen Terapan Teknologi: Mampu memahami dan menggunakan teknologi secara efektif, untuk melipatgandakan nilai tambah bisnis maupun sosial.
- Sebaliknya, jika program diberi nama *School of Management*, yang berorientasi untuk memberikan pendidikan manajemen yang lebih bersifat teoretis atau saintifik (*basic management sciences*), maka komponen sains manajemen yang bersifat teoretis sebaiknya diberikan dalam jumlah yang banyak.

- b. Khusus untuk *School of Business*, kadar sains manajemen yang diberikan juga tergantung latar belakang atau pengalaman kerja dari mahasiswanya, yaitu sebagai berikut.
- Untuk program pendidikan bisnis bagi para eksekutif, di mana para mahasiswanya sudah memiliki pengalaman kerja minimal 5 tahun, atau pengalaman kerja di bidang manajerial minimal 1 tahun, sebaiknya komponen sains yang bersifat teoretis diberikan sedikit, artinya program pendidikan sebaiknya memiliki kurikulum di mana komponen manajerial yang diberikan lebih bersifat praktis (*applied science*).
 - Untuk program pendidikan bisnis bagi para mahasiswa yang belum memiliki pengalaman kerja, sebaiknya komponen sains yang bersifat teoretis diberikan lebih banyak, artinya program pendidikan sebaiknya memiliki kurikulum di mana komponen manajerial yang diberikan lebih bersifat saintifik (*basic management science*).

E. Kesimpulan

Dari uraian dalam subbab-subbab sebelumnya, dapat disusun kesimpulan sebagai berikut.

1. Manajemen adalah sains yang berkembang melalui riset dasar atau terapan dalam sosial sains sehingga memiliki tubuh pengetahuan (*body of knowledge*) sendiri.
2. Bisnis merupakan salah satu arena aplikasi manajemen (*applied social science*) yang bertujuan untuk menciptakan nilai tambah ekonomi (komersial) maupun sosial.
3. Fungsi komponen sains management (*hard skills*):
 - a. memperbaiki cara pandang dan cara berpikir yang terstruktur dan sistematis;
 - b. meningkatkan keterampilan analitis dan sintesis;
 - c. menjawab pertanyaan “mengapa?”.

4. Komponen kurikulum di *School of Management* lebih bersifat saintifik. Hal ini dimaksudkan untuk menemukan dan mengembangkan dasar-dasar ilmiah akan pentingnya unsur perilaku manusia dalam organisasi serta pengetahuan untuk mengelola sumber daya organisasi agar efisien.
5. Komponen kurikulum *School of Business* lebih bersifat terapan sains dalam bidang manajemen, ekonomi, dan teknologi.
 - a. Komponen Aplikasi Manajemen: Membentuk pemahaman akan pentingnya unsur perilaku manusia dalam organisasi serta membentuk keterampilan mengelola sumber daya organisasi agar efisien.
 - b. Komponen Aplikasi Ekonomi: Membentuk kesadaran akan pentingnya nilai ekonomi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya (*resources*) sistem bisnis.
 - c. Komponen Aplikasi Teknologi: Mampu memahami dan menggunakan teknologi secara efektif, untuk melipatgandakan nilai tambah bisnis maupun sosial.

F. Referensi

Boyatzis, Richard E. (1982), *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*, Wiley.

Ferguson, Marilyn (1993), *In the New Paradigm: “Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, New Consciousness Reader.

BAB 7

**MANAJEMEN: SAINS ATAU
SENI ATAU KEDUANYA?**

Tb. Sjafrri Mangkuprawira

A. Dimensi Sains dan Seni

Sebagai sains, pendekatan dari manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang disistemisasi, dikumpulkan, dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen. Dengan kata lain, fenomena manajemen dapat dianalisis lewat pengumpulan dan analisis data, disintesis, dan konklusi dengan alat ukur tertentu. Manajemen sebagai sains atau sains manajemen adalah disiplin sains yang dapat menggunakan model matematika dan model analisis lainnya untuk membantu antara lain dalam membuat keputusan manajemen bisnis yang lebih handal dan sah. Di Amerika Serikat, disiplin ini dikenal sebagai riset operasi (*operations research*) atau di Inggris sebagai riset operasional (*operational research*).

Perhatian sains manajemen adalah pada pengembangan dan penerapan model dan konsep-konsep yang bermanfaat dalam membantu memperjelas isu manajemen dan memecahkan masalah-masalah manajemen. Pemodelan sering diwujudkan dalam bentuk model matematika, dengan menggunakan komputer sebagai instrumen pengolahan dan analisis datanya. Penggunaannya sangat bervariasi. Hal itu termasuk dalam merancang skedul (*schedule*) penerbangan, analisis optimasi penggunaan input produksi pertanian, keputusan tepat dalam menempatkan lokasi pabrik, dan sebagainya.

Dasar-dasar sains manajemen terletak pada tiga dimensi yang berbasis matematika, yakni teori peluang, optimalisasi, dan sistem dinamis. Ketiga disiplin itu diperkuat dengan sains komputer dan alat statistik. Kedua alat itu dapat membangun analisis model sistem manajemen yang kompleks. Oleh karena itu, riset sebagai unsur fundamental dalam sains manajemen berupa pemodelan. Pemodelan adalah jantungnya sains

manajemen. Membangun model dan menganalisisnya dengan menggunakan matematika. Sementara untuk mengumpulkan dan menganalisis data digunakan komputer sekaligus untuk memecahkan masalah-masalah manajemen.

Istilah riset operasi dan sains manajemen kini sering digunakan secara sinonim. Dalam prakteknya, secara umum sains manajemen lebih dekat pada masalah-masalah manajemen bisnis. Riset operasi juga berhubungan dekat dengan rekayasa industri. Rekayasa ini lebih pada riset teknik industri. Beberapa instrumen primer yang digunakan dalam riset operasi bidang manajemen, antara lain statistika, optimalisasi, teori peluang, teori permainan (*game theory*), teori graf, analisis keputusan, dan simulasi dengan dukungan sains komputer.

Salah satu contoh penerapan riset operasi di dunia manajemen adalah sistem informasi manajemen. Sistem ini dapat digunakan dalam menentukan teknik apa yang paling tepat antara lain untuk menyusun perencanaan produksi, perencanaan sumber daya manusia, perencanaan penjualan, pembangunan jejaring telekomunikasi, dan manajemen lalu lintas.

Sebagai seni, manajemen dalam pelaksanaan program tertentu, misalnya dalam pengembangan mutu SDM, membutuhkan pemimpin yang memiliki keterampilan dalam berkoordinasi. Dibutuhkan gaya kepemimpinan dalam pendekatan yang memberi lingkungan kerja diterima semua karyawan. Misalnya, dalam seni (*gaya*) memerintah, seni mengajak dan seni menjaga wibawa. Selain itu, sisi seni dari manajemen dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan. Bagaimana seorang pemimpin memiliki gaya atau seni tersendiri untuk memotivasi orang lain untuk bersama-sama mengambil keputusan. Seni itu sendiri merupakan buah dari proses perpaduan sains dan kreativitas serta estetika seseorang.

B. Dimensi Empirik

Perkembangan pentingnya kedudukan manajemen dalam suatu organisasi mulai tampak menonjol ketika Adam Smith pada tahun 1776 membuat doktrin klasik yang disebut the *Wealth of Nations* (Coulter, Mary., & Robbins, Stephen, P., 2004). Smith menyatakan bahwa keunggulan suatu organisasi dan masyarakat dapat dilihat dari pembagian atau spesialisasi pekerjaannya. Dengan cara itu, produktivitas kerja karyawan akan meningkat dengan cara meningkatkan keterampilannya, terjadinya efisiensi waktu kerja, dan penghematan penggunaan tenaga kerja karena menggunakan beberapa jenis mesin. Spesialisasi pekerjaan menghasilkan keunggulan ekonomi karena terjadinya pembagian kerja yang spesifik atau fokus. Dengan cara ini, produktivitas karyawan baik dalam jumlah maupun mutu jadi semakin baik.

Coulter dan Robbins (2004) memberi contoh lain, yaitu buah dari Revolusi Industri abad ke-18 di Inggris. Inti dari revolusi ini adalah ditemukannya tenaga uap yang menggantikan fungsi tenaga kerja manusia. Terjadilah apa yang disebut dengan penghematan tenaga kerja. Selain itu, perusahaan juga dinilai akan memiliki keunggulan ekonomi (efisien) jika menggunakan seseorang (manajer) yang memiliki keahlian manajemen. Para manajer itulah yang bertugas untuk meramal permintaan pasar, menghitung kebutuhan sumber daya, mengorganisasi karyawan, menentukan penggunaan teknologi, mengkoordinasi kegiatan, dan melakukan penjualan, serta pemasaran hasil. Di sinilah fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian menjadi sangat penting. Temuan ini lebih didasarkan pada observasi dan refleksi dari beragam kegiatan dan peran manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Perkembangan berikutnya adalah munculnya keragaman pendekatan manajemen yang dilakukan berbagai organisasi.

Upaya para peneliti dan pengamat sepanjang abad ke-20 diarahkan untuk lebih mengetahui apa yang dilakukan para manajer. Perhatian sangat difokuskan ke hubungan fungsi-fungsi manajemen dan produktivitas serta efisiensi kerja manual para karyawan. Hal ini mendorong dilakukannya pendekatan ilmiah tentang manajemen. Dari sudut administrasi umum, sekelompok ahli menelaahnya dari keseluruhan elemen organisasi yang tujuannya membuat suatu organisasi semakin efektif.

Perkembangan berikutnya ditandai maraknya penerapan model kuantitatif dalam praktik-praktik manajemen dan telaahan model perilaku manusia dalam organisasi. Jadi, perkembangan teori manajemen modern dimulai pada tahun 1911 di mana Frederick W. Taylor (1856-1917) menerbitkan bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management*. Kontribusi konkret dari Taylor terlihat pada gagasan dan praktik manajemen ketika era industri sudah mulai berjalan. Saat itu, banyak karyawan yang tidak terlatih masuk ke pabrik-pabrik baru. Mereka sangat belum siap untuk mengerjakan proses produk-produk industri.

Selanjutnya, Taylor memperkenalkan bagaimana pembagian kerja diterapkan untuk berbagai pekerjaan-pekerjaan yang sederhana. Manajer kemudian dapat mencurahkan energi perhatiannya pada pemahaman tentang apa dan bagaimana mencapai yang terbaik dalam mengerjakan tugas-tugas utama mereka. Tugas utama mereka antara lain menyeleksi karyawan secara ilmiah diikuti dengan pelatihan, memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen, dan melakukan perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan produktif, utamanya untuk strata organisasi terendah.

Jadi, inti dari prinsip-prinsip manajemen menurut Taylor adalah (1) mengganti pendekatan tradisional yang bersifat spekulatif dengan pengembangan pendekatan ilmiah dalam melakukan setiap pekerjaan, (2) pelatihan dan pengembangan sumber

daya manusia/SDM bagi karyawan secara terorganisasi, (3) membangun kerjasama di antara karyawan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmiah, dan (4) pembagian kerja serta tanggung jawab di antara manajemen dan karyawan secara proporsional.

Hampir bersamaan dengan Taylor, Frenchman Henri Fayol (1841-1925) menerbitkan buku berjudul *Industrial and General Administration* (1916). Fayol mengungkapkan lima elemen manajemen administrasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian komando, dan pengendalian yang secara universal terjadi di organisasi. Dia juga mencetuskan gagasan 14 prinsip manajemen, yaitu pembagian kerja secara efisien, pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer, penegakan disiplin karyawan, penyatuan komando, penyatuan arah, penghindaran kepentingan individu ketimbang kepentingan umum, pemberian kompensasi bagi karyawan, pemusatan keputusan, pembentukan rantai skalar dalam garis wewenang, pembentukan tatanan manusia dan barang yang tepat, pemberian perhatian yang adil dan sama dari manajer terhadap karyawan, pembentukan stabilitas individu, peningkatan prakarsa, dan pembentukan semangat tim.

Kontribusi utama Fayol pada dua hal yaitu, pertama dia menempatkan manajemen sebagai pusat utama suatu organisasi. Manajemen memainkan peranan penting dalam semua bentuk organisasi, seperti pemerintahan, industri kecil atau besar, perdagangan, politik, dan keagamaan. Untuk itu, manajer harus memiliki keterampilan tinggi. Adapun yang kedua, bagaimana agar manajemen tampil terbaik dalam mengorganisasi perusahaan. Untuk itu, dia membagi kegiatan perusahaan menjadi enam kelompok, yakni kegiatan teknis, komersial, finansial, sekuriti, akunting, dan kegiatan manajerial.

Dari studi tentang kenegaraan, kehidupan Gereja Roma Katolik, militer, dan industri pada tahun 1931, Mooney dan Relley dalam

Crainer (2001) mengemukakan empat prinsip utama dalam manajemen, yakni (1) prinsip koordinasi yang mengarahkan perhatian dan kegiatan yang menyatu, (2) prinsip skalar yang dicirikan oleh arus hierarki dari otoritas dan jabaran tugas-tugas sampai ke level subordinasi, (3) prinsip fungsional, yang menekankan pada kebutuhan untuk tugas-tugas spesialisasi, dan (4) prinsip staf untuk menjawab kebutuhan akan nasihat dan gagasan-gagasan.

Di samping para pionir manajemen di atas, pada abad ke-21 ada seorang guru besar manajemen kelas internasional bernama Peter Drucker. Dia mengatakan

“Setiap pencapaian dari manajemen adalah pencapaian seorang manajer. Setiap kegagalan adalah kegagalan seorang manajer. Manusia lah yang mengatur, bukan kekuatan-kekuatan atau fakta (forces or facts). Visi, pengabdian dan integritas dari seorang manajerlah yang menentukan adanya manajemen atau mismanajemen”.

Dalam bukunya, *The Practice of Management* dan *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* di tahun 1973, Drucker memperkenalkan gagasannya berupa lima pokok peran manajerial, yaitu menetapkan tujuan, mengorganisasi, memotivasi, dan berkomunikasi, mengukur, dan mengembangkan sumber daya manusia. Akan tetapi, yang perlu dipahami adalah keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tidak saja ditentukan oleh faktor manajer, tetapi juga oleh faktor-faktor eksternal, seperti kondisi perekonomian, sosial, budaya, politik, dan teknologi. Jadi manajer bukanlah seseorang yang maha kuat dan kuasa. Dia memiliki keterbatasan sebagai manusia biasa.

Pelajaran apa yang dapat diambil dari gagasan dan temuan-temuan ilmiah tentang manajemen di atas? Semua temuan amat banyak merefleksikan kondisi ketika para penulis atau pencetus gagasan tentang manajemen itu hidup dan bekerja. Pemikiran

mereka dominan dalam hal adanya otoritas di antara para manajer, kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi angkatan kerja, dan pengaruh model birokrasi terhadap pengambilan keputusan. Di samping itu, telaahan organisasi relatif lebih ditujukan pada kondisi di dalam organisasi ketimbang di luar organisasi. Perusahaan tidak menganggap ada persoalan serius dalam persediaan tenaga kerja di pasar. Jadi perusahaan lebih berfokus pada peningkatan keuntungan bagi para pemegang saham. Birokrasi pemerintahan pun sangat sedikit mengeluarkan regulasi tentang kontrak karyawan.

Pada abad ke-20, para pengamat dan peneliti lebih tertarik untuk mengetahui lebih banyak apa yang dilakukan para manajer. Asumsinya, jika dari hasil penelitian itu ditemukenal profil manajer yang berhasil, maka dapat hal ini mereka dapat mendorong dan melatih manajer lainnya untuk berbuat dan menghasilkan kinerja yang sama dan bahkan lebih dari manajer yang telah sukses itu. Dalam dunia yang semakin modern, temuan itu tampaknya seperti hal yang biasa. Malahan, bisa jadi para manajer menolak teori-teori manajemen yang dicetuskan, misalnya pada era Taylor. Meskipun mungkin konteksnya sudah banyak berubah, namun masih banyak gagasan-gagasan manajemen ilmiah yang tetap mendapat tempat tersendiri. Misalnya, Taylor kurang memiliki perhatian terhadap proses penyediaan ketimbang pemberdayaan sumber daya manusia. Bahkan pada abad ke-21 ini, solusi terhadap faktor-faktor manajerial yang tidak dapat diperhitungkan sulit diperoleh meskipun melalui observasi dan penelitian-penelitian intensif.

Beberapa contoh tambahan berikut ini diharapkan dapat menggambarkan tentang seberapa jauh manajemen dapat dipandang sebagai sains dan sekaligus seni. Termasuk diuraikan inovasi manajemen yang merupakan hasil kajian berbasis pemodelan dan seni berproduksi dan penjualan komoditi.

C. Perspektif Manajemen Sebagai Sains Terapan

Uraian berikut merupakan contoh tentang perspektif dari manajemen sebagai sains terapan, yakni manajemen mutu sumberdaya manusia (MMSDM; lihat Sjafrli Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis, *Manajemen Mutu SDM*, 2007).

Manajemen mutu sumber daya manusia merupakan sains manajemen terpakai (terapan) yang berfokus pada analisis mutu sumber daya manusia dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dan organisasi. Dengan kata lain, MMSDM menempatkan pentingnya mutu sumberdaya manusia sebagai unsur potensial dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi. Oleh karena itu, MMSDM dapat dipandang sebagai sains dan sekaligus juga seni mengelola mutu SDM seseorang atau kumpulan karyawan. Memahami MMSDM berarti mengetahui secara mendalam apa, mengapa, dan bagaimana mutu SDM karyawan dikelola secara optimum dalam suatu organisasi. Sebagai sains, MMSDM dapat dikelompokkan sebagai sains lintas disiplin. Untuk memahaminya tidak cukup hanya dengan menelaah satu disiplin sains, seperti sains manajemen, namun perlu diikuti dengan penelaahan sains budaya organisasi, sains komunikasi, sains psikologi, sains perilaku organisasi, sains sosiologi, sains politik, dan sains biologi.

Ditinjau dari sisi sains budaya organisasi, dalam MMSDM dianalisis apa peran suatu sistem nilai, persepsi, perilaku dan kepercayaan para anggota organisasi dalam membangun komitmen terhadap organisasinya. Dari sisi komunikasi dianalisis perilaku individu dalam berkomunikasi efektif. Sementara itu dari sisi psikologi, dianalisis fenomena kegiatan individu dengan beragam karakteristik kepribadiannya, misalnya motivasi dan persepsi tentang kerja. Seperti halnya psikologi,

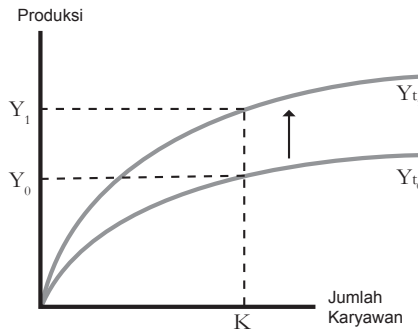
dalam MMSDM dengan pendekatan sosiologi juga dianalisis bagaimana suatu manajemen organisasi mempengaruhi perilaku individu melalui peran dan sistem nilai yang terkait dengan status individu dalam suatu sistem manajemen yang utuh. Kemudian di dalam MMSDM dicirikan oleh adanya nuansa politik di mana antarindividu dan kelompok cenderung mengembangkan tujuan dan minat, serta adanya konflik dan kompetisi. Selain itu, untuk mencapai tujuan entitas karyawan, MMSDM suatu organisasi perlu dikoordinasi dan diorganisasi dalam suatu sistem bisnis dan manajemen organisasi dengan pendekatan ilmu perilaku organisasi. Terakhir pemahaman tentang biologi, dipakai dalam menggambarkan tentang bekerjanya MMSDM berikut unsur-unsurnya sebagai sistem organ tubuh suatu organisasi.

Dalam suatu organisasi, seperti dalam bisnis, unsur manusia atau karyawan menjadi hal yang sangat strategis dalam proses produksi. Bagaimana mengendalikan dan mengelolanya telah menjadi persoalan tersendiri dari suatu organisasi. Oleh karena itu, porsi terbesar suatu teori perilaku organisasi dan manajemen adalah menjelaskan bagaimana unsur manusia memegang peranan sentral sebagai pelaku utama organisasi. Teori perilaku organisasi dan strategi manajemen manusia dikembangkan untuk menjelaskan dan memobilisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan keunikan karyawan.

Setiap karyawan dengan potensi sumber daya manusianya memiliki keunikan dibanding unsur produksi dalam suatu perusahaan. Ciri keunikan pertama adalah tiap karyawan memiliki intuisi dan emosi, termasuk di dalamnya adalah akal. Ciri keunikan kedua adalah adanya fakta bahwa tiap karyawan memiliki kebutuhan universal dan spesifik. Ciri keunikan ketiga adalah tiap karyawan memiliki kepribadian yang aktif, termasuk di dalamnya dalam hal visi, motivasi, persepsi, dan peraih prestasi atau ambisi. Dengan kata lain, tiap karyawan memiliki derajat hubungan keunikan tertentu dengan kesadaran, refleksi

dan reaksi terhadap kondisi organisasi atau perusahaan. Derajat keunikan di antara karyawan akan berbeda, sesuai dengan potensi atau mutu sumber daya masing-masing, seperti dalam hal tingkat pendidikan, keterampilan, usia, pengalaman kerja, motivasi, dan tingkat kesehatan. Semua faktor itu sangat mempengaruhi mutu SDM dan sekaligus kinerja karyawan seperti produktivitas, kompensasi, dan karier yang dapat diraih.

Oleh karena berpengaruh nyata terhadap kinerja, mutu SDM perlu dikelola secara optimum. Misalnya, tingkat pendidikan dan keterampilan yang rendah perlu ditingkatkan melalui pelatihan. Selanjutnya, perlu dianalisis apakah pendidikan dan keterampilan yang sudah ditingkatkan berpengaruh terhadap produktivitas kerja? Secara teoretis, semakin tinggi tingkat pendidikan dan keterampilan, semakin tinggi produktivitas kerja karyawan. *Gambar 7.1* memperlihatkan besaran produksi yang berubah positif setelah diberikan pelatihan kepada sejumlah karyawan. Dengan kata, lain produktivitas karyawan juga meningkat, *ceteris paribus*.



Gambar 7.1 Kurva produksi menurut kegiatan pelatihan

Sebelum pelatihan, produksi dengan jumlah karyawan (K) sebesar Y_0 . Setelah diberikan pelatihan, produksi dengan jumlah karyawan (K) meningkat menjadi Y_1 .

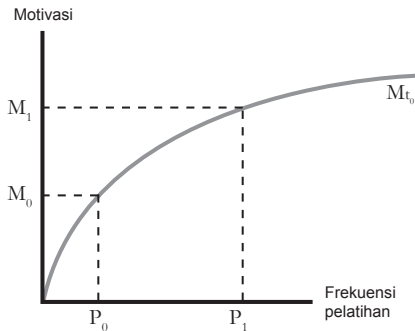
Keterangan:

Y_{t_0} = Kurva produksi sebelum pelatihan

Y_{t_1} = Kurva produksi sesudah pelatihan

Gambar 7.1 menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap peningkatan produksi sebelum dan sesudah pelatihan. Semakin banyak frekuensi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan, semakin tinggi pula produktivitas karyawan, *ceteris paribus*.

Begitu pula tentang motivasi yang rendah. Pertanyaannya adalah mengapa motivasi karyawan rendah? Upaya apa saja yang sudah dilakukan untuk meningkatkan motivasi? Apakah motivasi dapat ditingkatkan melalui pelatihan, manajemen kompensasi yang menarik, dan membangun hubungan horisontal dan vertikal yang kondusif? (lihat Gambar 7.2).



Gambar 7.2 Motivasi karyawan menurut kegiatan pelatihan

Dengan pelatihan- P_0 , motivasi sejumlah karyawan adalah sebesar M_0 . Setelah diberikan tambahan pelatihan- P_1 , motivasi meningkat menjadi M_1 .

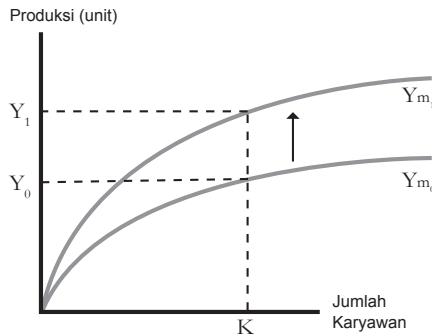
Keterangan:

M_{t_0} = Kurva Motivasi dengan pelatihan

Gambar 7.2 menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap peningkatan motivasi sebelum dan sesudah pelatihan. Semakin banyak frekuensi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, motivasi kerja karyawan cenderung meningkat dan gilirannya semakin tinggi pula produktivitas karyawan, *ceteris paribus*.

Selanjutnya, bagaimana pengaruh perbaikan motivasi terhadap kinerja karyawan? (lihat *Gambar 7.3*). Contoh lainnya adalah bagaimana dengan derajat kedisiplinan karyawan? Mengapa terjadi ketidaksiplinan di kalangan karyawan? Apakah disiplin yang rendah dapat dicari solusinya melalui peningkatan fungsi kendali, pemberian penghargaan atau insentif, pemberian hukuman, atau penerapan pola kepemimpinan yang tegas?

Gambar 7.3 menjelaskan pengaruh peningkatan motivasi kerja karyawan terhadap peningkatan produksi sebelum dan sesudah motivasi karyawan meningkat. Semakin tinggi tingkat motivasi sejumlah karyawan (K), semakin tinggi pula produksi yang dihasilkan karyawan, *ceteris paribus*.



Gambar 7.3 Kurva produksi menurut kegiatan peningkatan motivasi

Sebelum ada program peningkatan motivasi, produksi oleh sejumlah karyawan (K) sebesar Y_0 . Setelah diberikan program peningkatan motivasi, produksi meningkat menjadi Y_1 .

Keterangan:

Y_{m_0} = Kurva produksi sebelum motivasi meningkat

Y_{m_1} = Kurva produksi sesudah motivasi meningkat

Gambar 7.4 membantu menjelaskan apakah setiap organisasi, seperti dalam hal bisnis, mampu menjadikan lembaganya sebagai organisasi belajar. Suatu organisasi yang menempatkan sumber daya manusia bermutu sebagai unsur produksi terpokok yang perlu dipelihara lewat proses pembelajaran berkelanjutan. Proses ini kemudian diterjemahkan dalam bentuk program aksi peningkatan mutu SDM.

D. MMSDM dan Strategi Bisnis

Fokus pembahasan MMSDM dalam konteks perspektif penerapan sains akan lebih bermanfaat praktis jika berisi tentang berbagai isu, permasalahan dan kontroversi yang disertai sekumpulan pertanyaan substantif. Sementara itu, dalam era global di berbagai segi kehidupan, fenomena tersebut dapat dipastikan akan berpengaruh terhadap ubahan manajemen khususnya strategi bisnis. Bagaimana misalnya, tiap organisasi bisnis harus menyiapkan strategi persaingan global dalam hal mutu SDM. Bagaimana pengembangan mutu SDM perlu didekati dari kepentingan karyawan dan sekaligus kepentingan bisnis dalam suatu sistem manajemen mutu dan manajemen kemitraan. Untuk itu, semua gagasan atau ide, konsep dan teori dipakai sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan sentral dan pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut manajemen mutu sumber daya manusia. Di sisi lain, walaupun kental dengan perspektif sains, namun isi MMSDM juga dikemas tidak saja untuk dipakai oleh para ilmuwan, tetapi juga untuk dimanfaatkan para praktisi manajemen.

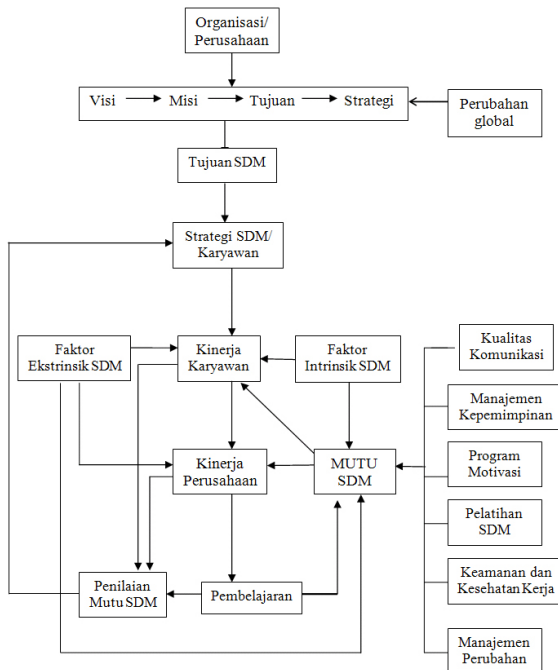
Sehubungan dengan hal itu dapat dijelaskan bahwa Sains Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (MMSDM) merupakan pengembangan dari sains Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sementara keberadaan MSDM adalah derivat dari sains manajemen. Telaahan pokok dari MMSDM lebih spesifik, yaitu fokus pada aspek manajemen unsur mutu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu. Asumsi utama yang dipakai adalah bahwa manusia atau karyawan saling memiliki ciri yang berbeda, baik dalam hal visi, pengalaman, pendidikan, persepsi, serta harapan menjadi karyawan. Di samping itu, terdapat perbedaan dalam hal suku, agama, dan gender. Artinya, dalam suatu organisasi mereka bergabung menjadi potensi sumber daya manusia yang begitu beragam dalam suatu proses produksi. Mereka tergabung dalam suatu dinamika kelompok. Akan tetapi, tiap individu karyawan tidak mudah memposisikan dirinya mewakili suatu faktor produksi SDM karena begitu beragamnya karakteristik yang mereka miliki. Implikasi teknisnya adalah pencarian solusi dari permasalahan produktivitas karyawan tidak dapat didekati hanya dari satu atau dua faktor penyebab. Memang dapat juga dilakukan dengan pendekatan yang bersifat umum apabila faktor penyebabnya diduga merata terjadi pada seluruh karyawan, misalnya tingkat pendidikan sebagai unsur mutu SDM pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan.

Posisi unsur mutu SDM dalam suatu organisasi dapat ditinjau dari tiga sisi besar, yaitu *pertama*, dari sisi manusia dan kemanusiaan, *kedua*, dari sisi aset perusahaan dan *ketiga*, dari sisi manajemen.

1. Sisi manusia dan kemanusiaan dapat dilihat secara fisis (*tangible*) dan tidak dapat dilihat secara nir-fisis (*intangible*): Sifat non-fisis, antara lain berupa derajat pendidikan, keterampilan, sikap, motivasi, intuisi, emosi, nilai harapan, dan visi kehidupan. Sifat berwujud, antara lain berupa postur dan kesehatan fisik.

2. Dari sisi aset perusahaan, SDM karyawan dapat dikembangkan sebagai proses investasi efektif. Artinya, potensi SDM karyawan terus dikembangkan sesuai dengan perkembangan eksternal dan kebutuhan organisasi.
3. Sementara dari sisi manajemen, antara lain berupa manajemen waktu, manajemen konflik, manajemen stres, manajemen kepemimpinan, manajemen pelatihan, dan pengembangan SDM.

Hubungan antarunsur dari tiga sisi besar tadi dapat digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual berikut (lihat *Gambar 7.4*).



Gambar 7.4 Kerangka konseptual Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia

Suatu perusahaan atau organisasi yang baik dan bertanggung jawab serta ingin memelihara kesinambungan bisnis dalam jangka panjang, harus sudah memikirkan kepeduliannya pada saat awal pendirian perusahaan, yaitu dengan cara menetapkan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Dalam perkembangannya, budaya organisasi dan perubahan global akan mempengaruhi tiga hal tersebut. Visi merupakan suatu pernyataan ringkas tentang cita-cita organisasi yang berisikan arahan yang jelas dan apa yang akan diperbuat oleh perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka perusahaan melakukan pengembangan misi yang akan dijalani dalam tiap aktivitas. Misi merupakan penetapan tujuan dan sasaran perusahaan yang mencakup kegiatan jangka panjang tertentu dan jangka pendek yang akan dilakukan, dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan adalah mencapai keuntungan maksimum.

Pernyataan tentang visi dan misi yang jelas harus sesuai dengan budaya dan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pasar sehingga dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja karyawan, menumbuhkan rasa keharmonisan di dalam kehidupan kerja karyawan, dan menumbuhkan standar kerja yang prima. Rumusan visi yang jelas akan mengantarkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi, semua hal tersebut belum dapat berfungsi dengan baik jika tidak diimbangi dengan strategi yang tepat dalam penerapannya. Dengan demikian, rumusan visi, misi, dan tujuan perusahaan perlu ditetapkan dalam suatu strategi yang tertuang dalam kebijakan perusahaan.

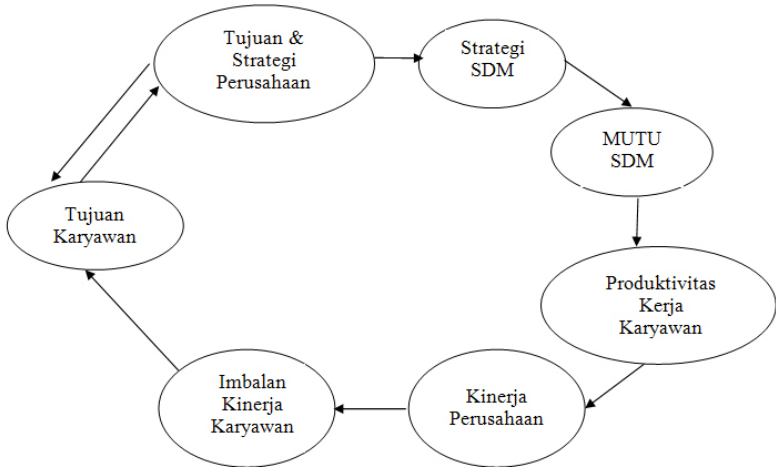
Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan, yang meliputi pemangku kepentingan eksternal (*stakeholders*) dan kepentingan internal (karyawan) yang dimiliki oleh perusahaan.

Untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dalam perusahaan, maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar mau mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Strategi ini hendaknya merupakan strategi yang berorientasi pada tujuan, yaitu dengan menyamakan persepsi antara tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mangkuprawira (2003) yang menyatakan bahwa kepentingan tujuan perusahaan dan kepentingan tujuan karyawan tidak dapat dipisah-pisahkan karena berada dalam satu kesatuan kebersamaan yang utuh. Akan tetapi, acap terjadi kesenjangan (*gap*) antara tujuan serta harapan karyawan terhadap perusahaan dan realitas yang ada. Hal tersebut seringkali menimbulkan masalah-masalah SDM. Adanya masalah-masalah SDM tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik SDM. Faktor intrinsik, antara lain meliputi usia, pengalaman, pendidikan, kesehatan, kepribadian, motivasi kerja, kepuasan kerja, pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan, situasi, gaji, dan pendapatan. Semua faktor tersebut saling terkait mempengaruhi mutu SDM. Dari sisi faktor ekstrinsik, mutu SDM sangat didukung oleh kualitas komunikasi, keberhasilan manajemen kepemimpinan, adanya program-program peningkatan motivasi, pelatihan-pelatihan SDM yang diadakan secara rutin dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, keamanan serta keselamatan kerja. Mutu SDM itu juga sangat bergantung pada ubahan manajemen yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan demikian, adanya SDM yang berkualitas akan berimplikasi pada peningkatan kinerja perusahaan. Hal yang dimaksud sumber daya manusia yang berkualitas adalah manusia yang memiliki pengetahuan, sikap keterampilan, energi,

bakat, dan profesionalitas yang tinggi, serta fisik sehat yang sesuai dengan jenis pekerjaannya sebagai pelaksana kegiatan rutin perusahaan.

Untuk meningkatkan mutu SDM, maka perusahaan sebagai organisasi pembelajaran perlu mengkaji aspek-aspek manajemen mutu SDM, dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas SDM perusahaan dan memelihara faktor-faktor yang menunjang peningkatan mutu SDM demi peningkatan kinerja perusahaan. Sebagai organisasi pembelajaran, perusahaan mengembangkan program-program MMSDM untuk peningkatan mutu karyawan yang dapat dilakukan dalam bentuk program-program yang telah disebutkan di atas. Selanjutnya, untuk mengetahui efektivitasnya, perlu dilakukan penilaian kinerja. Hasil penilaian kemudian menjadi umpan-balik untuk pengembangan strategi SDM berikutnya. Keterkaitan MMSDM dengan strategi bisnis perusahaan dapat dilihat pada *Gambar 7.5*.



Gambar 7.5 Keterkaitan Strategi MMSDM dengan Strategi Bisnis Perusahaan

Gambar 7.5 memperlihatkan suatu siklus tujuan dan strategi bisnis perusahaan dengan strategi MMSDM. Strategi perusahaan diturunkan dalam bentuk strategi MMSDM. Program-program yang menyangkut MMSDM diarahkan pada sasaran peningkatan mutu SDM karyawan. Sebagai masukan, mutu SDM akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam bentuk produktivitas kerja karyawan. Semakin meningkat mutu SDM karyawan, semakin meningkat pula produktivitas kerja karyawan. Akumulasi dari produktivitas kerja karyawan yang meningkat akan mencerminkan kinerja perusahaan yang meningkat pula, misalnya dalam bentuk omset penjualan dan keuntungan yang juga meningkat. Kinerja perusahaan yang meningkat akan semakin membuka peluang pada manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui peningkatan kompensasi (imbalan) berupa kenaikan upah, jaminan sosial, dan peningkatan karier. Hal ini berarti bahwa perusahaan telah memenuhi tujuan atau kepentingan karyawan di samping kepentingan perusahaan. Siklus ini terus bergulir sesuai dengan ubahan strategi manajemen organisasi.

Proses pengubahan strategi manajemen suatu organisasi bersifat dinamis. Hal ini dicirikan adanya respon suatu organisasi ketika menghadapi ubahan-ubahan eksternal, misalnya tantangan era global. Dalam kasus strategi sumber daya manusia, organisasi akan menerapkan strategi MMSDM yang harus beradaptasi dengan beragam variabel keorganisasian internal dan kebutuhan serta ekspektasi para anggotanya. Oleh karena itu, proses perubahan yang terjadi akan menyangkut dimensi kultural, struktural, dan personal.

Dari sisi kultural, suatu perusahaan akan mengubah strategi sumber daya manusia yang selama ini bersifat rutin dan keadaan mapan (*status-quo*) menjadi budaya pengembangan atau produktif. Intinya adalah bagaimana perusahaan mengembangkan budaya unggul di kalangan karyawan yang mampu bersaing di pasar.

Perilaku produktif dikembangkan sebagai suatu sistem nilai, baik untuk individu maupun perusahaan.

Selanjutnya, di sisi struktural dikembangkan suatu strategi manajemen kepemimpinan yang semula berorientasi hubungan atasan dan bawahan menjadi manajemen kemitraan antara atasan dan bawahan dan sebaliknya. Juga dapat terjadi perubahan struktur organisasi yang semula gemuk menjadi ramping sesuai dengan prinsip-prinsip efektivitas dan efisiensi. Termasuk di dalamnya diharapkan fungsi MMSDM yang semula hanya dikelola departemen atau divisi SDM, secara bertahap untuk beberapa fungsi tertentu, misalnya pengembangan mutu karyawan, dilakukan departemen atau divisi lain secara terintegrasi.

Dalam hal dimensi personal, suatu perusahaan harus berorientasi pada pengembangan kebutuhan dan kepentingan karyawan di samping kebutuhan dan kepentingan perusahaan. Karyawan harus dipandang sebagai unsur investasi yang efektif dan jangan sampai terjadi beragam perlakuan yang bersifat dehumanisasi. Untuk itu, peningkatan mutu karyawan menjadi hal yang pokok dan perlu dilakukan melalui kegiatan analisis masalah karyawan, komunikasi, pelatihan, pengembangan motivasi dan kedisiplinan, penerapan manajemen kepemimpinan yang partisipatif, pengembangan keselamatan dan kesehatan kerja, manajemen perubahan, serta menjadikan perusahaan sebagai suatu organisasi pembelajaran.

E. Inovasi Manajemen Meraih Keunggulan Bisnis

Mengapa setelah beberapa dekade para perancang mobil Amerika gagal untuk menduplikasi sistem manufaktur mobil

Toyota yang hiper-efisien? Pertanyaan inilah yang dikemukakan Gary Hamel bersama Bill Breen, penulis buku laris berjudul *The Future of Management* (2007, Harvard Business School Press, USA). Seharusnya, setelah dua dekade perusahaan-perusahaan mobil Amerika melakukan kaji banding (*benchmarking*), mereka juga bisa sejajar dengan Toyota. Akan tetapi, mengapa hal ini tidak terjadi?

Jawabannya adalah bahwa karakter pabrik Toyota memiliki beberapa keunggulan, yaitu (1) hampir tak ada satu pun perusahaan mobil yang tingkat kerusakan produksinya begitu sedikit dengan alokasi waktu kerja yang relatif hemat seperti Toyota; (2) keunggulan Toyota juga terletak pada budaya kerjanya yang disebut *wa* dan *nemawshi*, yaitu spirit kerjasama dan konsultasi manajemen dengan karyawan, ini sebagai salah satu keunikan bangsa Jepang, di Amerika hal ini sulit terjadi; (3) ketika Toyota mendirikan pabriknya di Amerika Serikat, kultur tersebut tetap eksis; (4) proses produksi mendasarkan diri pada otomatisasi, keamatan hubungan dengan sistem pemasok, penerapan sistem *just-in-time*; sementara walau hal itu diterapkan pada perusahaan-perusahaan Amerika, tetapi ternyata masih kalah unggul dengan Toyota; dan (5) keunggulan Toyota tak mungkin tercapai tanpa didasarkan pada kapabilitas karyawan dan tanggung jawab para pemimpinnya yang tinggi.

Salah satu yang membedakan sistem manufaktur dengan perusahaan mobil Amerika, yaitu Toyota memposisikan karyawan lini pertama sebagai pemeran segalanya ketimbang mesin produksi itu sendiri. Artinya, mereka dikembangkan lewat pelatihan-pelatihan berkelanjutan dan diberikan instrumen kerja yang sangat baru dan lengkap. Mereka dibentuk untuk menjadi perencana-pengambil keputusan, inovator, dan agen perubahan. Dan upaya-upaya itu tak pernah berhenti. Bagaimana perusahaan Amerika? Pemain utama inovasi tidak terletak pada karyawan tingkat lini. Mereka mengandalkan para ahli untuk

mengembangkan perbaikan-perbaikan mutu dan efisiensi. Oleh karena itu, untuk mengejar ketinggalannya perusahaan Amerika bekerja keras mengembangkan kemampuan intelektual para karyawannya. Jelas saja mereka harus mengeluarkan ongkos yang mahal untuk menerapkan sistem inovasi manajemen yang kental dengan paham feodal intelektual. Terlalu menghargai kalangan intelektual.

Jadi intinya, suatu inovasi manajemen cenderung menghasilkan keunggulan kompetitif ketika satu atau lebih dari tiga syarat dipenuhi. Syarat yang *pertama* adalah inovasi didasarkan pada prinsip manajemen baru dengan meninggalkan sisi-sisi yang ortodoks; *kedua* bahwa inovasi merupakan suatu proses yang sistemis dari suatu proses dan metode yang digunakan; dan *ketiga*, inovasi merupakan bagian dari suatu program invensi jangka panjang yang tak pernah berhenti. Selanjutnya, peran karyawan (sumber daya manusia) sebagai inovator sekaligus agen pembaharu menjadi sangat penting dalam menciptakan keunggulan. Dalam hal ini, peranan budaya kerja sangat strategis.

Gary Hamel (2007; *The Future of Management*; Harvard Business School Press, USA) beberapa tahun lalu telah mengadakan studi tentang sejarah inovasi manajemen. Studi dilakukan terhadap lebih dari 100 terobosan manajemen selama dua abad terakhir. Tidak dapat dielakkan hal pokok dalam pelaksanaan manajemen sering mengarah pada pergeseran signifikan dalam posisi persaingan dan sering menghasilkan keunggulan abadi pada perusahaan-perusahaan pionir. Contohnya, keberhasilan perusahaan-perusahaan seperti General Electric, DuPont, Toyota, dan Visa sebagai pemimpin bisnis global. Keunggulan mereka terletak pada produk-produk hebat, penerapan karakter kedisiplinan, dan pemimpin yang berpandangan jauh ke depan. Itulah yang disebut sebagai inovasi manajemen. Beberapa

dimensi penting yang diterapkan dalam model inovasi manajemen sehingga perusahaan kelas dunia mampu meraih keunggulan global adalah dalam hal pendekatan pengelolaan berbasis sains, pengalokasian kapital, kebijakan yang arif kepada setiap karyawan, dan pembangunan konsorsium global.

General Electric (GE) merupakan contoh perusahaan yang menerapkan pengelolaan bisnis berbasis sains. Pada awal 1900-an, GE telah menyempurnakan temuan-temuan invensi dari Thomas Edison yang terkenal itu dengan mengembangkan laboratorium riset industri. Keberhasilan GE disebabkan diterapkannya disiplin manajemen berbasis proses penemuan ilmiah yang rumit. Ditegaskan bahwa laboratorium ini mampu menghasilkan temuan-temuan kecil setiap 10 hari dan terobosan-terobosan besar setiap enam bulan. Hal ini bukanlah bualan saja. Lebih dari setengah abad, pada abad ke-20, GE menghasilkan paten terbanyak ketimbang perusahaan-perusahaan lainnya.

Sementara itu, perusahaan DuPont, pada tahun 1903, telah berperan dalam memelopori pengembangan teknik penganggaran modal (*capital-budgeting*) dalam mengkalkulasi keuntungan dari investasi. Beberapa tahun kemudian, perusahaan ini juga mengembangkan cara standardisasi dalam membandingkan kinerja dari berbagai departemen dalam suatu perusahaan. Perusahaan ini juga menemukan model bagaimana mengalokasikan kapital secara rasional dalam penyusunan suatu proyek menarik yang potensial menguntungkan. Kemampuan dalam menghasilkan beragam model keputusan dalam pengalokasian modal telah membuat DuPont menjadi salah satu raksasa bisnis Amerika.

Dalam bidang otomotif, Toyota sebagai rajanya mobil memiliki kemampuan mengembangkan para karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan tersebut memiliki derajat efisiensi dan mutu produk yang tinggi. Lebih dari 40 tahun lamanya, telah dilakukan

perbaikan kapasitas Toyota yang bersinambung. Pendekatannya adalah memberikan kepercayaan kepada para karyawannya bahwa mereka mampu untuk memecahkan masalah yang kompleks. Oleh karena itulah, kadang-kadang orang menyebut Sistem Produksi Toyota sebagai “Sistem Manusia Berpikir”. Pada tahun 2005, perusahaan menerima lebih dari 540.000 gagasan perbaikan dari karyawan Jepang. Hal inilah yang disebut sebagai kebijakan Toyota yang arif dalam menghargai gagasan-gagasan para karyawan.

Sebagai contoh lain tentang inovasi manajemen adalah membangun konsorsium. Visa adalah perusahaan dunia pertama yang berhasil menerapkan inovasi kelembagaan. Ketika pada awal 1970-an bank-bank Visa membentuk sebuah konsorsium, mereka meletakkan dasar untuk menjadi perusahaan satu-satunya di Amerika yang memiliki cabang di mana-mana. Tantangan manajemennya adalah membangun sebuah organisasi yang memungkinkan bank-bank untuk berkompetisi dalam hal menarik pelanggan termasuk dalam hal infrastruktur, standar, dan pengembangan merek terkenal. Sekarang, Visa diibaratkan sebagai jaring laba-laba yang mampu mengembangkan jejaring bisnisnya dengan lebih dari 21.000 lembaga keuangan dan 1,3 milyar pemegang kartu. Setiap tahunnya, Visa mampu meraup dua triliun dolar dari jaringan yang dibangunnya, atau kira-kira sebanyak 60% dari transaksi kartu kredit sedunia.

Kasus-kasus di atas hingga kini menunjukkan secara jelas unsur keputusan yang cepat dan cerdas dalam inovasi manajemen sering berperan membantu perusahaan mengembangkan keunggulan yang bertahan lama. Tampaknya tak ada faktor yang mencerminkan instrumen yang sama dalam menjamin keberhasilan persaingan jangka panjang. Artinya, setiap perusahaan memiliki inovasi manajemen dengan teknik dan keunggulannya masing-masing.

F. Kesimpulan

Apakah manajemen itu suatu sains atau seni? Jawabannya, yang jelas kedua hal itu penting. Memang di kebanyakan perusahaan, sains manajemen kurang dipahami dengan baik atau dipakai secara kurang sistematis. Di perusahaan berkinerja tinggi, di sisi lain, sains manajemen diumpamakan sebagai unsur yang menentukan keberhasilan penjualan. Sementara penerapan seni menjual bisa menyebabkan hasil penjualan yang sangat efektif. Dengan kombinasi pendekatan ilmiah (optimalisasi) dan seni berproduksi, maka manajemen di bidang apa pun harus dilakukan secara efisien dan efektif. Dengan kata lain, penerapan prinsip-prinsip manajemen (ilmiah dan seni) bisa mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu mengerjakan sesuatu yang benar (efektif) dan dengan benar (efisien) dalam mencapai tujuan maksimum secara terukur.

G. Referensi

Akdere, Mesut (2006), “Quality Management through Human Resources: An Integrated Approach to Performance Improvement”, *The Business Review*, Vol. 5, No. 2.

Blanchard, Kenneth H. dan Hersey, Paul (1993) *Management for Organizational Behavior*, Prentice-Hall International, Inc.

Brown, Donald R. dan Harvey, Don. (2006), *An Experiential Approach to Organization Development*, 7th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, US.

Carell, Michael R., Elber, Norbert F. dan Robert D. Hatfield (1995), *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Work Force*, Prentice Hall International Inc., US.

Chan Kim, W. dan Renee Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy*, terjemahan, PT. Ikrar Mandiri Abadi, Jakarta.

Charles, Mitchel (2000), *A Short Course in International Business Culture*, World Trade Press, California, USA.

Chowdhury, Subir, ed. (2003), *Organization 21 C*, Financial Times-Prentice Hall.

Coulter, Mary dan Robbins, Stephen P. (2004), *Manajemen*, terjemahan, PT. Indeks, Jakarta.

Crainger, Stuart dan Dearlove, (2001), *Handbook of Management*, Pearson Education Limited, UK.

Daft, Richard L. (2004), *Organization: Theory and Design*, Thomson South-Western, US.

Drucker, Peter F. (2007), *People and Performance*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Gaspersz, Vincent (2001), *Total Quality Management*, PT. Gramedia Pustaka.

Hamel, Gary dan Breen, Bill (2007), *The Future of Management*, Library of Congress Cataloging in Publication Data.

Heller, Robert, ed. (2002), *Manager's Handbook*, Dorling Kindersley Limited, UK.

Lawler III, Edward E. (2005), "From Human Resource Management to Organizational Effectiveness", *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 2.

Mangkuprawira, Sjafrri (2008), *Horison: Bisnis, Manajemen, dan SDM*, IPB Press.

Mangkuprawira, Sjafri (2003), *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*, cetakan ketiga, PT Ghalia Indonesia.

Mangkuprawira, Sjafri (2001), “Human Resources Management in an International Alliance: The Possibility of Indonesian Companies”, *Mimbar Sosek IPB*, Vol. 14, No. 3.

Mangkuprawira, Sjafri (1999), “Kepemimpinan Mutu di Sektor Agribisnis, Agrimedia”, *MMA IPB*, Vol. 4, No. 1.

Mangkuprawira, Sjafri (1997), “Meraih Keunggulan Bersaing dalam Agribisnis melalui Manajemen Sumberdaya Manusia, Agrimedia”, *MMA IPB*, Vol. 3, No. 1.

Mangkuprawira, Sjafri dan Aida Vitayala Hubeis (2007), *Manajemen Mutu SDM*, PT Ghalia Indonesia.

Russel, Joyce E.A. (2005), “Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives”, *Personnel Psychology*, Vol. 58, No. 4.

Schein, E.H. (1998), “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 4.

BAB 8
**DISIPLIN MANAJEMEN
SEBAGAI SAINS**

Togar M. Simatupang

Manajemen merupakan fenomena sosial dalam peradaban modern manusia yang menekankan pentingnya pencapaian tujuan bersama melalui suatu organisasi (Drucker, 1999). Semua orang pada saat ini berhubungan dengan manajemen baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Manajemen menjadi suatu perekat dalam menata hubungan antarmanusia yang bekerja dalam suatu organisasi maupun antarorganisasi dengan klien atau organisasi lainnya. Manusia secara umum telah sering melaksanakan proses manajemen seperti perencanaan dan pemantauan dalam melaksanakan suatu proyek atau pekerjaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen tidak terlepas dari kegiatan masyarakat modern baik dalam perusahaan maupun dalam usaha mandiri.

Selain sudah dikenal secara umum di dalam masyarakat, pendidikan tinggi juga turut mengembangkan dan mengemas manajemen sebagai salah satu disiplin. Banyak perguruan tinggi menyelenggarakan program studi atau fakultas dengan menjadikan manajemen sebagai fokus pendidikan untuk menghasilkan para sarjana. Para sarjana ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan sosial dan ekonomi. Keluaran lainnya dari pendidikan manajemen, antara lain pengetahuan tentang manajemen, pelatihan, dan konsultasi bidang manajemen yang membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan pengetahuan manajemen ini pada gilirannya memberikan pengaruh yang positif dalam praktik manajemen di masyarakat.

Walaupun manajemen sudah menjadi bagian penting dalam kebudayaan dan pendidikan, masih banyak kalangan menyangsikan apakah manajemen dapat disebut sebagai suatu disiplin sains. Tidak sedikit orang yang berpendapat bahwa manajemen lebih dekat dengan seni ketimbang sains (Gao, 2008). Hal yang disayangkan adalah pernyataan bahwa manajemen bukan sebagai sains tanpa meneliti bukti-buktinya. Sains sendiri

kerapkali memberikan bukti yang berubah-ubah karena temuan ilmiah selalu berubah. Apa yang dikatakan hari ini mungkin saja disangkal pada keesokan harinya. Sains banyak berbicara tentang kemungkinan-kemungkinan daripada sesuatu pengetahuan yang pasti. Salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen adalah unsur manusia itu sendiri sehingga manajemen memerlukan suatu pendekatan khusus dalam mengkaji keteraturan dan hukum-hukum dalam dunia organisasi (Mingers, 2003). Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian objektif untuk membuktikan bahwa manajemen adalah sebuah disiplin yang bersifat ilmiah. Tulisan ini memaparkan bahwa manajemen adalah sebuah disiplin dan disiplin ini dapat dikatakan sebagai sains. Sebagai suatu disiplin, manajemen bukan hanya berkaitan dengan pertanyaan apakah prinsip-prinsip sains dapat digunakan dalam manajemen untuk memecahkan persoalan manajerial tetapi termasuk pengembangan muatan pengetahuan manajemen itu sendiri dalam praktik dan teori. Tujuan dari manajemen sebagai sains adalah membantu orang awam untuk mendapat pandangan ilmiah dan mengenal berbagai kontradiksi dalam disiplin manajemen.

A. Pengertian Manajemen

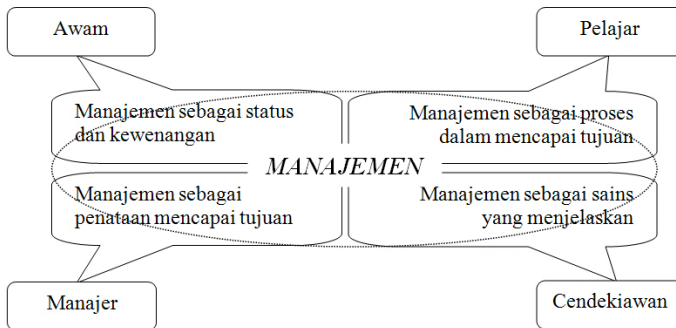
Apakah manajemen itu? Upaya menjawab pertanyaan ini perlu melihat dari berbagai macam sumber sebelum sampai pada pengertian yang dapat diterima secara umum. Pada bagian ini, dibahas tiga pendekatan yang mencoba menjelaskan pengertian manajemen. Pendekatan pertama adalah dengan cara mencari akar kata manajemen. Pendekatan berikutnya adalah dengan menggunakan pengertian yang ada di kamus. Pendekatan ketiga adalah dengan melihat sudut pandang dari berbagai orang yang berkaitan dengan manajemen itu sendiri.

Kata kerja “*manage*” berasal dari kata Italia “*maneggiare*” (menangani sesuatu, khususnya kuda), yang diambil dari kata Latin “*manus*” atau “*man*” yang artinya tangan. Kata tangan menyarankan kegiatan yang dilakukan tangan dengan baik, seperti menggerakkan, menunjuk, membentuk, dan melakukan berbagai manipulasi terhadap benda lainnya yang diarahkan oleh pikiran. Kata tangan juga berarti orang yang diberikan tanggung jawab untuk menata atau mengelola sesuatu dengan akal budi. Kata Prancis “*mesnagement*” kemudian disebut “*menagement*” yang mempengaruhi perkembangan kata Inggris “*management*” pada abad ke-17 dan ke-18. Kata “*management*” inilah yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sebagai manajemen. Manajemen diartikan sebagai kegiatan mengelola atau menata sumberdaya dengan akal budi untuk mencapai bermacam tujuan.

Kamus mengartikan manajemen sebagai (i) tindakan, cara, atau praktik pengelolaan, penanganan, pengawasan, atau pengendalian, (ii) orang yang mengendalikan atau mengarahkan bisnis atau perusahaan, dan (iii) keterampilan dalam mengelola atau kemampuan eksekutif. Dengan kata lain, manajemen adalah proses yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi bisa saja suatu perusahaan, sekolah, yayasan, kota, kelompok sukarelawan, atau agen pemerintah. Manajer adalah orang yang disertai tanggung jawab untuk mencapai tujuan melalui fungsi utama perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Pendekatan ketiga dalam menjelaskan pengertian manajemen adalah menurut sudut pandang yang sudah dikenal secara umum menurut orang tertentu. Bagaimana orang mengartikan manajemen tergantung pada siapa yang memberikan definisi tersebut. *Gambar 9.1* menunjukkan empat cara pandang yang berbeda yang mengarah pada pengertian manajemen. Bagi masyarakat umum, misalnya, definisi manajemen terletak pada pertanyaan tentang fungsi umum manajemen di suatu lembaga.

Bagi seorang manajer, pengertian manajemen ditilik dari apa yang menjadi tanggung jawabnya di dalam suatu organisasi. Seorang pelajar atau murid memandang manajemen sebagai bidang pengetahuan yang dapat dipelajari secara sistematis. Sementara bagi para peneliti atau cendekiawan, manajemen diartikan sebagai bidang kajian yang bersifat ilmiah dan berkemampuan memberikan penjelasan atau pemahaman. Masing-masing cara pandang ini dibahas di bagian berikut untuk memperoleh gambaran yang lebih tepat tentang pengertian manajemen.



Gambar 9.1 Berbagai sudut pandang tentang pengertian manajemen

Bagi masyarakat awam, manajemen adalah sekelompok orang yang memimpin organisasi yang mempunyai kewenangan untuk mengatur anggota yang lain dan bertanggungjawab melaksanakan urusan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jangka menengah dan panjang. Selain itu, pengertian manajemen kadangkala lebih dekat dengan penggunaan cara yang bijaksana untuk mencapai suatu tujuan. Masyarakat berpendapat bahwa manajemen adalah pengaturan sumber daya ekonomis yang dibutuhkan dalam menghasilkan sesuatu. Berkaitan dengan pandangan masyarakat umum, Harbison dan Myers (1958)

mengamati bahwa manajemen dapat dipandang sebagai sumber daya ekonomi, sistem kewenangan, dan kelas atau elit tertentu. Seperti yang dipandang oleh para ekonom, manajemen adalah salah satu faktor produksi bersama dengan tanah, tenaga kerja, dan modal. Industrialisasi menempatkan manajemen sebagai faktor penentu dalam peningkatan produktivitas dan kemampulabaan perusahaan. Industri yang sarat dengan inovasi membutuhkan manajemen yang efektif dan efisien. Pengembangan manajemen menjadi penting bagi bisnis untuk bertumbuh. Pada tataran administrasi dan organisasi, manajemen dipandang sebagai sistem kewenangan di mana individu pada posisi puncak menentukan semua tindakan dan kearsipan. Sistem kewenangan dalam organisasi dapat bersifat otoriter, humanistik, konstusional, atau partisipatif. Jika dipandang dari kacamata sosial, manajemen adalah sistem kelas dan status pekerjaan tertentu. Masyarakat modern menuntut manajer menjadi pemikir yang elit dan terdidik. Masuk ke dalam kelas ini semakin tergantung pada tingkat pendidikan dan pengetahuan, bukan lagi berdasarkan kekerabatan dan hubungan politik.

Pengertian manajemen bagi seorang manajer dihubungkan dengan apa yang dilakukan oleh manajer di dalam suatu organisasi. Seorang manajer biasanya diberikan tanggung jawab oleh pemilik untuk mengelola aset dan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh pemilik. Manajer adalah pembuat sintesis yang tujuan, fungsi, dan tanggung jawabnya adalah membuat sumber daya (manusia, bahan, dan uang) menjadi produktif (Drucker, 1988). Tantangan utama yang dihadapi oleh manajer adalah cara meningkatkan produktivitas sehingga terwujud nilai keluaran yang lebih tinggi dengan sumber daya yang terbatas dalam situasi masa depan yang tidak pasti.

Mary Parker Follet (1868-1933) adalah orang yang pertama kali mengatakan bahwa pengertian manajemen sebagai tugas

manajer untuk menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Manajer adalah anggota organisasi yang memberitahukan anggota yang lain tentang apa dan bagaimana menyelesaikan sesuatu. Manajer menjadi atasan dan anggota yang lain adalah bawahan. Pengertian ini memandang orang lain sebagai objek dan mengesampingkan kerja tim. Selanjutnya, definisi manajemen diperbaiki sebagai menyelesaikan sesuatu melalui dan dengan orang lain (Koontz dan O'Donnell, 1972). Robbins et al. (2003) berpendapat bahwa manajer adalah orang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan cara mengkoordinasikan kegiatan kerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas ini dapat berkaitan dengan tanggung jawab langsung terhadap sekelompok orang di dalam suatu departemen, menyelia seorang bawahan, mengkoordinasikan kegiatan kerja lintas departemen, atau berurusan dengan pihak lain di luar perusahaan. Tugas para manajer biasanya digambarkan dalam hubungan hierarki di dalam struktur organisasi yang di bagian atasnya terdapat manajer puncak, kemudian ada manajer menengah diikuti oleh manajer lini pertama, dan bagian bawah adalah pekerja yang melakukan kegiatan operasional.

Pengertian “menyelesaikan sesuatu” sebagai pengertian manajemen di kalangan para manajer masih terlalu umum karena lebih mengarah pada perilaku manajer. Pada awal abad ke-20, Henri Fayol, seorang industrialis Prancis, mengusulkan bahwa semua manajer melakukan lima fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian. Fungsi atau proses ini telah mengalami penyederhanaan menjadi empat yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Holt (1987) mengutarakan definisi manajemen lebih baik ditilik dari sebuah proses penataan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Bahkan Mescon et al. (1981) mengusulkan pengertian manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian,

pemotivasian, dan pengendalian untuk merumuskan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Seorang manajer berarti memiliki kemampuan melakukan perencanaan, pencarian dan pengalokasian sumber daya, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan organisasi, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan. Manajer yang sukses adalah manajer yang melakukan proses ini secara efektif dan efisien.

Definisi manajemen berdasarkan proses manajemen lebih dekat dengan apa yang seharusnya manajer lakukan bukan apa yang sebenarnya mereka lakukan. Menurut Mintzberg (1973), manajemen diartikan sebagai peran manajer mengenai apa yang sebenarnya mereka lakukan di dalam organisasi. Mintzberg (1973) menemukan bahwa sepertiga waktu manajer dihabiskan untuk berurusan dengan para bawahan, sepertiganya lagi berurusan dengan pihak luar, dan sisanya untuk kegiatan yang bervariasi seperti rapat dengan penyelia, melihat-lihat kegiatan perusahaan, dan berpikir. Peran manajer sesuai dengan posisinya dapat dikelompokkan menjadi relasional antarpribadi, informasional, dan keputusan.

Pandangan tentang apa yang seharusnya dilakukan manajer dan apa yang sebenarnya dilakukan manajer menentukan keberhasilan manajer dalam meningkatkan kinerja organisasi. Apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer merupakan keterampilan manajerial, sementara apa yang seharusnya dilakukan manajer adalah tugas-tugas seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kombinasi keduanya mengarah kepada manajemen sebagai proses dan keahlian manajerial untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Keterampilan manajerial adalah keahlian spesifik yang berasal dari pengetahuan, informasi, praktik, dan sikap. Keterampilan ini terdiri dari keahlian teknis, keahlian antarpribadi dan komunikasi, dan keahlian konseptual dan keputusan. Keahlian teknis adalah kemampuan melakukan tugas tertentu yang melibatkan metode atau proses tertentu.

Keahlian antar pribadi dan komunikasi adalah kemampuan bekerja dengan orang lain antara lain memimpin, memotivasi, dan berkomunikasi secara efektif. Keahlian konseptual dan keputusan adalah kemampuan mengenal isu-isu kompleks dan dinamis, menyelidiki faktor-faktor yang saling bertentangan yang mempengaruhi terjadinya masalah, dan mengusulkan solusi yang bermanfaat bagi organisasi yang orang yang terlibat.

Dari sudut pandang seorang pelajar, pengertian manajemen berangkat dari kebutuhan pedagogi dalam mendidik para calon manajer untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan manajerial supaya menjadi manajer yang berhasil. Sebagian para pelajar ini juga dilatih menjadi peneliti di bidang manajemen untuk kelak menjadi cendekiawan. Tidak seperti disiplin yang lainnya, pendidikan manajemen tidak berakhir pada profesi tertentu. Orang yang telah meraih gelar sarjana manajemen tidak serta merta mencari pekerjaan sebagai manajer. Gelar sarjana manajemen berarti penyandanginya telah mempunyai pengetahuan tentang dasar-dasar dan konsep dalam menyelesaikan sesuatu di dalam organisasi dan siap mempelajari proses manajemen di dalam suatu organisasi.

Para pelajar kerap kali diperkenalkan dengan realitas yang ada di dalam organisasi yang ditandai dengan adanya pembagian kerja yang berbeda-beda di antara para anggotanya. Kegiatan kerja dari para anggota organisasi harus ada yang mengkoordinasikannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Manajer adalah orang yang melakukan pekerjaan koordinasi. Manajer menyelesaikan sesuatu dengan melibatkan orang lain dan mengatur sumber daya fisik dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan subsistem dan memadukannya dengan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan organisasi lain. Drucker (1988) mengatakan bahwa manajemen didefinisikan berdasarkan hasil-hasil yang diharapkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk mencapai hasil yang

dimaksud. Kast dan Rosenzweig (1981) menekankan pengertian manajemen sebagai koordinasi sumber daya manusia dan materi dalam rangka pencapaian tujuan. Scanlan dan Keys (1983) lebih tajam lagi mengartikan manajemen sebagai koordinasi dan integrasi semua sumber daya, baik manusia maupun teknik dalam mencapai berbagai hasil yang spesifik.

Robbins et al. (2003) mengutarakan pengertian manajemen yang menyatukan koordinasi dan proses dengan menyatakan bahwa manajemen adalah proses koordinasi kegiatan-kegiatan kerja sehingga kerja tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Proses adalah fungsi atau kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Koordinasi pekerjaan orang lain adalah tugas yang membedakan seorang manajer dan yang bukan manajer. Efisiensi berkaitan dengan hubungan antara masukan dan keluaran. Efisiensi dapat ditingkatkan dengan menggunakan masukan yang ada untuk menghasilkan lebih banyak keluaran atau menghasilkan keluaran yang sama dengan masukan yang lebih sedikit. Efisiensi yang lebih baik adalah yang diinginkan karena manajer dituntut memanfaatkan masukan atau sumber daya yang terbatas, seperti tenaga kerja, uang, dan peralatan secara lebih efisien. Manajemen menaruh perhatian pada minimasi biaya sumber daya. Efisiensi diartikan sebagai melakukan sesuatu dengan tepat, yakni tidak memboroskan sumber daya. Akan tetapi, tidak cukup hanya efisien, seorang manajer juga dituntut menyelesaikan kegiatan-kegiatan yang bernilai tambah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, perhatian manajemen juga termasuk efektivitas. Efektivitas terjadi tatkala seorang manajer mencapai tujuan organisasi mereka. Efektivitas seringkali disebut sebagai melakukan hal yang tepat, yakni kegiatan-kegiatan kerja yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian, efisien lebih dekat dengan cara menyelesaikan sesuatu, sementara

efektivitas lebih mengarah pada tujuan akhir atau pencapaian tujuan organisasi.

Konsep manajemen mengalami perkembangan seiring dengan adanya pengaruh dari berbagai disiplin lain. Umpamanya, bagi pegiat lingkungan dan hak asasi manusia, manajemen bukan hanya dipandang sebagai cara mencapai tujuan tertentu saja, tetapi mencakup pertanyaan moral dan etika tentang pemilihan tujuan yang benar yang perlu diraih oleh para manajer. Seorang manajer industri lebih menekankan pentingnya teknologi dalam organisasi. Seorang psikolog melihat kebutuhan manusia dan penyesuaian terhadap tuntutan organisasi. Seorang teolog berfokus pada dampak spiritual dari praktik manajemen. Lain halnya dengan seorang politikus yang menekankan apa yang layak dan dapat diterima sesuai dengan tingkat kepentingan tertentu. Seorang antropolog memandang manajemen sebagai artefak kebudayaan manusia dalam era dan lokasi tertentu. Pandangan yang beragam ini menunjukkan perlunya suatu definisi manajemen yang bersifat kesarjanaan.

Masalah para peneliti dan kaum cendekiawan adalah mencari keseimbangan antara pengetahuan inti dari manajemen itu sendiri dan integrasi dengan penerapan berbagai pendekatan analitis dan pengetahuan dari disiplin lainnya untuk dapat menjelaskan fenomena manajemen yang diharapkan dapat mempengaruhi praktik aktual dalam organisasi. Perhatian utama mereka adalah manajemen sebagai sains dalam pengembangan teori yang dapat diuji secara empiris. Sains adalah cara menghasilkan pengetahuan. Ciri khusus manajemen sebagai sains adalah pengetahuan manajerial dapat diperoleh secara sistematis dengan menggunakan metodologi ilmiah. Sains dapat dipandang sebagai proses sekaligus sebagai hasil. Sains mengacu pada sistem yang menghasilkan pengetahuan dan pengetahuan yang diperoleh dari sistem tersebut. Sistem sains berkembang dari waktu ke waktu dan menggabungkan asumsi tentang dunia dan pengetahuan,

orientasi terhadap pengetahuan, dan seperangkat prosedur, teknik, dan instrumen dalam mendapatkan pengetahuan. Pengetahuan sains disusun dalam bentuk teori-teori. Teori adalah pengetahuan yang menjelaskan fenomena. Fenomena diperoleh dari penafsiran data atau fakta-fakta di lapangan. Karena itu dapat disimpulkan bahwa sains manajemen adalah disiplin yang menghasilkan gagasan, teori, strategi, dan praktik yang dapat meningkatkan pengetahuan tentang kegiatan manajerial.

B. Perkembangan Pemikiran Manajemen

Sebagaimana perkembangan disiplin yang lain, manajemen mengalami perkembangan yang cukup panjang sehingga dikenal memiliki pengaruh yang penting dalam peradaban manusia. Manusia selalu mencari corak manajemen yang cocok sesuai dengan tuntutan dalam era tertentu. Era pertanian yang menekankan aspek produksi hasil tani menuntut corak manajemen yang berbeda dengan era industri yang menekankan aspek produksi massal. Bukan hanya itu, sejarah manajemen mencatat penggunaan metode ilmiah yang mencoba memecahkan masalah manajemen, menjelaskan fenomena manajemen, dan memahami perilaku organisasi.

Pengkajian terhadap sejarah manajemen itu sendiri menunjukkan bahwa manajemen adalah sebuah disiplin yang telah dipraktikkan dalam kurun waktu yang lama seiring dengan kehadiran organisasi dalam peradaban manusia. Permasalahan manajemen telah mendapatkan perhatian pada era kuno, tetapi tidak ada dokumentasi tentang pengembangan alat analisis manajemen. Beberapa contoh gagasan manajemen dapat disampaikan sebagai tanggapan atas kebutuhan menyelesaikan permasalahan manajemen (Massie, 1987). Sekitar 5000 tahun sebelum Masehi, peradaban Sumeria menemukan rekaman

tertulis untuk mengembangkan formasi pemerintahan dan perdagangan. Gagasan bahwa rekaman data penting dalam kehidupan sebuah organisasi masih relevan dengan situasi sekarang. Bangsa Mesir sekitar 4000-2000 SM menggunakan gagasan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian untuk mengerahkan sejumlah besar pekerja dalam membangun piramida. Relevansinya dengan saat ini adalah perencanaan dan struktur kewenangan diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Bangsa Yunani pada tahun 500-350 SM mengembangkan gagasan spesialisasi dan metode ilmiah. Gagasan ini tetap relevan dengan situasi sekarang di mana organisasi membutuhkan spesialisasi dan sikap ilmiah dapat mendukung kemajuan.

Perhatian pada studi manajemen pertama kali dipengaruhi oleh pemikiran Adam Smith pada tahun 1776 (Robbins et al., 2003). Dalam bukunya *The Wealth of Nations*, beliau memaparkan keunggulan ekonomis yang dapat diraih oleh organisasi dan masyarakat melalui pembagian kerja dengan cara memecah pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil dan berulang. Spesialisasi pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas melalui keterampilan pekerja yang lebih baik, penghematan waktu dari penggantian antartugas, dan penghematan tenaga kerja dengan menggunakan mesin. Pengaruh yang kedua datang dari revolusi industri yang mendorong penggantian tenaga manusia dengan tenaga mesin sehingga produksi barang dapat lebih ekonomis di dalam pabrik dibandingkan dengan di rumah. Pabrik yang besar dan digerakkan oleh peralatan mesin ini membutuhkan keahlian manajerial. Para manajer diperlukan untuk meramal permintaan, menjamin ketersediaan bahan baku untuk keperluan produksi, memberikan tugas kepada para pekerja, mengarahkan kegiatan harian, mengkoordinasikan berbagai tugas-tugas, mencari pelanggan, dan sebagainya. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian menjadi praktik yang formal dalam menjalankan pabrik yang besar.

Menjadi manajer yang efektif membutuhkan berbagai keterampilan. Tidak semua manajer mempunyai keahlian yang lengkap untuk menjadi efektif. Dengan berkembangnya teknologi dan perubahan zaman, keahlian yang dibutuhkan manajer ikut pula berubah. Manajer dengan tingkatan yang berbeda juga membutuhkan keterampilan yang berbeda-beda, seperti keahlian komunikasi, hubungan manusia, pengelolaan waktu, dan teknis. Walaupun kebutuhan teori manajemen menjadi penting dalam memandu para manajer untuk melakukan pekerjaannya, perhatian terhadap teori manajemen baru mulai awal tahun 1900-an.

Perkembangan teori manajemen mempunyai pandangan yang berbeda-beda mengenai apa yang manajer lakukan dan apa yang seharusnya mereka lakukan. Pemikiran manajemen berkembang seiring dengan pendekatan penelitian dan praktik dalam menghadapi tantangan bisnis yang sedang dihadapi pada situasi tertentu. Pendekatan terhadap manajemen seumpama cerita sepuluh orang yang hendak menggambarkan gajah. Masing-masing menjelaskan gajah menurut cara pandang dan asumsi mereka serta didukung dengan bukti-bukti yang ada di lapangan. Dialog antarsudut pandang yang berbeda tentang manajemen lama kelamaan dapat menghasilkan akumulasi pengetahuan manajemen sehingga semakin jelas tali-temali antarkonsep yang menerangkan tentang dunia manajemen. Robbins et al. (2003) menyatakan adanya empat pendekatan dalam teori manajemen. Manajemen ilmiah melihat manajemen dari pandangan mengenai perbaikan produktivitas dan efisiensi pekerja manual. Teori administratif umum menaruh perhatian pada organisasi secara keseluruhan dan bagaimana membuatnya lebih efektif. Penelitian operasional berfokus pada pengembangan dan penerapan model-model kuantitatif dalam pengambilan keputusan. Pendekatan terakhir adalah perilaku manusia dalam organisasi atau sisi manusia dalam manajemen. Setiap pendekatan mempunyai

kontribusi yang absah tetapi tidak ada satu pendekatan yang menjawab semua permasalahan manajemen.

Perkembangan manajemen tidak terlepas dari para guru yang menekankan pentingnya manajemen bagi dunia perusahaan. Para guru manajemen tersebut, antara lain Henry Mintzberg dalam manajemen, Theodore Levitt dalam pemasaran, dan Frederick Herzberg dalam perilaku organisasi. Akan tetapi, salah satu tokoh yang tetap konsisten selama hidupnya menekuni dan memperkenalkan manajemen ke seantero dunia adalah Peter Ferdinand Drucker (19 November 1909-11 November 2005) yang tampangnya dapat dilihat pada *Gambar 9.2*. Beliau dikenal sebagai Bapak Manajemen Modern karena jasa-jasa beliau yang memperkenalkan manajemen sebagai sebuah disiplin yang berperan penting dalam kemajuan sosial dan ekonomi (Kiessling dan Richey, 2004). Para manajer dengan keahlian menata pekerjaan dengan lebih terorganisir berkontribusi dalam perkembangan perusahaan-perusahaan modern. Peter Drucker adalah seorang konsultan, akademisi, dan penulis yang aktif menggeluti dunia manajemen termasuk mengaitkan manajemen dengan berbagai institusi yang terdapat di masyarakat seperti bisnis, pemerintahan, dan organisasi nirlaba. Gagasan beliau tentang manajemen, antara lain manajemen berdasarkan tujuan, pekerja sebagai aset dan bukan beban, perusahaan sebagai komunitas manusia, eksekutif yang efektif, dan pekerja pengetahuan. Beliau juga melakukan perkiraan berbagai kejadian penting yang bakal terjadi di abad ke-20 dan ke-21, seperti privatisasi, desentralisasi, kebangkitan Jepang sebagai kekuatan ekonomi dunia, kewirausahaan, peran inovasi dan pemasaran dalam manajemen, tanggung jawab sosial perusahaan, dan kemunculan masyarakat pasca industri yang disebut dengan masyarakat informasi.

Drucker (1988) mengatakan bahwa masalah perusahaan bukan berasal dari teknologi dan politik tetapi pencapaian

manajemen itu sendiri. Setiap pencapaian dalam manajemen adalah pencapaian manajer dan setiap kegagalan adalah kegagalan manajer. Manajer berperan dalam menetapkan tujuan, mengorganisasikan, memotivasi, berkomunikasi dengan, mengukur, dan mengembangkan manusia. Manajer yang efektif mempunyai tiga ciri. Ukuran dari manajer adalah kemampuan menyelesaikan sesuatu yang tepat dengan baik. Kemampuan menyelesaikan sesuatu seringkali berkaitan dengan melakukan hal yang tidak diperhitungkan orang lain dan menghindari kegiatan yang kurang produktif. Manajer yang efektif perlu kebiasaan berpikir menghasilkan sesuatu supaya tidak memboroskan kegiatan yang berhubungan dengan kecerdasan, pengetahuan, dan imajinasi. Esensi dari bisnis yang efektif meliputi kegiatan mengelola waktu, memilih apa yang berkontribusi terhadap organisasi, penetapan prioritas yang tepat, mengetahui di mana dan bagaimana menggerakkan kekuatan untuk hasil terbaik, dan menjalin semua hal dengan pengambilan keputusan yang efektif. Dedikasi, komitmen, dan integritas manajer menentukan apakah terjadi kinerja atau salah urus.

Drucker memandang manajemen sebagai disiplin dari akal budi yang diterapkan untuk mencapai tujuan. Secara sederhana beliau mengatakan bahwa manajemen terdiri dari tiga ciri: sebagai tugas-tugas, sebuah disiplin, dan juga manusia. Manajemen adalah organ lembaga yang keberadaannya memberikan kontribusi yang jelas. Tuntutan atas kinerja merupakan alasan keberadaan manajemen. Karena tujuan bisnis adalah menghasilkan pelanggan, maka tugas pokok dari manajemen adalah pemasaran dan inovasi. Pemasaran dan inovasi menghantarkan hasil yang bernilai tetapi fungsi-fungsi lainnya menyerap biaya. Manajemen bertugas menciptakan pelanggan dengan tetap melakukan inovasi secara terus-menerus. Manajemen sebagai disiplin berbicara tentang penguasaan dan penggunaan peralatan, proses, dan prosedur. Manajemen sebagai disiplin memungkinkan organisasi sebagai

lembaga pembelajaran yang menyediakan pelatihan dan pembangunan bagi semua tingkatan supaya dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Manajemen menyangkut usaha manusia yang dilakukan bersama dalam suatu organisasi yang dilakukan oleh orang-orang dengan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda-beda. Tantangan manajemen adalah bagaimana setiap orang mempunyai kemampuan untuk memadukan kinerja mereka dalam mencapai sasaran dan nilai yang sama. Manajemen menjadi faktor yang penting dalam menyediakan struktur, informasi, dan fasilitas lainnya dalam mendukung upaya sinergi dari orang-orang dengan kemampuan yang berbeda-beda.



Gambar 9.2 Peter F. Drucker – Bapak Manajemen Modern

C. Manajemen Sebagai Sistem Sosial

Manajemen tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Kast dan Rosenzweig (1981) mengatakan kegiatan organisasi adalah landasan praktik manajemen. Organisasi ada tatkala dua atau lebih orang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Hampir tidak mungkin manusia terisolasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi memungkinkan manusia untuk mengatasi keterbatasannya. Melalui penggabungan usaha dan sumber daya, sinergi terjadi sehingga organisasi menghasilkan sesuatu jauh lebih baik daripada melakukannya sendiri-sendiri. Sinergi berarti hasil dari usaha yang digabungkan lebih besar dari akumulasi dari usaha individu semata-mata. Organisasi memberikan perhatian pada proses perubahan atau transformasi dalam menciptakan manfaat yang nyata. Manajer menghasilkan keluaran dengan mengubah sumber daya menjadi nilai tambah bagi para pemegang kepentingan melalui proses yang sinergis.

Mengapa manajemen begitu penting? Pentingnya manajemen dapat dilihat dari manajemen sebagai sistem sosial yang menunjukkan bahwa manajemen bersifat universal yang terdapat di mana-mana (Drucker, 1999). Manajemen terdapat pada semua tipe perusahaan, baik laba dan nirlaba ataupun organisasi kecil dan besar. Manajemen dibutuhkan di semua jenis usaha, baik manufaktur maupun jasa dalam bidang pemasaran, operasi, sumber daya manusia, akuntansi, dan sistem informasi. Manajemen juga dibutuhkan di semua level dalam organisasi, baik bawah maupun puncak. Manajer dalam organisasi manapun melakukan proses pengaturan yang sama seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sifat universal manajemen tampak dari kenyataan bahwa setiap manusia berinteraksi setiap hari dengan organisasi, baik yang formal maupun tidak formal. Permasalahan seperti keterlambatan, antrian panjang, kualitas buruk, dan barang kosong dapat dikaitkan dengan salah urus karena manajemen yang buruk. Organisasi yang merancang dan menerapkan manajemen yang baik biasanya dapat berkembang dengan baik yang ditandai dengan meningkatnya pelanggan dan bertumbuhnya laba.

Manajemen merupakan wahana sosial untuk mencapai tujuan tertentu. Drucker (1999) berpendapat bahwa manajemen

berangkat dari realitas tentang perilaku manusia dan lembaga manusia. Dinamika para anggotanya membuat manajemen sebagai bagian dari realitas sosial yang bersinggungan dengan sifat kompleks manusia baik secara pribadi maupun hubungan antarpribadi. Sifat kompleks manusia terdiri dari aspek pemikiran atau kognisi, aspek perasaan atau psikologi, dan aspek kehendak. Pemikiran adalah bagian dari akal budi yang memaknai suatu kejadian dalam kehidupan. Hasil pemikiran adalah gagasan yang memberi arti terhadap situasi, hubungan, dan masalah. Pemikiran terus menerus memberitahu apa yang sedang terjadi atau mengapa hal itu terjadi. Perasaan diciptakan oleh pikiran dalam mengevaluasi apakah suatu kejadian bersifat negatif atau positif. Sementara kehendak memberikan kekuatan untuk bertindak dalam menjaga apa yang dianggap penting dan memungkinkan. Sifat kompleks manusia ini tidak dapat diprediksi secara pasti karena manusia dapat belajar dan bernalar, mempunyai kesadaran tentang dirinya dan masa lalu, dan mempunyai motif. Manusia yang berakal budi inilah yang menjari ciri utama bahwa pengkajian manajemen tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai yang mendasari perilaku para anggotanya.

Tidak seperti sistem sosial lainnya yang menekankan aspek perilaku manusia, baik individu maupun sosial, manajemen berkaitan juga dengan sistem kebendaan (Mingers, 2003). Berkaitan dengan sistem kebendaan, manajemen dapat diartikan sebagai penataan sumber daya yang berakal budi. Manajemen diatur oleh pemikiran-pemikiran yang bukan saja mencerminkan hukum-hukum akal budi, tetapi juga hukum-hukum kebendaan. Salah satu hukum akal budi adalah pengetahuan mendahului kebendaan atau sumber-sumber. Apa yang dipercayai atau diketahui tentang kebendaan menghasilkan kemajuan pengetahuan manajemen. Akal budi memungkinkan manusia menemukan prinsip-prinsip yang mendasari alam dan menerapkan hukum-hukum tersebut dalam bentuk teknologi

untuk menghasilkan nilai tambah dari sumber daya yang dimiliki. Dengan bertambahnya pengetahuan, manusia mampu mengatasi sifat-sifat alam yang merusak dan menghitung proses-proses fisis tertentu. Alam dapat dipahami karena adanya keteraturan alam semesta. Akal budi memberikan keteraturan dalam pikiran manusia yang memungkinkan pemikiran analitis yang dapat menghasilkan pemikiran yang kreatif. Keteraturan akal budi disebut dengan logos yang diterjemahkan sebagai akal sehat atau hikmat atau kebijaksanaan. Hikmat memberikan landasan bagi manusia untuk berkomunikasi dan bertindak dalam dunia sebab-akibat. Hikmat juga membimbing perasaan-perasaan dan mengarahkan perhatian pada kemajuan. Dalam dunia semacam ini, manusia dapat mengenal asal muasal dan akibat-akibat yang baik dan buruk yang memungkinkan manusia mengembangkan cara-cara atau inovasi baru atau memecahkan masalah. Dengan demikian, kreativitas manusia dalam bentuk pemikiran-pemikiran di dalam manajemen menjadi sumber kekayaan.

Manajemen sebagai sistem sosial juga tergambar dari hubungan antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Kast dan Rosenzweig (1981) menjelaskan hubungan antarindividu merupakan sistem sosial berdasarkan empat ciri. Pertama, organisasi adalah kumpulan manusia yang bertujuan. Kedua, organisasi melibatkan sistem psikososial sebagai hasil interaksi antarmanusia di dalam kelompok. Mereka mempunyai harapan terhadap perilaku individu berdasarkan peran tertentu yang perlu dilakukan. Beberapa orang berperan sebagai pemimpin, sementara yang lainnya berperan sebagai pendukung. Manajer lini tengah perlu melakukan peran ganda sebagai penyelia dan bawahan. Organisasi mempunyai sistem kewenangan, status, dan kekuasaan. Manusia di dalam organisasi mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda terhadap sebuah sistem. Kelompok di dalam organisasi juga mempunyai pengaruh besar terhadap perilaku individu dan kinerja organisasi. Ketiga, organisasi merupakan

sistem teknologi. Manusia dalam organisasi memanfaatkan pengetahuan dan teknik dalam mencapai tujuan mereka. Keempat, organisasi dapat dipandang sebagai keterpaduan dari kegiatan yang terstruktur. Manusia bekerjasama dalam hubungan dengan pola tertentu.

Organisasi merupakan kegiatan sosial untuk mencapai tujuan sosial dan ekonomi. Perilaku anggotanya menghasilkan interaksi yang melibatkan karakteristik pribadi dan situasi yang ada. Oleh karena tidak seorang pun mengetahui cara terbaik untuk mencapai tujuan, pendekatan situasional seringkali dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi perilaku. Pendekatan ini mungkin efektif untuk situasi tertentu, tetapi tidak untuk situasi yang lainnya. Akibatnya, manajer perlu memahami karakteristik pekerjaan dan manusia yang melakukan pekerjaan, struktur organisasi, dan gaya kepemimpinan sebelum memutuskan praktik manajemen yang paling cocok.

D. Manajemen Sebagai Disiplin

Pertanyaan yang sering muncul ke permukaan adalah apakah manajemen itu merupakan sebuah disiplin. Definisi disiplin itu sendiri mempunyai banyak versi. Salah satu versi yang umum datang dari Fabian (2000) yang mendefinisikan disiplin mengacu pada fokus perhatian yang sama dari sekumpulan para sarjana yang melakukan penelitian dalam berbagai paradigma dan/atau perspektif teoretis. Kata kuncinya adalah sekumpulan para sarjana (*murid* atau *disciple*s) dan fokus bersama mereka.

Kapan suatu bidang dikatakan sebagai disiplin? Perdebatannya bersumber pada tingkat koherensi bidang yang menjadi fokus perhatian, bagaimana bidang tersebut menjawab pertanyaan penelitian, dan tingkat keteraturan dalam memecahkan

perselisihan. Fabian (2000) tidak bertujuan untuk menjawab apakah suatu bidang adalah disiplin atau tidak tetapi mengajukan kriteria untuk mengevaluasi kematangan suatu disiplin berdasarkan koherensi atau keterpaduan bidang tersebut, keluasan dan kedalaman pengetahuan, dan standar mutu.

Manajemen mempunyai berbagai pendekatan paradigma baik yang berkembang di dalam bidang manajemen itu sendiri dan yang diadopsi dari disiplin yang lain. Kalangan sarjana manajemen menerima adanya pluralitas dalam paradigma, tetapi fokus tetap sama, yaitu pada pengetahuan bagaimana manusia di dalam organisasi mencapai tujuan bersama dan bagaimana mereka mempunyai konsensus dalam menerima pengetahuan tersebut. Konsensus berkembang melalui diskusi, konferensi, seminar, dan jurnal. Walaupun konsensus menjadi ciri koherensi, para pakar atau sarjana menyadari pentingnya debat dan perbedaan pendapat pada tingkatan tertentu dalam sebuah disiplin.

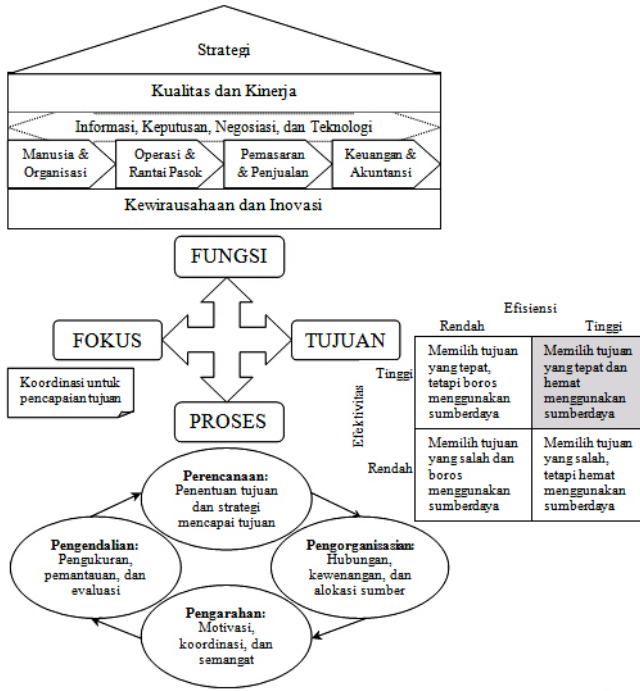
Manajemen juga memenuhi kriteria kedua tentang keluasan dan kedalaman pengetahuan. Keluasan pengetahuan manajemen tampak dari penerapan paradigma dari disiplin lain di luar manajemen dalam mengembangkan bidang-bidang penelitian baru. Manajemen dapat meminjam paradigma dari disiplin lain karena secara alamiah manajemen bersifat antardisiplin. Beberapa keuntungan meminjam paradigma dari disiplin lain antara lain belajar dari pengalaman bidang lain, pengembangan pengetahuan yang lebih cepat, dan mempererat jalinan dengan disiplin lain. Sebagai contoh, manajemen meminjam paradigma sosiologi dalam mempelajari perubahan di dalam organisasi. Kedalaman mempunyai arti pengkajian satuan analisis yang berbeda dan saling berhubungan dalam penelitian manajemen sehingga dapat menjadi aliran teoretis tersendiri. Sebagai contoh, manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi beberapa bagian yang menjadi kajian tersendiri, antara lain kepemimpinan, motivasi, perilaku organisasi, dan budaya organisasi.

Manajemen mempunyai standar mutu dalam melakukan validasi pelaksanaan dan temuan-temuan penelitian. Beberapa indikator standar mutu ini tampak dari mutu metodologi penelitian manajemen yang digunakan, mutu publikasi hasil-hasil penelitian, dan dampak penelitian terhadap praktik dan pengembangan teori. Prosedur dan ketentuan telah dikembangkan dalam penelitian manajemen, seperti survei, wawancara, studi kasus, pendekatan etnografis, simulasi, dan percobaan. Jurnal juga mempunyai proses seleksi yang semakin ketat dengan kebijakan tertentu, seperti konsensus metodologi, tata cara penulisan, dan pengkajian oleh mitra bestari. Hasil penelitian manajemen telah banyak digunakan dalam pengajaran dan pelatihan untuk kalangan praktisi. Sebagai contoh, hasil penelitian tentang sistem mutu dan tepat waktu yang diterapkan di perusahaan-perusahaan Jepang dapat membantu peningkatan daya saing.

Selain ketiga ciri di atas, para sarjana manajemen sering terlibat dalam perdebatan tentang manajemen sebagai suatu disiplin (Fabian, 2000; Gao, 2008; Hatchuel, 2005). Hal ini menandakan bahwa manajemen adalah bidang yang terus menerus tetap merefleksikan dirinya sendiri dalam menyikapi perubahan yang terjadi. Perdebatan inilah yang membuat manajemen menjadi sebuah disiplin yang terbuka terhadap kemajuan dan mendapatkan pengakuan yang terhormat dari disiplin lain yang berada dalam kelompok sains sosial. Kegiatan penelitian dan pengalaman dalam disiplin manajemen yang masih berlanjut hingga saat ini menunjukkan bahwa kriteria umum disiplin manajemen sebagai sains dapat terpenuhi. Manajemen sebagai disiplin memungkinkan seseorang belajar manajemen untuk dapat berpikir dengan cara manajemen dalam menata berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen sebagai disiplin juga memungkinkan seorang sarjana melakukan penelitian yang dapat diterima keabsahannya dalam mengembangkan teori baru.

Apa saja yang menjadi unsur-unsur disiplin manajemen? Sebagai sebuah disiplin akademis, manajemen berkaitan dengan pemahaman tentang isu-isu utama tentang pengetahuan dan pengalaman manajemen. Disiplin manajemen dapat didefinisikan sebagai kegiatan penelitian dan pengalaman tentang desain dan implementasi pengetahuan manajerial. Ranah disiplin manajemen yang diperlihatkan pada *Gambar 9.3* terdiri dari fokus, proses, fungsi, dan tujuan. Ranah disiplin ini berangkat dari konsepsi bahwa organisasi terdiri dari sekumpulan manusia dengan hubungan yang bersifat sosial yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Fokus manajemen menjadi penting untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Koordinasi dilakukan melalui proses manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Proses manajerial berlangsung pada semua fungsi manajemen yang meliputi sumber daya manusia dan organisasi, operasi dan rantai pasok, pemasaran dan penjualan, serta keuangan dan akuntansi. (Lihat *Gambar 9.3*)

Atap dari manajemen fungsional adalah bidang strategi yang bertujuan meningkatkan daya saing organisasi yang berada di dalam lingkungan persaingan yang ketat. Kinerja dan mutu adalah bidang manajemen yang menghubungkan strategi dan fungsi-fungsi manajemen. Selanjutnya, manajemen juga mencakup bidang informasi, keputusan, negosiasi, dan teknologi yang memungkinkan organisasi melakukan koordinasi antarfungsi. Landasan manajemen yang menentukan kelangsungan organisasi terdiri dari pengetahuan tentang kewirausahaan dan inovasi. Seperangkat pengetahuan manajerial ini dipadukan dalam rangka mencapai tujuan manajemen yang tercermin dari dua ukuran kinerja pencapaian, yakni efektivitas dan efisiensi. Manajemen perlu menetapkan tujuan yang tepat dan dapat mencapainya dengan sumber daya yang lebih hemat.



Gambar 9.3 Ranah disiplin manajemen

Apa saja gagasan-gagasan manajemen sebagai suatu disiplin? Gagasan-gagasan dalam manajemen tergantung pada jenis pertanyaan yang diajukan. Setiap disiplin menyiratkan tentang untaian antara bertanya dan menjawab. Kemajuan terjadi karena ada proses belajar bagaimana memberikan jawaban yang tepat terhadap sekumpulan pertanyaan dan permasalahan. Seseorang mempelajari manajemen untuk mencari tahu bagaimana dan mengapa manusia mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Gagasan manajemen berawal dari pemikiran tentang tujuan dengan sudut pandang tertentu berdasarkan asumsi-asumsi yang kemudian berlanjut dengan pembahasan implikasi dan

konsekuensi. Gagasan dan teori digunakan untuk menafsirkan data, fakta, observasi, dan pengalaman dalam rangka menjawab pertanyaan, memecahkan masalah, dan menghadapi isu-isu.

Secara terstruktur, manajemen sebagai disiplin mempunyai delapan alur berpikir: menetapkan tujuan, mengajukan pertanyaan, menggunakan informasi, memanfaatkan konsep, melakukan penalaran, membuat asumsi-asumsi, mengembangkan implikasi, dan menyampaikan sudut pandang. Tujuan manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengetahuan tentang penetapan tujuan dan bagaimana atau cara mencapai tujuan ini menjadi penting dalam kajian manajemen.

Pertanyaan yang muncul dalam disiplin manajemen tidak jauh dari apa, bagaimana, mengapa, siapa, di mana, dan kapan. Pertanyaan berkaitan dengan keraguan atau kesangsian, ketidakpastian, atau kesulitan yang perlu dijawab atau dicarikan penyelesaiannya melalui penalaran atau penghitungan. Misalnya, apa yang menjadi motivasi para manajer baru? Penelitian yang berhasil di dalam disiplin tergantung pada bertanya pertanyaan yang tepat. Berikut ini adalah beberapa jenis pertanyaan yang umum ditemui dalam penelitian manajemen. Pertanyaan keberadaan untuk menyaingi penjelasan lain: apakah X ada? Pertanyaan kausalitas: mengapa tindakan atau peristiwa ini terjadi? Apa penyebab kejadian tersebut? Pertanyaan hubungan pengaruh: apa pengaruh kejadian ini dengan kejadian itu? Apakah ada hubungan antara X dan Y? Pertanyaan perbandingan: bagaimana perbedaan antara kejadian ini? Pertanyaan faktor: apa faktor-faktor yang mempengaruhi sesuatu? Pertanyaan mencirikan proses: bagaimana kejadian ini berlangsung? Proses apa yang membuat sesuatu terjadi? Pertanyaan menentukan strategi efektif: strategi apa yang efektif dalam mencapai tujuan ini? Pertanyaan maksud: Apa tujuan gagasan ini? Pertanyaan pentahapan: apa tahapan yang dilalui oleh sesuatu? Pertanyaan struktural: bagaimana bagian-bagian dari sesuatu berkaitan satu dengan yang lain?

Informasi yang dicari dalam disiplin manajemen tergantung pertanyaan yang sedang dihadapi. Pertanyaan tentang perbaikan kinerja tentunya mencari informasi yang dapat memecahkan masalah atau mengambil keputusan yang mengarah pada pemecahan masalah. Sementara, pertanyaan penelitian menuntut pencarian informasi yang lebih akurat dan absah yang dapat digunakan menjadi dasar menguji atau mengembangkan teori. Informasi dapat bersifat bukan faktual dan faktual. Informasi bukan faktual terkandung dalam teori dengan muatan logis yang dinyatakan dalam sekumpulan proposisi yang diturunkan dari teori. Informasi faktual mempunyai muatan empiris yang dinyatakan oleh proposisi faktual berdasarkan bukti empiris. Bukti empiris dapat terdiri dari fakta, dokumen, dan opini tentang proses, kinerja, perilaku, dan lain-lain.

Konsep dalam disiplin manajemen terdiri dari teori, definisi, aksioma, hukum, prinsip, dan model yang dapat digunakan untuk menjelaskan atau memahami fenomena berdasarkan informasi atau fakta yang diperoleh. Konsep menunjukkan alur berpikir atau proposisi tentang hubungan antara satu variabel dan variabel lainnya.

Penalaran merupakan kesimpulan atau solusi yang diajukan terhadap pertanyaan atau permasalahan yang dihadapi. Penalaran merupakan suatu proses berpikir yang menghasilkan pengetahuan. Proses berpikir perlu dilakukan menurut logika tertentu agar penarikan kesimpulan dapat dianggap sah. Secara umum, penalaran dapat dilakukan dengan tiga logika: induksi, deduksi, dan abduksi (Towers dan Chen, 2007). Setiap jenis penalaran berurusan dengan tiga unsur yang berbeda: hasil, aturan, dan kasus. Hasil atau efek adalah kejadian yang diharapkan atau diamati berdasarkan aturan tertentu. Aturan adalah hipotesis atau konsep bagaimana dunia distrukturkan. Kasus adalah fakta yang diamati yang ada di dunia nyata. Berdasarkan ketiga unsur ini dapat dirumuskan ciri khusus dari

masing-masing logika berpikir. Induksi berangkat dari kasus ditambah dengan hasil untuk memperoleh aturan (kasus + hasil \rightarrow aturan). Penalaran induktif merupakan pengembangan pengetahuan mengenai fenomena yang disusun secara sistematis yang bertolak dari hal-hal khusus atau contoh-contoh yang memiliki kesamaan untuk mencapai kesimpulan atau aturan yang bersifat umum. Proses berpikir induksi dilakukan melalui proses empat langkah: (1) observasi dari fenomena, (2) pengumpulan data, (2) pembentukan hipotesis atau teori melalui pemberian alasan secara induktif, dan (4) pengujian hipotesis melalui observasi yang berulang dan percobaan-percobaan. Deduksi adalah aturan ditambah kasus untuk mendapatkan hasil atau menarik kesimpulan (aturan + kasus \rightarrow hasil). Deduksi adalah proses berpikir yang bertolak dari pernyataan-pernyataan umum atau aturan-aturan yang tidak diragukan keabsahannya untuk menarik kesimpulan terhadap kasus khusus menjadi konsekuensi yang absah. Abduksi adalah proses penalaran dalam memilih hipotesis yang kalau absah dapat menjadi penjelasan terbaik terhadap bukti yang relevan. Abduksi adalah hasil ditambah dengan aturan untuk menetapkan kasus (hasil + aturan \rightarrow kasus). Penalaran abduksi bertolak dari sekumpulan fakta-fakta yang dapat diterima dan menalar penjelasan yang terbaik atau yang paling memungkinkan. Sebagai contoh, penjualan mengalami penurunan (hasil), penjualan turun jika harga terlalu tinggi (aturan), maka harga terlalu tinggi (kasus).

Masing-masing penalaran mempunyai kelemahan tertentu. Induksi dapat mengarah pada aturan yang keliru. Deduksi tidak menghasilkan pengetahuan baru. Abduksi dapat memberikan dugaan atau kasus yang keliru. Ketiganya perlu digabungkan dalam suatu siklus untuk menghasilkan pengetahuan. Proses induksi digunakan untuk menyelidiki fakta, data, dan masalah dalam dunia nyata untuk mendapatkan hukum berdasarkan keteraturan. Proses abduksi mengubah hukum dan keteraturan

menjadi proposisi. Proses deduksi mengubah proposisi menjadi prediksi yang dapat digunakan dalam proses tindakan seperti pengamatan, verifikasi, penemuan masalah, dan pemodelan terhadap dunia nyata. Siklus ini berulang kembali pada proses induksi.

Beberapa asumsi-asumsi telah dikembangkan dalam disiplin manajemen yang memungkinkan menjawab pernyataan, menganalisis situasi, atau memperbaiki keadaan. Sebagai contoh, asumsi tentang manusia menurut positivisme adalah individu yang mementingkan diri sendiri dan rasional yang dibentuk oleh kekuatan-kekuatan eksternal. Tujuan penelitian dalam positivisme adalah menemukan hukum-hukum alam sehingga manusia dapat memperkirakan dan mengendalikan kejadian-kejadian dalam organisasi.

Implikasi memberikan kesempatan bahwa pengetahuan manajemen dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, memperbaiki cara alokasi sumber daya, meningkatkan motivasi, dan lain-lain. Implikasi mendasar adalah mengakui bahwa pengetahuan manajemen tidak memandang kelangkaan sumber sebagai hambatan tetapi menekankan pentingnya akal budi untuk melihat dengan cara baru bagaimana mengelola sumber-sumber tersebut. Filsuf Jerman, Immanuel Kant (1724-1903) menciptakan istilah dalam bahasa Jerman "*weltanschauung*" (*welt* artinya dunia dan *anschauung* artinya pandangan). Istilah ini telah menjadi bagian dari kosa kata bahasa Jerman pada pertengahan abad ke-19. Setiap orang dan kebudayaan memiliki cara pandang tertentu terhadap sumber daya dan alam semesta. Cara pandang seseorang inilah yang lebih banyak mempengaruhi apakah manajemen dapat dimanfaatkan mencapai tujuannya atau tidak. Cara pandang mengandung gagasan-gagasan yang kerap kali mempunyai konsekuensi tertentu. Konsekuensi tersebut dapat berupa tingkah laku dan gaya hidup yang mempengaruhi keberlangsungan sebuah organisasi. Hal ini menjelaskan

bagaimana orang Jepang berhasil menciptakan manajemen yang menghasilkan gagasan-gagasan untuk memajukan industri dan ekonomi walaupun dengan sumber daya yang sangat terbatas. Implikasi lainnya adalah menyangkut perlunya pandangan kritis dalam mempelajari manajemen. Teori manajemen tidak serta merta diterima begitu saja tanpa pengecekan terhadap bukti-bukti yang disampaikan. Ada beragam teori yang bersaing menyatakan temuan-temuan baru mereka untuk mendukung kesimpulan mereka masing-masing. Tetapi setiap sistem baru dapat menghasilkan sebuah temuan yang kontradiktif terhadap temuan sebelumnya. Kalau tidak saksama, maka suatu temuan dapat merugikan praktik manajemen.

Sudut pandang dalam disiplin manajemen tergantung pada paradigma yang digunakan dalam menjelaskan keberadaan manusia dalam organisasi. Istilah paradigma diperkenalkan oleh Kuhn (1970). Paradigma ilmiah adalah cara berpikir atau perspektif yang mencerminkan asumsi-asumsi dasar dan kepercayaan tentang sifat alamiah organisasi, pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab atau persoalan yang perlu dipecahkan, teknik penelitian yang digunakan, dan contoh bentuk penelitian ilmiah yang baik. Sebagai contoh, kritisisme menekankan perlunya membuang mitos dalam kegiatan manajerial dan memberdayakan manusia untuk mengubah organisasi secara radikal.

E. Manajemen Sebagai Sains

Apakah disiplin manajemen dapat disebut sebagai sains? Jawaban terhadap pertanyaan ini perlu dimulai dengan membahas pengertian sains itu sendiri. Istilah sains mengacu pada tubuh pengetahuan yang diperoleh dengan metode berdasarkan pengamatan yang sistematis. Sains dapat berarti sebuah produk

akhir atau yang disebut dengan tubuh pengetahuan (*body of knowledge*) dan sebuah proses atau dengan sebutan kegiatan dan prosedur yang digunakan oleh para cendekiawan (Gribbins dan Hunt, 1978). Pandangan statis lebih melihat sains sebagai kumpulan fakta yang menggambarkan status pengetahuan saat ini. Pandangan dinamis lebih melihat sains sebagai kegiatan dengan fokus pada prosedur yang digunakan oleh para cendekiawan daripada hanya keluaran dari penggunaan prosedur tersebut. Kedua pandangan ini perlu diperhatikan supaya dapat menunjukkan bahwa tujuan sains adalah penemuan hukum dan teori untuk menjelaskan dan memperkirakan fenomena.

Sains secara umum dapat dikelompokkan menjadi sains alam dan sains sosial. Sains alam adalah studi sifat fisis dari alam berikut dengan interaksi dan perubahannya yang bertujuan merumuskan hukum dan prinsip berdasarkan fakta-fakta. Bukti-bukti yang dapat diamati dapat berasal dari pengamatan langsung atau melalui percobaan yang mencontoh perilaku alam. Hasil penalaran dari pengamatan dan percobaan tersebut menjadi pengetahuan ilmiah setelah dipublikasikan. Tujuan publikasi adalah untuk memperkaya dan mengubah gagasan-gagasan yang ada sebelumnya. Teori berdasarkan data yang mencoba menjelaskan dan memperkirakan fenomena terus mengalami revisi atau bahkan penolakan dengan kemunculan pengetahuan baru. Pengetahuan ilmiah dapat berubah dengan harapan menuju suatu pandangan yang lebih tepat tentang dunia. Contohnya, adalah astronomi, biologi, kimia, geologi, dan fisika.

Sains sosial adalah studi sifat sosial dari manusia dan bagaimana mereka berinteraksi dan berubah. Contoh sains sosial adalah sosiologi, antropologi, ekonomika, sejarah, psikologi, dan sains politik. Sains sosial menaruh perhatian yang sama, yaitu pada perilaku sosial dari manusia untuk dapat menjelaskan perubahan sosial termasuk hasil yang terjadi, tetapi dengan orientasi yang berbeda-beda. Ekonomika, misalnya, mengkaji cara manusia

memproduksi dan bertukar barang dan jasa bersamaan dengan uang dan sumber daya lainnya. Politik mempelajari hubungan internasional, cara kerja pemerintah, dan penggunaan kekuasaan dan wewenang. Para psikolog mengkaji kepribadian dan perilaku individu. Antropolog mempelajari asal muasal manusia, masyarakat masa lalu, dan peradaban saat ini.

Apa yang membedakan sains alam dan sosial? Kedua sains ini mempunyai asumsi berbeda tentang realitas, ranah tertentu tentang substansi yang dikaji, dan metodologi dalam menghasilkan pengetahuan. Jika melihat ranah yang dikaji tentang obyek yang dipelajari, terdapat dua perbedaan yang mencolok. Pertama, objek sistem alam dapat dipisahkan dari lingkungan sekitarnya sehingga dapat diamati dan dipelajari secara terisolasi. Hal ini tidak dimungkinkan dengan objek manusia yang sulit sekali dipisahkan dari konteks kehidupannya dan pengalaman masa lalunya. Fenomena sosial menekankan adanya kehendak atau tindakan bermakna dari individu-individu yang terlibat. Jika fenomena alam mengakui penjelasan kausal (*causal explanation*) berdasarkan determinasi melalui hukum yang ketat, fenomena sosial menggunakan penjelasan berkehendak (*intentional explanation*). Akan tetapi, sains sosial tetap menerima gagasan bahwa fenomena sosial dikembangkan berdasarkan tindakan bertujuan dari para individu dengan maksud memberikan penjelasan kausal terhadap fenomena sosial tersebut. Hanya saja, penjelasan kausal di sini adalah hubungan kausal antara dua kejadian bukan berdasarkan hukum alam yang ketat. Misalnya, penjelasan kausal antara perang dan konflik tidak sama dengan penjelasan kausal tentang gempa bumi yang disebabkan oleh pergeseran lempeng bumi. Kebanyakan penjelasan kausal dalam sains sosial tergantung pada pernyataan hubungan kausal antara kejadian sosial dan proses. Gagasan ini disebut mekanisme kausal yang terdiri dari serangkaian kejadian atau tindakan yang dapat dikembangkan menjadi hubungan sebab ke akibat.

Kedua, sains alam memungkinkan pengamat atau peneliti menjaga jarak dari objek yang sedang diamati. Lain halnya dengan sains sosial, pengamat kadangkala berinteraksi dengan objek yang sedang dipelajari dan dapat pula menjadi bagian dari objek yang sedang diteliti. Oleh karena itu, sains sosial dapat menggunakan penafsiran intuitif terhadap tindakan manusia yang sangat berbeda dengan metode penyelidikan (*inquiry*) dalam sains alam. Kebermaknaan tindakan manusia dalam sains sosial menjadi penting sehingga salah satu tujuan sains sosial adalah memberikan penafsiran terhadap perilaku manusia dalam konteks budaya tertentu. Peran dari peneliti menyediakan penafsiran terhadap unsur-unsur yang bermakna. Penyelidikan jenis ini disebut dengan hermeneutika yang menempatkan peneliti sebagai penerjemah yang mencari makna yang mendasari perilaku sosial yang kompleks.

Manajemen termasuk dalam kelompok sains sosial karena manajemen mengkaji bagaimana manusia dalam organisasi melakukan koordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Kesimpulan bahwa disiplin manajemen sebagai sains telah mengalami perdebatan yang panjang. Sebagian sarjana menyatakan bahwa disiplin manajemen sebagai seni dan sebagian lagi menyatakan sebagai sains (Gao, 2008). Sebagai seni, manajemen adalah cara seorang manajer mengkomunikasikan gagasannya dalam mencapai tujuan manajerial dengan cara yang elegan. Akal sehat dan intuisi menjadi acuan utama dalam menyatakan gagasan. Sebagai sains, manajemen adalah upaya mencari kesimpulan tentang realitas. Persoalan manajerial dapat dipecahkan dengan menerapkan teori, prinsip, atau metode ilmiah. Hasil perdebatan lebih condong menyatakan bahwa manajemen lebih dekat sebagai sains (Gribbins dan Hunt, 1978). Manajemen sebagai sains dapat dilihat dari sejarah pemikiran manajemen yang melibatkan kegiatan ilmiah yang telah berhasil menghasilkan hukum dan teori yang teruji. Kegiatan penelitian

dan pengalaman dalam disiplin manajemen yang masih berlanjut hingga saat ini menunjukkan bahwa kriteria umum disiplin manajemen sebagai sains dapat terpenuhi.

Pengertian sains yang banyak diterima secara umum berasal dari pemikiran Karl Popper (1959) yang menyatakan sebuah pernyataan menjadi ilmiah hanya jika pernyataan tersebut terbuka terhadap kemungkinan untuk keliru. Penjelasan melalui pernyataan ilmiah memungkinkan dibuatnya prediksi terhadap observasi yang belum dilakukan. Prediksi membolehkan pengujian laboratorium yang dapat mendukung atau mematahkan teori. Pernyataan ilmiah dapat diuji melalui perbandingan dengan dunia sekitarnya. Kemungkinan adanya falsifikasi yang membedakan antara sains dan cara berpikir awam. Sebuah pernyataan menjadi tidak ilmiah jika tidak mempunyai risiko ditemukan keliru, yakni jika tidak ada cara untuk menguji pernyataan tersebut dengan fakta-fakta atau kejadian-kejadian yang dapat diamati. Popper menyebut perbedaan antara ilmiah dan tidak ilmiah ini sebagai garis demarkasi.

Implikasi definisi Popper ini adalah tidak seorang pun yang yakin sepenuhnya bahwa sebuah teori ilmiah adalah benar. Teori ilmiah yang diterima hanyalah teori yang belum dibenturkan dengan bukti, walaupun di masa mendatang dapat membawa kontradiksi. Popper melihat bahwa perkembangan pengetahuan ilmiah adalah proses perkiraan (*conjecture*) dan penolakan (*refutation*). Jika sebuah teori dapat menjelaskan fakta-fakta dan suatu ketika terdapat pengamatan yang tidak sesuai dengan teori, teori tersebut dipertimbangkan untuk ditolak dan teori baru atau perkiraan baru perlu ditemukan. Sebaliknya, bila penjelasan awal tidak ilmiah, maka tidak pernah ditolak dan tidak ada perlunya untuk mengganti pernyataan.

Para peneliti manajemen seringkali tidak dapat melakukan percobaan untuk menguji teori apakah fakta-fakta yang ada

sesuai dengan perkiraan teori tersebut. Mereka menggunakan fakta-fakta yang tersedia dan bergantung pada prosedur statistik untuk menarik kesimpulan. Beberapa variabel dianggap konstan untuk melihat pengaruh dari variabel yang lain. Keterbatasannya adalah jika ada variabel yang penting di dalam teori yang tidak dapat diukur atau dapat diukur secara sebagian, maka prosedur statistik dapat memberikan hasil yang menyesatkan. Prosedur statistik juga kurang berhasil kalau teori tidak begitu yakin variabel mana yang harus dikendalikan. Dengan adanya keterbatasan ini, sering ditemui kontroversi tentang apakah teori manajemen didukung atau ditolak berdasarkan fakta-fakta di lapangan.

Pengertian ilmiah Popper tidak selalu tepat di dunia manajemen. Saat teori diterapkan ke sistem yang menyangkut manusia, seringkali teori tersebut tidak dapat diuji secara ilmiah atau pengujian bisa gagal. Hal ini menjelaskan mengapa teori manajemen memerlukan pendekatan lain yang lebih sesuai dengan sistem manusia. Alternatifnya, penelitian manajemen dapat berangkat dari asumsi-asumsi sehingga teori manajemen adalah hasil deduksi dari asumsi-asumsi tersebut. Jika teori tidak cocok dengan fakta-fakta, seseorang tidak dapat menyimpulkan teori tersebut salah, tetapi teori tersebut tidak begitu tepat diterapkan dalam situasi yang ada karena kondisi awal tidak cocok dengan asumsi-asumsi yang mendasari teori tersebut.

Sebuah disiplin disebut sains jika disiplin tersebut bebas nilai. Sebuah organisasi tidak terlepas dari nilai-nilai dari tujuan sosial dan ekonomi yang dimilikinya. Disiplin bebas nilai mempunyai makna bahwa nilai-nilai yang ada tidak ditentukan secara sembarangan oleh para peneliti, tetapi berangkat dari realitas sosial dan ekonomi yang berlaku. Nilai-nilai merupakan bagian masalah yang dapat diteliti dan harus berhubungan dengan realitas yang ada. Dengan demikian, disiplin manajemen dapat memenuhi kriteria bebas nilai karena nilai-nilai itu sendiri menjadi salah satu kajian dalam penelitian manajemen.

Gribbins dan Hunt (1978) mengemukakan tiga kriteria tambahan yang dapat dipenuhi oleh disiplin manajemen sebagai sains. Pertama, sebuah disiplin dikatakan ilmiah jika terdapat subjek yang diambil dari dunia nyata sebagai fokus kajian. Fokus kajian manajemen adalah koordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Koordinasi bukan hanya berkaitan dengan kegiatan-kegiatan di dalam suatu organisasi, tetapi termasuk kegiatan antarorganisasi atau antarbudaya. Koordinasi berkembang menjadi teori tersendiri sebagai inti dari manajemen (Crowston, 1997). Dengan fokus pada koordinasi kegiatan, manajemen dapat memenuhi persyaratan pertama ini.

Kriteria kedua sebagai sains terletak pada upaya mengembangkan hukum atau teori umum yang melandasi perilaku dari kejadian empiris. Asumsi utama dari upaya ilmiah adalah adanya keteraturan yang mendasari subjek yang diteliti. Keteraturan ini dapat saja belum terbukti awalnya, tetapi temuan-temuan yang didapatkan menghasilkan keteraturan empiris, prinsip-prinsip, dan teori-teori. Keteraturan menjadi penting supaya melalui sains, para sarjana dapat menemukan penjelasan umum dari kejadian-kejadian empiris. Manajemen juga berdasarkan pada keteraturan. Fokus manajemen pada koordinasi kegiatan-kegiatan merupakan sebagian kecil dari perilaku manusia dalam organisasi. Telah banyak ditemukan keteraturan dalam sains sosial lainnya yang menyangkut perilaku manusia sehingga tidak ada keraguan bahwa keteraturan terdapat dalam perilaku yang menyangkut koordinasi untuk pencapaian tujuan. Keteraturan juga tampak dari proses kajian pustaka dalam pemasukan naskah artikel ke dalam jurnal. Kajian pustaka menunjukkan akumulasi pengetahuan yang sudah berkembang dan kesenjangan yang hendak dilengkapi. Beberapa contoh kajian literatur yang cukup matang, antara lain tentang kepemimpinan, motivasi, perilaku konsumen, dan strategi.

Kriteria ketiga berkaitan dengan metode ilmiah. Apakah kegiatan dan proses sains juga berlaku dalam bidang manajemen? Kata sains berasal dari kata kerja bahasa Latin yakni *scire* yang artinya mengetahui. Ada banyak cara mengetahui sesuatu, antara lain kedekatan, otoritas, kepercayaan, intuisi, dan sains. Tujuan yang hendak dicapai dari sains adalah penjelasan, pemahaman, dan perkiraan. Sains menggunakan pernyataan jika-maka dalam menjelaskan fenomena tertentu. Pengetahuan ilmiah yang terkandung dalam teori, hukum, dan penjelasan haruslah bersifat objektif, yang artinya muatannya dapat diuji secara empiris. Hasil penelitian harus dapat dikonfirmasi oleh mitra bestari sehingga para peneliti dengan latar belakang yang berbeda bisa melakukan pengamatan atau eksperimen dan melaporkan temuannya secara objektif.

Ciri-ciri metode ilmiah lainnya yang dapat memenuhi kriteria konfirmasi mitra bestari, antara lain prosedur diketahui secara publik, pendefinisian yang cermat, pengumpulan data yang objektif, temuannya harus dapat direplikasi, dan pendekatan bersifat sistematis dan akumulatif. Praktik manajemen tercermin dari perilaku yang dapat diamati, yakni perilaku yang dapat diukur melalui prosedur yang diketahui publik dan dapat direplikasi dengan tujuan memahami dan memperkirakan perilaku manajerial. Oleh karena itu, metode ilmiah dapat diterapkan dalam disiplin manajemen.

F. Filsafat Manajemen

Filsafat adalah kajian mengenai manifestasi kenyataan yang mendasari suatu pilihan melalui upaya berpikir yang sistematis, koheren (runtut), dan kritis. Kata filsafat berasal dari bahasa Yunani "*philosophia*" yang artinya cinta akan hikmat atau kebijaksanaan. Filsafat manajemen adalah bagian dari filsafat

umum yang berusaha memahami substansi yang terdalam atau hakikat dari keberadaan tentang realitas manajerial yang mengatur tata laksana pencapaian tujuan dalam organisasi. Tujuan filsafat manajemen adalah untuk membawa seseorang kepada pemahaman yang sesungguhnya. Pemahaman yang lebih baik akan membawa kepada tindakan yang lebih layak dan dapat dipertanggungjawabkan. Sarjana dan manajer tidak terluput dari masalah filsafat yang berusaha mendapatkan penyelesaian atau jawaban-jawaban yang terbukti benar terhadap pertanyaan-pertanyaan supaya dapat dipahami.

Cendekiawan bidang manajemen harus memberikan alasan mengapa melakukan penelitian, menghubungkan nilai-nilai dengan penelitian, dan memandu perilaku etis. Mereka harus memilih metodologi yang akan digunakan untuk memahami aspek tertentu dari manajemen (yang tentunya harus dipilih juga), batasan dari penelitian yang perlu dipilih (tergantung pada metodologi riset), dan sebagainya. Dari sisi praktik, manajer terus-menerus harus memutuskan informasi apa yang dibutuhkan dalam mengambil sebuah keputusan, bagaimana menafsirkan informasi untuk tujuan tertentu, memilih apa tujuan aktual yang mesti dicapai, dan isu-isu apa yang perlu dipertimbangkan. Filsafat menjadi dasar proses pemilihan karena setiap alat penelitian atau prosedur tertanam pada komitmen terhadap salah satu versi tentang dunia dan bagaimana mengetahui dunia tersebut. Pemilihan skala penelitian, sampel acak, dan pengukuran tidak terlepas dari konsepsi tentang dunia yang memungkinkan suatu instrumen dipergunakan sesuai dengan maksud yang ada. Tidak ada teknik atau metode penelitian yang mengabsahkan efektivitasnya sendiri sebagai instrumen yang memungkinkan dilakukannya penyelidikan tentang dunia tersebut. Validasi instrumen pada akhirnya berpulang pada justifikasi epistemologi. Instrumen riset tidak terlepas dari teori. Sebagai alat penelitian, instrumen dapat diterima hanya di dalam

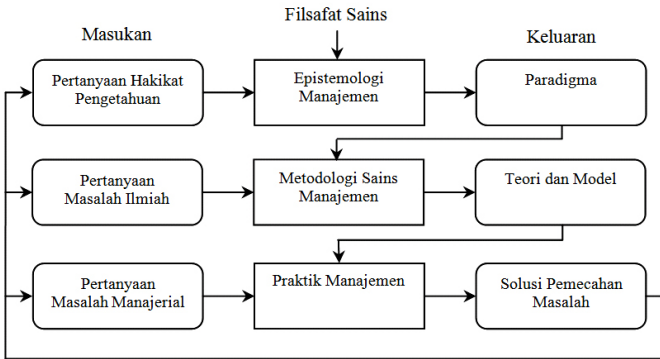
asumsi-asumsi tertentu tentang sifat masyarakat, sifat manusia, hubungan antara individu dan masyarakat, dan bagaimana mereka dapat diketahui.

Apa yang menjadi dasar dalam melakukan penelitian manajemen? Penelitian manajemen tergantung cara pandang mengenai realitas, bagaimana realitas itu bekerja, dan bagaimana memahami realitas tersebut atau bagaimana menghasilkan pengetahuan tentang realitas. Cara pandang tentang realitas dan cara mengetahui sesuatu tergantung pada filsafat sains sebagai kutub abstraknya dan sains manajemen sebagai kutub konkretnya. Setiap pendekatan mempunyai pendiriannya masing-masing tentang esensi kegiatan penelitian mulai dari asumsi realitas, metodologi, dan tafsiran pernyataan ilmiah. Biasanya, pendekatan tersebut jarang diungkapkan dalam laporan penelitian dan banyak peneliti yang kurang begitu peka terhadap perbedaan yang ada. Akibat negatif dari lemahnya sokongan dari filsafat sains adalah sering terjadinya benturan tentang demarkasi sains tentang pengetahuan tertentu. Oleh karena itu, tinjauan filsafat sains yang abstrak perlu dilakukan dan dikaitkan dengan metodologi penelitian dan praktik di lapangan.

Kedudukan filsafat sains yang dilakukan secara terstruktur mulai dari filsafat sampai praktik di lapangan ini disebut hierarki penyelidikan manajemen (van Gigh, 1987). *Gambar 9.4* menunjukkan hierarki penyelidikan manajemen yang terdiri dari tiga jenjang, mulai dari pertanyaan tentang realitas, paradigma, sampai kepada solusi pragmatis di lapangan. Penyajian secara hierarkis memberikan kemudahan dalam mengenal hubungan antara keberadaan realitas dan pengetahuan tentang realitas tersebut. Tataran filsafat menjelaskan asumsi-asumsi tentang realitas, sifat pernyataan ilmiah, cara menghasilkan pengetahuan, keterbatasan pengetahuan, dan implikasi sains terhadap masyarakat luas. Tataran epistemologi menggambarkan bagaimana paradigma dapat diperoleh. Tataran metodologi

berbicara tentang proses menghasilkan teori dan hukum. Tataran yang baling bawah menunjukkan proses pemecahan masalah di lapangan.

Selain berguna untuk menggambarkan kedudukan sains manajemen mulai dari tataran abstrak ke tataran konkret di lapangan, hierarki sains manajemen juga dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan antara hal-hal konkret di lapangan dan hal-hal yang bersifat abstrak. Pengetahuan di lapangan adalah pengetahuan yang dapat diutarakan melalui pikiran dan digunakan untuk memecahkan masalah-masalah manajerial. Jika pengetahuan tadi dapat distrukturkan dan diuji, maka dapat diperoleh teori atau model tentang manajemen. Jika seseorang masih mempertanyakan teori dan model itu, maka penjelasannya dapat dilakukan melalui paradigma. Akan tetapi, jika masih ada yang bertanya tentang hakikat paradigma dalam manajemen, maka jawabannya berupa filsafat manajemen. Persoalan berjenjang ini memungkinkan para sarjana atau manajer mencari hakikat dari apa yang mereka persoalkan atau lakukan.



Gambar 9.4 Hierarki sains manajemen

Filsafat sains berbicara tentang pengembangan pengetahuan melalui pengamatan atau penalaran yang disajikan dalam bagan

yang koheren atau runtut dan tidak terjadi suatu kontradiksi. Ada dua perkara penting yang menjadi pertanyaan dalam filsafat sains: apa keberadaan objek dan bagaimana cara mengetahui tentang objek tersebut. Kajian tentang keberadaan sesuatu disebut ontologi dan kajian tentang bagaimana mengetahui objek yang ada tersebut (kajian pengetahuan) dikenal dengan nama epistemologi. Sebagai contoh, pandangan Newton tentang dunia adalah mesin yang sangat besar. Sebagai mesin yang besar, dunia ini dapat direduksi dan dipelajari secara terisolasi. Pengetahuan tentang keseluruhan atau generalisasi dapat diperoleh dari penggabungan pengetahuan tentang bagian-bagian yang lebih kecil. Secara ontologis, alam semesta adalah mesin yang besar dan secara epistemologis dikembangkan metode ilmiah untuk mendapatkan pengetahuan tentang bagian dunia dan akhirnya dapat dipahami tentang dunia secara keseluruhan. Akan tetapi, metode ilmiah seringkali tidak dapat didefinisikan secara akurat dalam menyelidiki realitas. Kelemahan ini memberikan ruang bagi filsafat untuk berperan luas dalam sains.

Ontologi mempertanyakan tentang kenyataan. Hakikat dari kenyataan tidak berubah karena mempunyai struktur tertentu. Setiap materi mempunyai maksud utama dan materi tersebut diadakan untuk menemukan hakikat tersebut. Oleh karena itu, tujuan dari ontologi adalah untuk mencari hakikat yang terdalam dan bersifat runtut dari materi tersebut. Pertanyaan-pertanyaan yang sering muncul dalam ontologi adalah apakah arti ada (*being*)?; seperti apakah kenyataan yang ada itu?; apakah eksistensi dari yang ada itu dalam dimensi ruang dan waktu?; apakah esensi atau hakikat dari yang ada itu?; dan apakah substansi yang dapat dipenuhi bagi sifat-sifat yang ada itu?.

Secara umum, epistemologi disebut filsafat pengetahuan. Epistemologi berasal dari kata *episteme* atau pengetahuan dan *logos* atau pikiran dan percakapan. Epistemologi dapat diartikan sebagai percakapan tentang pengetahuan. Tujuan epistemologi

adalah untuk menentukan mana pengetahuan yang absah dan yang tidak absah dan menempatkan pengetahuan di dalam posisi yang sebenarnya. Melalui epistemologi, para sarjana dapat mempersoalkan dan menyelidiki tentang asal-usul, susunan, metode, dan keabsahan pengetahuan mereka. Pertanyaan yang muncul dalam epistemologi, antara lain kemungkinan-kemungkinan pengetahuan, asal dan jenis pengetahuan, batas-batas pengetahuan, cara mengetahui bahwa kita mempunyai pengetahuan, serta cara membedakan pengetahuan dan pendapat. Epistemologi menghasilkan paradigma manajemen yang berbeda tentang cara pandang terhadap realitas dalam dunia manajerial.

Paradigma manajemen adalah pendekatan dalam menghasilkan pengetahuan tentang realitas manajemen, baik dalam praktik maupun dalam penelitian. Manajemen termasuk sains yang memiliki paradigma majemuk karena tidak ada paradigma yang paling dominan yang menjelaskan realitas manajemen, tetapi masing-masing paradigma dapat saling bersaing atau saling melengkapi (Gioia dan Pitre, 1990). Setiap paradigma manajemen mempunyai asumsi filosofis tertentu, tradisi yang berbeda, dan prinsip-prinsip termasuk cara melakukan penelitian yang berlainan.

Terdapat tiga paradigma yang merupakan bagian dari sains sosial di dalam disiplin manajemen, yaitu positivisme, interpretativisme, dan kritisisme (Neuman, 2003). Positivisme meminjam pendekatan sains alam, seperti data kuantitatif, percobaan, survei, dan statistik. Positivisme melihat sains manajemen sebagai metode yang menggabungkan logika deduktif dan pengamatan empiris yang teliti terhadap perilaku manajerial dengan tujuan menemukan dan memastikan sekumpulan hukum kausal probabilistik yang dapat digunakan untuk memperkirakan pola umum kegiatan manajerial. Interpretativisme adalah analisis sistematis terhadap tindakan bermakna sosial melalui

pengamatan rinci tentang manusia dalam organisasi dengan tujuan memperoleh pemahaman dan penafsiran bagaimana manusia menciptakan dan memelihara dunia sosial mereka. Kritisisme adalah proses penyelidikan kritis yang melampaui ilusi-ilusi di permukaan untuk menemukan struktur riil tentang dunia materi yang dapat membantu manusia merubah kondisi dan membangun dunia yang lebih baik. Walaupun ketiga paradigma ini mempunyai perbedaan yang mencolok, tetapi ketiganya mempunyai persamaan dalam mencari pengetahuan teoritis yang dikembangkan secara sistematis dan berbasis empiris melalui proses publik yang terbuka terhadap koreksi diri dan perkembangan baru.

Metodologi manajemen berbicara tentang cara penelitian untuk memperoleh teori atau model. Metodologi berasal dari kata Yunani yang terdiri dari kata "*metodos*" yang berarti cara memperoleh pengetahuan dan "*logos*" yang artinya pikiran atau percakapan. Dasar dari metodologi adalah penggunaan logika supaya sampai pada kesimpulan yang absah dan tepat. Logika berfungsi memberikan penjelasan tentang cara berpikir yang mulai dari proses mendefinisikan konsep, mengumpulkan fakta sebagaimana adanya, merumuskan pernyataan, dan menarik kesimpulan. Hasil dari metodologi adalah teori dan model yang dapat digunakan sebagai pedoman atau dasar dalam proses pemecahan masalah dalam praktik manajerial. Pemecahan masalah memerlukan penyesuaian dengan konteks dan situasi yang sedang dihadapi. Penyesuaian adalah proses menemukan dan memperbaiki kesalahan di dalam praktik. Penyesuaian-penyesuaian inilah yang membuat manajemen pada tataran praktik atau implementasi perlu bersifat lentur dalam menyikapi perkembangan baru agar tetap dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang didambakan.

G. Kesimpulan

Manajemen sebagai praktik di masyarakat telah dikenal secara luas. Sejarah menunjukkan bahwa manajemen telah mengubah struktur sosial dan ekonomi di dalam masyarakat. Manajemen secara sederhana dapat dilihat sebagai arah dalam mencapai tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut melalui suatu organisasi. Berbagai pandangan tentang pengertian manajemen telah disampaikan. Salah satu pengertian yang perlu dicatat adalah proses penataan berbagai sumber daya yang dilakukan dengan akal budi untuk mencapai tujuan organisasi.

Setelah mengalami berbagai perkembangan barulah manajemen dipahami sebagai disiplin yang dapat dipelajari dan diajarkan melalui pendidikan dan pelatihan. Disiplin manajemen dapat didefinisikan sebagai kegiatan penelitian dan pengalaman tentang desain dan implementasi pengetahuan manajerial. Ranah disiplin manajemen yang terdiri dari fokus, proses, fungsi, dan tujuan. Oleh karena manajemen berkaitan dengan kumpulan manusia, disiplin manajemen termasuk dalam fenomena sosial.

Disiplin manajemen dapat disebut berada dalam kelompok sains sosial karena manajemen mengkaji bagaimana manusia dalam organisasi melakukan koordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai sains, manajemen adalah upaya mencari kesimpulan tentang realitas yang dinyatakan dalam bentuk teori, prinsip, dan hukum-hukum yang gilirannya dapat digunakan memperbaiki praktik manajemen. Penelitian manajemen berangkat dari asumsi-asumsi dan teori manajemen adalah hasil deduksi dari asumsi-asumsi tersebut. Jika teori tidak cocok dengan fakta-fakta, seseorang tidak serta merta dapat menyimpulkan teori tersebut salah, tetapi teori tersebut tidak begitu tepat diterapkan dalam situasi yang ada karena kondisi awal tidak cocok dengan asumsi-asumsi yang mendasari teori tersebut.

Disiplin manajemen sebagai sains juga berkembang melampaui tataran praktik dan merambah ke tataran filsafat. Tataran filsafat menjelaskan asumsi-asumsi tentang realitas, sifat pernyataan ilmiah, cara menghasilkan pengetahuan, keterbatasan pengetahuan, dan implikasi sains terhadap masyarakat luas. Pemikiran tentang perilaku manusia dalam organisasi dapat dikategorikan secara ilmiah sebab landasan penyelidikan secara individu dan kelompok dapat mengungkapkan keunikan dan reaksi anggota organisasi terhadap peristiwa.

Pemaparan manajemen sebagai disiplin sains tentunya diharapkan dapat melengkapi standar ilmiah dalam penyelidikan manajemen. Kelemahan pertama yang perlu diatasi adalah adanya sejumlah teori manajemen yang tidak pernah cukup diuji. Uraian disiplin manajemen menuntut adanya kontrol terhadap konsepsi awal teoretis, teknik observasi yang terbuka kepada publik, dan kriteria keabsahan yang jelas. Manajemen jarang berhubungan dengan fakta atau kebenaran yang sudah pasti, tetapi dengan pendapat subjektif dan interpretasi dari pengamatan yang perlu dikontrol dengan baik. Manajemen tidak berurusan dengan unsur-unsur alam yang dapat diamati dengan cermat di dalam laboratorium, tetapi dengan analisis yang diwarnai dengan kehendak bebas dari subjek dan cara berpikir para peneliti tersebut.

H. Referensi

Crowston, K. (1997), "A coordination theory approach to organizational process design", *Organization Science*, Vol. 8, No. 2, pp. 157-175.

Drucker, P.F. (1988), "Management and the world's work", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 5, pp. 65-76.

Drucker, P.F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins, New York.

Fabian, F.H. (2000), "Keeping the tension: pressures to keep the controversy in the management discipline", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 350-371.

Gao, F. (2008), "Is management science or art?", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 125-136.

Gioia, D.A. dan Pitre, E. (1990), "Multiparadigm perspectives on theory building", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 584-602.

Gribbins, R.E. dan Hunt, S.D. (1978), "Is management a science?", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 139-144.

Harbison, F. dan Myers, C. A. (1959), *Management in the Industrial World*, McGraw-Hill, New York.

Hatchuel, A. (2005), "Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline", *European Management Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 36-47.

Holt, D.H. (1987), *Management: Principles and Practices*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Kast, F.E. dan Rosenzweig, J.E. (1981), *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill, Auckland.

Kiessling, T.S. dan Richey, R.G. (2004), "Examining the theoretical inspirations of a management guru: Peter F. Drucker and the Austrian School of Economics", *Management Decision*, Vol. 42, No. 10, pp. 1269-1283.

Koontz, H. dan O'Donnell, C. (1972), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, 5th ed., McGraw-Hill, New York.

Kuhn, T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd ed., University of Chicago Press, Chicago.

Massie, J.L. (1987), *Essentials of Management*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Mescon, M.H., Albert, M. dan Khedouri, F. (1981), *Management: Individual and Organizational Effectiveness*, Harper & Row, New York.

Mingers, J. (2003), "A classification of the philosophical assumptions of management science methods", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 54, No. 6, pp. 559-570.

Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York.

Neuman, W.L. (2003), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 5th ed., Allyn and Bacon, Boston.

Popper, K. R. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, Basic Books, New York.

Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I., dan Coulter, M. (2003), *Management*, 3rd ed., Prentice Hall, Frenchs Forest, NSW.

Scanlan, B. dan Keys, B. (1983), *Management and Organizational Behavior*, 2nd ed., Wiley, New York.

Towers, N. dan Chen, R. (2007), “Employing the participative paradigm as a valid empirical approach to gaining a greater understanding of contemporary supply chain and distribution management issues”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 8, pp. 627-637.

BAB 9
**MANAJEMEN SEBAGAI
UNIT KEILMUAN
SERUMPUN**

Surna Tjahja Djajadiningrat
Togar M. Simatupang

Manajemen sebagai unit keilmuan serumpun merupakan fenomena yang baru dalam pendidikan tinggi di Indonesia. Perkembangan pemikiran ini melalui proses revolusi yang cukup lama. Secara tradisional manajemen ditempatkan sebagai bagian dari ilmu ekonomi atau ekonomika yang mengkaji tentang aspek mikro perusahaan supaya lebih efisien dan efektif untuk mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang ketat. Hal ini masih tampak dari banyaknya perguruan tinggi yang menempatkan manajemen sebagai salah satu program studi di fakultas ekonomika. Fenomena lainnya adalah menamakan istilah manajemen sebagai administrasi bisnis dan menempatkan program studi ini di fakultas ilmu sosial dan politik. Tahun 1971, ITB memelopori pandangan manajemen sebagai metode atau teknologi untuk mencapai daya saing yang lebih baik dengan menerapkan prinsip-prinsip kerekayasaan dalam memecahkan persoalan industri. Baru pada tahun 2003, ITB kembali melakukan terobosan dengan mendirikan fakultas baru yang disebut sekolah bisnis dan manajemen dan mengakui disiplin manajemen sebagai unit keilmuan serumpun.

Pernyataan manajemen sebagai unit keilmuan serumpun masih menyisakan pertanyaan tentang asal muasal, definisi, dan unsur-unsur pembentuknya. Tulisan ini bertujuan untuk memaparkan pemikiran tentang manajemen sebagai unit keilmuan serumpun dengan berlandaskan pada misi tridarma perguruan tinggi.

A. Manajemen Sebagai Matra Keilmuan Keempat ITB

Perubahan menjadi kata kunci yang penting dalam perkembangan keilmuan manajemen. Perubahan-perubahan yang terjadi akhir-akhir ini menunjukkan bahwa sekarang dibutuhkan suatu jenis

pendidikan manajemen yang lebih sesuai dengan kebutuhan yang lebih terfokus pada analisis, penggalian untuk mencari kemungkinan pengembangan dan untuk memperoleh terobosan-terobosan serta pengembangan metode atau alat bantu analisis, serta membantu manusia untuk bekerja cerdas.

Sebagai salah satu perguruan tinggi pelopor pendidikan teknologi sejak tahun 1920, ITB telah berada di tengah-tengah pusaran perkembangan ilmu pengetahuan di segala bidang yang berlangsung dengan cepat. Pengetahuan telah berkembang berlipat ganda seiring dengan kemajuan teknologi informasi. Pengetahuan seolah-olah telah tersedia dengan bebas di dunia Internet. Setiap individu setakat ini mampu mencari informasi apa saja, kapan saja, dan di mana saja. Informasi sudah demikian berlimpahnya dan manusia semakin dituntut untuk mampu mengambil keputusan dengan tepat dan cepat. Demikian pula dengan lapangan kerja yang semakin beragam dan membutuhkan interaksi antardisiplin ilmu. Jenis pekerjaan berubah-ubah sesuai perkembangan teknologi dan aktivitas ekonomi. Apa yang saat ini dipelajari di sekolah belum tentu relevan dengan jenis pekerjaan yang tersedia pada saat yang bersangkutan lulus sekolah. Cukup sulit meramalkan pekerjaan atau usaha apa yang berkembang di masa depan. Perubahan dunia yang semakin cepat ini menuntut ITB untuk mengembangkan pengetahuan yang relevan dengan tantangan dan permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia termasuk mempersiapkan sumber daya manusia yang lebih adaptif secara cerdas.

ITB menerima amanah berdasarkan PP No. 155 tahun 2000 supaya tanggap terhadap perubahan yang terjadi dengan tujuan untuk “memajukan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni serta ilmu sosial dan kemanusiaan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sejalan dengan dinamika masyarakat Indonesia serta masyarakat dunia, dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan melalui tridarma”.

Amanah ini memberikan peluang bagi ITB mengembangkan matra keilmuannya secara utuh. Sebelumnya, ITB mempunyai tiga matra keilmuan, yaitu Ilmu Pengetahuan atau Sains, Teknologi, dan Seni. Matra keempat yang dikembangkan oleh ITB adalah keilmuan manajemen sebagai bagian dari Ilmu Sosial dan Kemanusiaan. Manifestasi pengembangan ini adalah pendirian Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) tahun 2003.

Pendirian Sekolah Bisnis dan Program di ITB melengkapi matra atau pilar keilmuan ITB yang keempat yaitu manajemen. Sains manajemen merupakan ilmu yang dinamis dan berkembang seiring dengan perubahan jaman. Dengan melihat serta mengamati tantangan dan perubahan lokal dan global, kepakaran dalam manajemen dan pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi menjadi suatu kebutuhan. Perubahan perlu menjadi perhitungan para pemimpin bisnis dalam mengelola organisasi atau perusahaannya, masa kini dan masa mendatang. Selain dikarenakan dunia sedang berubah, Indonesia sendiri sedang menghadapi tuntutan besar bagaimana mengelola perubahan ini di tengah-tengah tantangan globalisasi dan pemulihan dari krisis. Sebuah perubahan besar yang menuntut peningkatan kemampuan manusia Indonesia untuk memahami bagaimana perubahan ini akan berpengaruh dalam kehidupan secara umum, dan secara khusus dalam aktivitas bisnis. Selain tuntutan dunia yang sedang berubah, Indonesia bahkan juga mengalami apa yang dinamakan krisis manajemen di berbagai lingkup organisasi mulai dari pemerintah, bisnis, dan bahkan dalam lingkup masyarakat. Krisis manajemen di tengah-tengah keberubahan melipatgandakan pentingnya pengembangan riset di bidang Manajemen untuk dapat dipraktikkan di Indonesia pada khususnya.

SBM melalui misi pendidikannya turut serta dalam mewujudkan sasaran ITB sebagai universitas riset melalui Program Studi Magister dan Doktor Sains Manajemen. Kedua program studi ini

menekankan pada pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku mahasiswa menjadi insan yang mampu mengkaji, menganalisis dan membangun konsepsi keilmuan melalui isu yang paling relevan dalam bidang manajemen untuk menghasilkan suatu riset yang mendunia yang diperlukan dalam tantangan dunia yang sedang berubah dan tidak pasti.

Manajemen bukan hanya berkaitan dengan aspek operasi untuk merekayasa sistem kebendaan untuk mencapai kinerja dengan penggunaan sumber daya yang lebih efisien, tetapi mencakup kegiatan inovasi dengan bersandar pendapat Peter Drucker sebagai Bapak Manajemen Modern bahwa fungsi organisasi atau lembaga adalah memberikan nilai kepada masyarakat luas. Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB juga dituntut supaya bisa mendorong kegiatan inovasi teknologi di ITB menjadi solusi yang nyata di tengah-tengah kebutuhan industri dan masyarakat terhadap keilmuan manajemen. Keilmuan manajemen bukan hanya dilihat dari sisi pendidikan atau risetnya, tetapi juga nilai-nilai pengabdian atau pemberdayaan masyarakat yang lebih luas.

B. Manajemen Sebagai Sains Sosial

Sains manajemen merupakan bagian dari sains sosial karena keilmuan ini berupaya menjawab tantangan teori dan praktik dunia manajemen secara riil di lapangan. Peter F. Drucker (1909-2005), seorang pakar yang sangat berjasa di bidang manajemen, mengatakan bahwa manajemen adalah pusat dari fungsi sosial di dalam suatu masyarakat (Drucker, 1999). Kebutuhan akan konsep dan berbagai pendekatan di bidang manajemen yang akan terus memperbaiki ketidakefisienan dan ketidakefektifan dalam pengelolaan sumber daya pada suatu organisasi, akan memimpin kepada tingkat kehidupan yang lebih baik. Hal ini merupakan proses yang tidak akan pernah selesai (jangka panjang).

Manajemen berkaitan dengan manusia dan perilakunya dalam serangkaian aktivitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai berbagai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Kegiatan yang dimaksud adalah pemanfaatan teknologi, mesin, material, uang, dan metode oleh manusia sebagai unsur yang terpenting. Perkembangan sains ini berlangsung seiring dengan perkembangan manusia dari jaman ke jaman, sesuai dengan tuntutan manusia yang menjadi pelaku utama dalam proses manajemen serta perkembangan lingkungan sosial dan budaya tempat manusia tinggal dan bekerja. Pengembangan sains manajemen tersebut bermaksud mencapai kehidupan yang lebih baik bagi manusia dan lingkungannya.

Keluaran dari pengembangan sains manajemen adalah dihasilkannya ide-ide dan teori, filsafat, etika, prinsip-prinsip, metodologi, perangkat analisis, model, dan strategi yang orisinal yang kelak berkontribusi bagi praktisi dan akademisi, bisnis dan non-bisnis, serta bagi masyarakat luas sesuai dengan kebutuhan jaman. Manajemen sebagai bagian dari sains sosial bukan terpaku pada pengembangan metode atau alat melakukan koordinasi, tetapi juga mencoba menjawab realitas sosial dalam memahami bagaimana lembaga atau perusahaan dapat lebih kompetitif, transparan, akuntabel, produktif, dan mempunyai harapan di masa depan. Perkembangan peradaban manusia menunjukkan bahwa negara-negara maju mempunyai sistem manajemen yang lebih tertib dibandingkan dengan negara-negara yang kurang maju. Hal ini terlihat sejak Revolusi Industri, dan berbagai kondisi krisis di berbagai negara dunia telah membuat sains manajemen merupakan sains yang berkembang yang dibutuhkan untuk disesuaikan dengan perkembangan jaman.

Fakta lainnya adalah daya saing bangsa-bangsa khususnya Asia Timur ditentukan oleh aplikasi keilmuan manajemen, misalnya manajemen mutu terpadu, tepat waktu, dan Cara Toyota. Perusahaan-perusahaan Jepang telah menunjukkan kinerjanya

yang unggul dan telah menjadi contoh di berbagai perusahaan di dunia. Pengembangan keilmuan manajemen juga terjadi di negara-negara Asia, seperti Singapura, Korea, Indonesia, dan Malaysia. Kehadiran perusahaan multinasional membutuhkan sains manajemen dalam struktur organisasi dan hubungan industrial lintas negara dan budaya.

Perkembangan keilmuan manajemen yang sangat pesat di Amerika Serikat, Eropa, dan Asia Pasifik ditandai dengan maraknya pendidikan manajemen, organisasi, kepemimpinan dan lahirnya keilmuan manajemen dengan paradigma baru yang lebih pro-kesejahteraan bukan hanya kemampulabaan, serta diikuti dengan munculnya para guru dan ahli-ahli strategi bidang manajemen. Kehadiran pendidikan manajemen turut memecahkan masalah sosial yang terjadi di dalam dunia industri. Sebagai contoh, hubungan buruh dan pengusaha memerlukan hasil penelitian untuk mencari jalan keluar yang lebih baik. Demikian juga, kebijakan publik perlu mendapatkan dukungan keilmuan manajemen agar dapat mencapai solusi yang mementingkan kepentingan bangsa.

Dalam konteks Indonesia, pembangunan ekonomi Indonesia yang bertumpu pada ekonomi kerakyatan membutuhkan sains manajemen dalam mengembangkan industri kecil dan menengah sehingga sektor riil ini dapat berputar, tumbuh, dan berkembang. Sementara perkembangan sains manajemen di bidang ekonomi kerakyatan masih kurang dirasakan oleh usaha kecil dan mikro. Selain itu, krisis ekonomi memerlukan penelitian sains manajemen untuk dapat pulih dan bertumbuh. Sains manajemen dapat membantu para praktisi untuk melakukan diversifikasi risiko, mengelola risiko, dan mentransfer risiko untuk dapat mengambil kesempatan yang menguntungkan di tengah-tengah perekonomian global. Sebagai tambahan, era otonomi daerah membutuhkan pemimpin-pemimpin baru dengan kemampuan manajerial yang mampu mengelola manusia dan sumber daya

untuk membangun daerahnya masing-masing. Oleh karena itu, pengembangan keilmuan manajemen sebagai bagian dari sains sosial mempunyai tantangan untuk dapat menjawab atau mencari terobosan baru dalam memecahkan persoalan bangsa dan berkontribusi melalui temuan-temuan inovasi teknik manajerial yang dapat diaplikasikan dan bermanfaat bagi masyarakat luas.

C. Pemikiran Manajemen

Keperluan manajemen muncul tatkala manusia secara kolektif melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen membantu mereka mencapai tujuan dengan lebih cepat dengan penggunaan sumber daya yang lebih efisien. Organisasi atau institusi berkembang untuk mengakomodasi tindakan kolektif tersebut. Sejarah menunjukkan bahwa kekuasaan institusi dapat bersumber dari otoritas penguasa dan kemudian digantikan dengan modal. Seiring dengan berjalannya waktu, inovasi teknologi memegang peranan penting dalam kemajuan manajemen sebagai wahana pencapaian tujuan.

Para manajer pada era global ini semakin dituntut untuk mampu berhadapan dengan kompleksitas, perubahan, dan keberagaman (Jackson, 2003). Kompleksitas berkaitan dengan permasalahan yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Manajer perlu terampil dalam menguraikan benang kusut sehingga dapat melihat akar masalah yang hendak dipecahkan. Permasalahan juga semakin luas dan menyangkut banyak kepentingan. Perubahan tidak dapat diprediksikan tetapi manajer perlu mengembangkan organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan dan konstelasi persaingan. Keberagaman berhubungan dengan banyaknya isu-isu yang sedang dihadapi. Organisasi perlu mencari cara yang lebih baik untuk membuat proses lebih efisien dengan bantuan teknologi yang paling mutakhir. Berbagai sumber daya

mulai dari teknologi dan keuangan perlu dikelola agar organisasi bukan hanya dapat bertahan tetapi tumbuh dan berkembang.

Perkembangan keilmuan manajemen terutama dalam hal koordinasi kegiatan di dalam organisasi seringkali jatuh ke dalam jebakan sektoral atau divisi sehingga lupa merajut kembali bagaimana kegiatan mereka dapat mencapai tujuan yang lebih besar. Masing-masing divisi seringkali mengejar kepentingannya sendiri tanpa melihat efek tindakan mereka pada divisi yang lain. Menurut Jackson (2003), permasalahan dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat: pencapaian tujuan (*goal seeking*) dan keberlangsungan (*viability*), eksplorasi tujuan-tujuan (*purposes*), penjaminan keadilan (*fairness*), dan promosi keberagaman (*diversity*). Pemikiran keilmuan manajemen berkembang dalam rangka mencari solusi untuk mengatasi keempat permasalahan tersebut.

Jika ditarik asal muasal pemikiran manajemen, maka manajemen berkembang berdasarkan bidang disiplin akademik yang melatarbelakanginya. Pandangan terhadap pemikiran manajemen terdiri dari tiga mazhab, yaitu sebagai berikut.

- Ekonomika memandang manajemen sebagai bagian dari kegiatan ekonomi pada tingkatan institusi individu untuk mengelola sumber daya dalam mendapatkan laba bagi penjual atau kegunaan bagi pembeli. Pandangan ini berasal dari pemikiran Adam Smith.
- Kerekayasaan memandang manajemen sebagai bagian dari kerekayasaan yang menggunakan perkakas atau alat perekayasaan dalam melakukan optimasi. Penggagas pandangan ini adalah Frederick W. Taylor.
- Sains sosial memandang manajemen sebagai dari sains sosial yang mengacu pada manusia sebagai pelaku utama dan makhluk yang utuh dengan filsafat, nilai, etika, dan moral menciptakan makna melalui kemampuan inteligensia dan emosional, di dalam dan bagi lingkungannya (bisnis, masyarakat, dan alam)

dengan didukung berbagai perangkat teknologi yang tersedia. Penggagas pandangan ini adalah Peter F. Drucker.

Posisi ketiga sudut pandang tersebut ditunjukkan pada *Tabel 9.1*. Orientasi pandangan ekonomika adalah nilai ekonomis, maksimasi laba, dan kesetimbangan permintaan dan penawaran. Sementara itu, pandangan kerekayasaan mencakup nilai efisiensi, perubahan fisis sistem kerja, dan alat atau perkakas perbaikan. Pandangan sains sosial terdiri dari nilai-nilai pemangku kepentingan, inovasi nilai, teori dan praktik, serta keberlanjutan (*sustainability*). Ketiga pandangan tersebut berbeda dalam hal objek utama. Pandangan ekonomika mempunyai fokus perhatian pada kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan laba (pendapatan minus biaya) dan utilitas atau kegunaan bagi konsumen; tingkat perusahaan atau divisi perusahaan; dan perilaku pendapatan dan biaya dalam jangka pendek dan panjang. Fokus perhatian pandangan kerekayasaan adalah dalam rangka mendapatkan hasil yang optimal dari interaksi dan integrasi berbagai faktor-faktor produksi (manusia, mesin, dan bahan baku) dan lingkungan yang memiliki batas-batasnya, manusia sebagai salah satu faktor produksi, dikembangkan pada rantai produksi, dan teknik optimasi dengan menggunakan kaidah kerekayasaan. Pandangan sains sosial meletakkan objek utama pada manusia sebagai makhluk yang utuh dengan filsafat, nilai, etika, dan moral menciptakan makna melalui kemampuan inteligensia dan emosional, di dalam dan bagi lingkungannya (bisnis, masyarakat dan alam) dengan didukung berbagai perangkat teknologi yang tersedia; berkembang dalam organisasi atau lembaga; dan fokus pada desain inovasi dan sistem kerjasama untuk meraih peluang dan menempuh risiko dengan mempertimbangkan kaidah-kaidah hubungan manusiawi.

Asumsi dan modus dari pendekatan ekonomika adalah perusahaan melakukan kegiatan yang berkaitan dengan produksi,

distribusi, dan transaksi dan perusahaan harus meningkatkan pendapatannya serta meminimumkan biayanya.

Asumsi pandangan kerekayasaan melihat lingkungan yang dapat direkayasa adalah lingkungan dengan unsur-unsur yang interaksinya terduga dan terjabarkan dan rekayasa untuk menghasilkan optimasi dapat diperoleh melalui proses analitis. Sementara itu, pandangan sains sosial menganggap (i) manusia merupakan makhluk yang cerdas dan kreatif, berinteraksi dengan lingkungannya secara dinamis, kompleks, tak terduga dan tak terjabarkan secara terbatas; (ii) manusia mencari kepuasan (dalam tataran pribadi) atau keseimbangan (dalam tataran kelompok) melalui lingkungannya; dan (iii) perilaku manusia merupakan wujud dari filsafat, nilai, etika, dan moral yang melandasi penciptaan makna. Metodologi penelitian pada pandangan ekonomika semakin besar menggunakan paradigma positivisme (kuantitatif, normatif). Pandangan kerekayasaan menaruh penekanan pada positivisme, cara yang sistematis, optimasi, dan pendekatan atas ke bawah (*top-down*). Pandangan sains sosial menekankan pada pengembangan teori dan praktik berdasarkan metodologi positivisme, interpretivisme, kritisisme, berpikir holistik atau sistemis, melakukan akomodasi, dan pendekatan atas ke bawah maupun bawah ke atas (*bottom-up*).

Tabel 9.1 Perbandingan pandangan pemikiran manajemen

| Aspek | Pandangan Ekonomika | Pandangan Kerekayasaan | Pandangan Sains Sosial |
|--------------|--|---|---|
| Orientasi | Nilai ekonomis, maksimasi laba, dan kesetimbangan permintaan dan penawaran | Nilai efisiensi, perubahan fisis sistem kerja, dan alat atau perkakas perbaikan | Nilai-nilai pemangku kepentingan, inovasi nilai, teori dan praktik, dan keberlanjutan |

| Aspek | Pandangan Ekonomika | Pandangan Kerekayasaan | Pandangan Sains Sosial |
|----------------|--|--|--|
| Objek utama | Fokus perhatian pada kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan laba (pendapatan minus biaya) dan utilitas atau kegunaan bagi konsumen; tingkat perusahaan atau divisi perusahaan; perilaku pendapatan dan biaya dalam jangka pendek dan panjang. | Fokus perhatian pada rekayasa dalam rangka mendapatkan hasil yang optimal dari interaksi dan integrasi berbagai faktor-faktor produksi (manusia, mesin, dan bahan baku) dan lingkungan yang memiliki batas-batasnya; manusia sebagai salah satu faktor produksi; rantai produksi; teknik optimasi dengan menggunakan kaidah kerekayasaan | Manusia sebagai pelaku utama dan makhluk yang utuh dengan filsafat, nilai, etika, dan moral menciptakan makna melalui kemampuan inteligensia dan emosional, di dalam dan bagi lingkungannya (bisnis, masyarakat dan alam) dengan didukung berbagai perangkat teknologi yang tersedia; organisasi atau lembaga; desain inovasi dan sistem kerjasama untuk meraih peluang dan menempuh risiko dengan mempertimbangkan kaidah-kaidah hubungan manusiawi |
| Dasar keilmuan | Ekonomika, matematika, akuntansi | Matematika, ekonomika, sains sosial, elektronika, dan mekanika | Ilmu tentang manusia dan lingkungannya, sains sosial, psikologi, ekonomika, akuntansi, matematika, dan sains alam |

| Aspek | Pandangan Ekonomika | Pandangan Kerekayasaan | Pandangan Sains Sosial |
|-----------------------|---|---|--|
| Asumsi dan modus | Perusahaan melakukan kegiatan yang berkaitan dengan produksi, distribusi, dan transaksi. Perusahaan harus meningkatkan pendapatannya dan meminimumkan biayanya. | Lingkungan yang dapat direkayasa adalah lingkungan dengan unsur-unsur yang interaksinya terduga dan terjabarkan; rekayasa untuk menghasilkan optimasi dapat diperoleh melalui proses analitik | Manusia yang merupakan makhluk yang cerdas dan kreatif, berinteraksi dengan lingkungannya secara dinamis, kompleks, tak terduga dan tak terjabarkan secara terbatas. Manusia yang mencari kepuasan (dalam tataran pribadi) atau keseimbangan (dalam tataran kelompok) melalui lingkungannya; perilaku manusia merupakan wujud dari filsafat, nilai, etika, dan moral yang melandasi penciptaan makna |
| Metodologi penelitian | Positivisme (kuantitatif, normatif) | Positivisme; Sistematis; Optimasi; Atas ke bawah (<i>top-down</i>) | Positivisme; Interpretivisme; Kritisisme; Sistemis; Akomodasi; Atas ke bawah dan bawah ke atas (<i>bottom-up</i>) |


| Aspek | Pandangan Ekonomika | Pandangan Kerekayasaan | Pandangan Sains Sosial |
|-----------------|--|--|---|
| Domain keilmuan | Sumberdaya manusia; pemasaran; keuangan dan akuntansi; produksi; strategi; kewirausahaan | Rekayasa sistem kerja dan ergonomi; Rekayasa sistem manufaktur; rekayasa sistem kualitas; strategi dan kebijakan teknologi | Manajemen Operasi dan Keuangan: <ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Operasi dan Kinerja • Risiko Bisnis dan Keuangan Manajemen Manusia dan Kewirausahaan: <ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Manusia dan Pengetahuan • Strategi Bisnis dan Pemasaran • Studi Kewirausahaan dan Manajemen Teknologi • Pengambilan Keputusan dan Negosiasi Strategis |

Pengungkapan secara historis pandangan terhadap manajemen di atas membuka peluang pengembangan keilmuan manajemen. Pandangan ekonomika dan kerekayasaan hanya melihat manajemen sebagai instrumen untuk mendongkrak kinerja organisasi. Kelemahan kedua pandangan ini adalah aspek pragmatisme yang kurang menempatkan manusia sebagai subjek keilmuan yang mampu melakukan perubahan baik dari sisi keterampilan maupun inovasi terhadap sistem kerja. Pandangan sains sosial terhadap manajemen tidak melihat demarkasi yang terpisah dari pandangan sebelumnya tetapi sebagai suatu akumulasi pengetahuan yang dapat dikembangkan dengan memanfaatkan kemajuan pengetahuan dari pandangan ekonomika dan kerekayasaan. Dengan demikian, manajemen sebagai bagian dari sains sosial dapat dinilai atas dasar kemampuan menjelaskan hal-hal yang terjadi di dunia manajemen. Pengembangan sebuah teori inovasi, misalnya, bukan terbatas hanya menjelaskan atau meramalkan fenomena keberhasilan inovasi tetapi mampu mempengaruhi cara pandang manusia dalam organisasi dalam melakukan inovasi. Pengembangan keilmuan manajemen

mencoba bukan hanya pertanyaan riset tetapi juga mengembangkan akal sehat yang baru dalam praktik manajemen. Proses inilah yang berhasil dikembangkan di praktik manajemen perbaikan produksi dan pengembangan produk di banyak perusahaan Jepang.


Sains manajemen merupakan cabang sains sosial yang mengembangkan, menerapkan, dan menguji paradigma, teori, desain, dan model baik berdasarkan metode kuantitatif maupun kualitatif, baik secara deduktif (teoretis) maupun induktif (empiris) ataupun gabungan deduksi dan induksi. Fokusnya dapat berupa kajian teoretis dan/atau praktik di dalam dunia manajemen. Manajemen berkaitan dengan bagaimana manusia berinovasi dengan mempertimbangkan perilaku manusia dan institusi. Komitmennya jelas pada kemanusiaan yang berarti mencoba mencari jawab terhadap permasalahan sosial manusia bukan berhenti pada tataran teori untuk teori. Pendekatan riset dalam sains manajemen bersifat majemuk dengan menerima adanya pluralisme paradigma manajemen (Gioia dan Pitre, 1990). Kegiatan intelektual dalam mengembangkan keilmuan manajemen mengandung asumsi-asumsi yang kerap kali bukan indrawi tetapi kognitif yang terjadi dari proses penalaran manusia. Kegiatan manajemen tidak terbatas pada kemutlakan hukum alam sebagaimana tergambar dalam paradigma positivisme tetapi juga mencakup dinamika manusia yang kompleks dan tidak pasti (Neuman, 2003).

Pemikiran manajemen sebagai sains dapat dirunut dari para penggagas sebelumnya, terutama Adam Smith, Joseph Schumpeter, Frederick Taylor, dan Peter Drucker, seperti terlihat di *Gambar 9.1*. Para cendekiawan ini meletakkan dasar keilmuan manajemen sehingga kini manajemen dapat berkembang menjadi suatu disiplin akademik.




Adam Smith (1723-1790)
Tidak ada masyarakat yang makmur dan senang, bila kebanyakan para anggotanya dalam keadaan miskin dan menderita. Kemajuan terjadi bila setiap insan dapat mengembangkan potensi dan mengejar kepentingan pribadi.

fredvidal.wordpress.com



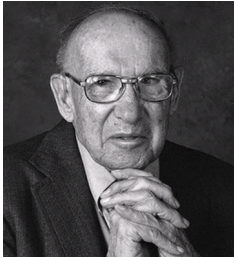
Joseph A. Schumpeter (1883-1950)
Bapak Inovasi dan Kewirausahaan. Kemajuan perekonomian terjadi karena perusahaan kreatif dan kemunculan para pemimpin yang melakukan inovasi.

www.aeioi.at

Frederick W. Taylor (1856-1915)
Bapak Manajemen Ilmiah. Manajemen dapat menjadi disiplin akademik. Kinerja terwujud dari hasil kerjasama pihak manajemen yang kompeten dan pekerja yang inovatif.

quangkhoi.net



Peter F. Drucker (1909-2005)
Bapak Manajemen Modern. Bisnis hanya mempunyai dua fungsi dasar: pemasaran dan inovasi. Pemasaran dan inovasi memberikan hasil, yang lainnya adalah biaya.

www.extensor.co.uk



Gambar 9.1 Penggagas pemikiran manajemen sebagai sains

Perhatian pada manajemen sebagai sebuah disiplin dimulai oleh studi yang dilakukan oleh Adam Smith (1723-1790) dalam bukunya *The Wealth of Nations* yang diterbitkan pada tahun 1776. Adam Smith mengungkapkan adanya prinsip sinergi yang dihasilkan dari pembagian kerja yang ditemui di berbagai perusahaan. Smith menempatkan buruh sebagai prioritas tinggi sebagai modal perusahaan dan pembagian buruh dapat meningkatkan hasil produksi secara signifikan. Smith memakai contoh dengan pembuatan jepitan. Satu pekerja biasanya membuat dua puluh jepitan dalam sehari. Tetapi jika sepuluh orang dibagi menjadi delapan belas langkah yang diperlukan membuat sebuah jepitan, mereka bisa membuat 48.000 jepitan dalam sehari. Smith mengatakan bahwa sebuah bangsa tidak bisa maju kalau kebanyakan warganya dalam keadaan miskin dan melarat. Kemajuan dapat terjadi kalau setiap individu dalam masyarakat dapat mengembangkan potensinya dan memiliki kebebasan dalam mengejar kepentingan pribadi. Keseimbangan terjadi di dalam pasar bebas, walaupun kelihatannya kacau dan tidak teratur, pada kenyataannya terjadi pemanduan tangan-tangan yang tidak terlihat pada keseimbangan nilai yang tepat terhadap berbagai barang yang tersedia. Sebagai contoh, jika kelangkaan produk terjadi, maka harganya cenderung naik dan memberikan margin keuntungan bagi penjual. Hal ini memberikan insentif bagi yang lain untuk masuk ke dalam kegiatan produksi sejenis untuk mengatasi kelangkaan. Kebalikannya, jika terlalu banyak penjual dalam suatu pasar, maka kompetisi terjadi yang mendorong harga semakin rendah sampai pada titik harga alamiah. Jika terdapat keuntungan di atas harga alamiah, maka ada insentif untuk memproduksi barang. Jika terjadi keuntungan yang negatif, maka produsen akan keluar dari pasar. Pasar menyediakan tempat bagi manusia yang bermotif tamak dan egois untuk berkompetisi untuk memenangkan pembeli yang terbatas. Kompetisi ini baik karena pasar bebas dapat menguntungkan masyarakat dengan mendorong harga tetap rendah dan kualitas semakin tinggi.

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) adalah seorang ekonom yang lahir di Republik Ceko. Ia dikenal dengan sebutan Bapak Inovasi dan Kewirausahaan. Schumpeter memperkenalkan perusahaan kreatif sebagai penggerak dari kemajuan suatu bangsa di mana suatu hasil inovasi akan menggantikan atau bahkan merusak popularitas produk atau sistem yang lama. Perusahaan kreatif terjadi dalam berbagai bentuk, antara lain pengenalan produk baru dengan kualitas yang lebih baik, pengenalan metode produksi yang baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja, pembukaan pasar baru, penemuan sumber pasokan bahan baku atau barang setengah jadi, dan pengembangan organisasi baru seperti penciptaan posisi monopoli atau merusak posisi monopoli yang sudah ada.

Inovasi terkait dengan kemunculan para pengusaha yang mau mengambil risiko dalam mengantar produk atau jasa ke pasar yang belum dikenal. Schumpeter yang pertama kali memperkenalkan teori kewirausahaan yang disebut Markus I dan Markus II. Dalam kasus pertama, Schumpeter berargumentasi bahwa inovasi dan perubahan teknologi dari suatu bangsa berasal dari kehadiran para pengusaha dengan spirit merealisasikan peluang dengan nilai tambah. Ia percaya bahwa orang-orang seperti inilah yang membuat ekonomi semakin baik. Dalam kasus Markus II, yang dikembangkannya pada saat di Harvard, para aktor yang menggerakkan inovasi dan ekonomi adalah perusahaan-perusahaan besar yang mempunyai sumber daya dan modal yang diinvestasikan dalam riset dan pengembangan. Kedua teori ini akhirnya saling melengkapi di dalam ekonomi modern.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) adalah orang pertama yang melakukan telaahan keterkaitan antara manusia dengan peralatan. Taylor dikenal dengan sebutan Bapak Manajemen Ilmiah yang menerapkan prinsip-prinsip ilmiah seperti pengukuran, percobaan, verifikasi, dan perbaikan untuk meningkatkan hasil kerja. Taylor sebagai seorang insinyur telah

membuka jalan menuju ekonomisasi pemanfaatan sumber dari suatu subjek keteknikan menuju pola manajemen sistematis dengan sebutan manajemen ilmiah. Ia juga yang pertama sekali menyebut dirinya sebagai konsultan manajemen.

Pada saat itu konsep tentang produktivitas pekerja belum dikenal. Ada anggapan bahwa pekerja hanya mungkin memproduksi lebih banyak dengan bekerja lebih keras atau bekerja dalam waktu yang lebih lama. Metode Taylor bermula dari observasinya terhadap kegiatan yang berulang, yang apabila kegiatannya dilaksanakan dengan ritme yang lebih lambat tidak dikenakan sanksi sehingga ada kecenderungan pekerja bekerja dengan lebih lambat. Taylor mengatakan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan melakukan perbaikan perkakas dan pembaharuan cara kerja. Metode yang digunakan antara lain studi waktu dan gerakan (*time and motion study*), analisis kerja, penerapan sistem insentif, dan perencanaan produksi.

Taylor membutuhkan kegiatan eksperimentasi selama dua puluh tahun untuk meyakinkan bahwa prinsip-prinsipnya yang dikenal dengan sebutan “metode efektif selalu berhasil” dapat diimplementasikan. Prinsip-prinsip yang dikembangkan Taylor cukup sederhana. Langkah pertama dalam menciptakan produktivitas pekerja manual adalah dengan mengamati tugas (*tasks*) dan menganalisis gerakan-gerakannya. Langkah selanjutnya adalah mencatat setiap gerakan, kegiatan fisis dan waktu yang digunakan. Melalui telaahan gerakan-gerakan pekerja dapat diidentifikasi gerakan-gerakan yang berlebihan atau tidak berlebihan sehingga dapat dieliminasi. Dengan mengurangi gerakan-gerakan yang berlebihan dan/atau yang tidak diperlukan, ditemukan gerakan yang lebih sederhana, lebih mudah, dengan tenaga yang lebih sedikit dan waktu yang lebih singkat. Gerakan-gerakan ini disusun menjadi suatu pekerjaan (*job*) dengan urutan yang masuk akal. Akhirnya perkakas (*tools*) yang digunakan untuk gerakan-gerakan pekerja manual dapat dirancang kembali.

Dengan gerakan yang lebih efektif dan efisien, serta peralatan yang tepat guna, produktivitas dapat lebih meningkat. Sistem insentif yang diterapkan dapat memacu pekerja meningkatkan produktivitasnya.

Pada dekade pertama abad ke-20, Amerika Serikat sangat prihatin dengan menurunnya sumber daya alamnya sehingga Presiden Theodore Roosevelt mencanangkan suatu gerakan nasional untuk efisiensi. Taylor yang hampir tiga dekade berjuang terhadap penyalahgunaan sumber daya fisik dan sumber daya manusia mendapat apresiasi yang tinggi dalam mendengar pendapat dengan Senat perihal pembangunan jalan kereta api.

Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* (1911) mengemukakan pentingnya efisiensi nasional melalui berbagai ilustrasi tentang kerugian negara sebagai akibat inefisiensi di segala kegiatan. Melalui bukunya Taylor juga berusaha meyakinkan bahwa penanggulangan inefisiensi hanya mungkin dilakukan melalui manajemen yang sistematis. Taylor juga mampu membuktikan bahwa manajemen yang terbaik menggunakan sains yang benar, berdasarkan pendefinisian yang jelas, dan berlandaskan pada aturan dan prinsip-prinsip. Juga ditunjukkan bahwa prinsip dasar dari sains manajemen dapat digunakan pada semua kegiatan, secara individu maupun pada suatu korporasi yang besar. Prinsip utama manajemen haruslah mengamankan upaya memaksimalkan kesejahteraan pekerja sejalan dengan kesejahteraan pengusaha melalui pertumbuhan jangka panjang.

Taylor mengingatkan mekanisme manajemen secara esensial maupun filosofis tidak boleh keliru. Filsafat yang didasarkan pada kepentingan bersama mempunyai empat prinsip dasar, yaitu: (i) pengembangan dari sains yang benar, (ii) pemilihan pekerja secara ilmiah, (iii) pendidikan dan pengembangan, dan (iv) adanya kerjasama yang serasi antara manajemen dan orang. Sistem

Taylor dapat dinyatakan sebagai bukan suatu elemen tunggal, tetapi suatu kombinasi yang menyeluruh, yang bermuatan sains manajemen yang dapat diringkas sebagai berikut: ilmiah bukan perkiraan, harmoni bukan ketidaksepakatan, kebersamaan bukan individu, memaksimalkan keluaran pada posisi masukan yang terbatas, dan mengembangkan efisiensi dan kesejahteraan yang maksimal.

Manajemen ilmiah ternyata tidak luput dari kritik karena dua hal yang cukup sulit, yaitu: (i) mengabaikan perbedaan individu; cara yang paling efisien untuk seorang pekerja mungkin dapat menjadi tidak efisien bagi yang lain; dan (ii) mengabaikan fakta bahwa sangat jarang minat ekonomis pekerja bersesuaian dengan kepentingan manajemen (perusahaan) sehingga proses pengukuran dan pendidikan dengan menggunakan metoda Taylor sering diabaikan pekerja bahkan disabot oleh serikat pekerja. Kedua masalah ini dipahami oleh Taylor, tetapi umumnya tidak dipahami sepenuhnya oleh perusahaan yang hanya terpaku pada potensi peningkatan efisiensi. Taylor percaya bahwa manajemen ilmiah tidak akan bermanfaat kecuali jika pekerja juga mendapat manfaat dari peningkatan efisiensi. Walaupun didera dengan berbagai isu kontroversial, Taylor merupakan tokoh terkemuka dalam pengembangan pemikiran manajemen. Sampai saat ini, Taylor tetap dipandang oleh ahli sejarah manajemen sebagai orang pertama yang memberi kontribusi di bidang manajemen di abad ke-20.

Lebih dari seratus tahun terjadi banyak perubahan, revisi dan perbaikan terhadap metodologi yang dikembangkan oleh Taylor. Pada mulanya, Taylor menyebut metodenya dengan istilah analisis kerja atau manajemen kerja. Dua puluh tahun kemudian sebutannya menjadi manajemen ilmiah dan dua puluh tahun sesudah itu, yaitu setelah Perang Dunia I, di Amerika Serikat, Inggris dan Jepang sebutannya menjadi kerekayasaan industri dan di Jerman disebut dengan istilah rasionalisasi.

Dengan berkembangnya metode analisis statistik pada tahun 1920-an dan 1930-an pendekatan manajemen ilmiah berubah menjadi metode dan analisis pengendalian kualitas. Dalam kurun waktu 1940-an dan 1950-an, kerangka keilmuan manajemen ilmiah menjadi penelitian operasional dan manajemen sibernetika (*cybernetics*). Pada tahun 1980, berkembang manajemen kualitas total dan pada tahun 1990-an berkembang dengan sebutan kerekayasaan ulang proses bisnis (*business process reengineering*). Six Sigma dan produksi ramping (*lean production*) dapat dianggap sebagai metode baru yang berkembang dari manajemen ilmiah. Demikian pula dengan Sistem Produksi Toyota sebagai suatu sistem dan budaya manajemen Jepang dapat disebut sebagai turunan dari manajemen ilmiah.

Pada tahun 2000-an, perbaikan kinerja bukan hanya pada lingkup satu perusahaan saja tetapi sudah berkembang dengan meliputi hubungan dengan pemasok dan pelanggan yang kemudian disebut dengan manajemen rantai pasok (*supply chain management*). Manajemen rantai pasok menerapkan metode ilmiah untuk melakukan perbaikan kinerja yang lebih menyeluruh terhadap aliran informasi, barang, dan uang mulai dari pemasok sampai pada pelanggan akhir atau konsumen. Sebagai tambahan, perkembangan sistem manajemen kinerja (*performance management system*) seperti Sistem Kartu Berimbang (*balanced scorecard*) dan Metode Prism merupakan wujud dari bentuk manajemen ilmiah untuk mendukung sistem perbaikan total. Perkembangan teknologi informasi yang pesat memungkinkan manajemen ilmiah mengalami transformasi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan perbaikan kinerja.

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) dikenal dengan sebutan Bapak Manajemen Modern banyak meletakkan dasar-dasar inovasi, kewirausahaan, dan manajemen sebagai sains. Drucker menyebut manajemen merupakan suatu inovasi di abad ke-20 sebagai suatu pengetahuan yang berguna yang

memampukan manusia meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dengan berbagai keterampilan dan pengetahuan yang bekerjasama dalam organisasi. Oleh karena itu, inovasi merupakan terminologi ekonomi atau sosial daripada terminologi teknik. Drucker mengatakan bahwa fungsi utama dari sebuah organisasi adalah pemasaran dan inovasi sebab keduanyalah yang dapat memberikan nilai terhadap pelanggan. Sementara itu, ia berpendapat bahwa kewirausahaan merupakan tindakan untuk memberi nilai di atas kegiatan produksi. Kewirausahaan adalah keberpihakan pada inovasi dan selalu haus pada hal baru pada seluruh organisasi. Inovasi adalah suatu instrumen yang spesifik dari kewirausahaan dan sebagai upaya meningkatkan sumber-sumber dengan kapasitas yang baru sehingga meningkatkan kemakmuran. Drucker juga berpendapat bahwa kewirausahaan memerlukan manajemen untuk mengelola pekerja yang mengetahui apa yang harus dilakukan dan memahami tingkat keberhasilannya sehingga lembaga baru tersebut dapat beroperasi secara berkesinambungan.

Dalam bukunya *Management Challenges for the 21st Century* (1999), Drucker menyatakan bahwa sebagai suatu disiplin ilmu sosial, asumsi dasar manajemen adalah realitas (*reality*). Berbeda dengan sains alam yang mengedepankan paradigma naturalis, manajemen sebagai sains sosial lebih mengedepankan asumsi-asumsi. Paradigma sains alam yang dipengaruhi oleh teori umum (*general theory*) tidak memberi dampak pada alam semesta. Paradigma tentang perputaran matahari pada bumi atau sebaliknya perputaran bumi terhadap matahari tidak mempunyai dampak terhadap matahari maupun bumi. Sains alam terkait dengan perilaku dari objeknya. Tetapi sains sosial, termasuk manajemen terkait dengan perilaku orang (*people behaviour*) dan kelembagaan masyarakat (*human institution*). Praktisi cenderung berbuat dan berperilaku dalam suatu lembaga dapat dijelaskan berdasarkan asumsi yang diajukan untuk memaknai fenomena tersebut.

Penting untuk diketahui bahwa pada kenyataannya jagad raya serta hukum-hukumnya tidak berubah atau hanya terjadi perubahan dalam kurun waktu yang sangat lama. Lingkungan sosial tidak mengikuti hukum alam (*natural law*) dan akan selalu berubah secara berkesinambungan. Hal ini berarti, asumsi yang absah di waktu yang lalu dapat menjadi tidak absah lagi di masa sekarang sehingga manajemen sebagai bagian dari disiplin sains sosial juga melakukan ”perubahan” terhadap asumsi dasarnya.

Abad ke-21 adalah abad dengan perubahan yang sangat cepat dan tidak terduga sehingga kesempatan untuk perbaikan, pengembangan, dan peningkatan serta keberhasilannya akan berubah dengan sangat cepat. Hal-hal di masa lalu yang dianggap tidak mungkin dan tidak pasti berubah menjadi hal yang mungkin dan pasti di masa kini. Tujuan dari banyak kegiatan (organisasi) tidak hanya sekedar menyediakan jasa akan tetapi juga untuk mampu menghadapi perubahan dan meningkatkan kesejahteraan. Organisasi yang mampu bersaing dan berkembang adalah organisasi yang mampu menangkap peluang yang spesifik melalui kekuatan inovasinya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mempelajari hal-hal yang diperlukan untuk mampu berkinerja dan berinovasi.

Sering orang mengkorelasikan inovasi dengan teknologi, tetapi kenyataannya inovasi tidaklah harus sesuatu yang bersifat teknis atau teknologi. Sebagai contoh, pendidikan, asuransi, dan surat kabar merupakan inovasi sosial yang bukan produk murni teknologi. Pengetahuan bukan hanya berbasis sains dan teknologi, tetapi juga dapat berbasis sosial dengan dampak positif yang sama atau bahkan lebih besar. Inovasi berbasis pengetahuan berbeda dari inovasi lainnya dengan karakteristik utama adalah: rentang waktu, tingkat kegagalan, prediktabilitas, serta temperamental.

Inovasi berbasis pengetahuan mempunyai jangkauan waktu yang terpanjang dari semua inovasi. Pertama, proses yang cukup lama

sejak ditemukannya pengetahuan baru sampai kepada aplikasi teknologinya. Dan selanjutnya suatu proses yang panjang dari penemuan teknologi lagi sampai pada produksi, proses, dan jasa pada pasar. Sebagai contoh, antara tahun 1907 dan 1910, seorang ahli kimia biologi Paul Ehrlich membangun teori kemoterapi, mengendalikan bakteri mikroorganisme melalui senyawa kimia. Selanjutnya dikembangkan antibiotika, *salvarsan*, untuk mengobati penyakit kelamin (sipilis). Obat-obatan dari aplikasi kemoterapi yang diciptakan Ehrlich untuk mengendalikan penyakit yang diakibatkan oleh bakteri baru dipasarkan sekitar dua puluh lima tahun kemudian, setelah tahun 1936.

Lamanya waktu untuk mentransformasikan pengetahuan menjadi inovasi berbasis pengetahuan dapat diartikan mengikuti pola perkembangan sains alam. Thomas Kuhn, dalam bukunya *The Structure of Scientific Revolutions* (1970) menjelaskan bahwa 30 tahun dibutuhkan oleh suatu teori keilmuan yang baru untuk menjadi suatu paradigma. Banyak elemen-elemen yang diperlukan, yang sekarang dikenal dengan manajemen, tersedia sejak tahun 1923 setelah Perang Dunia I yang dikumandangkan pada Kongres Manajemen Internasional di Praha, Cekoslowakia. Pada waktu yang bersamaan beberapa perusahaan besar di Amerika Serikat seperti Du Pont dan General Motor, mulai menyadari pentingnya konsep-konsep manajemen yang baru. Selanjutnya Peter Drucker mulai menulis buku *Concept of the Corporation* (1946) dan *The Practice of Management* (1954), yang menjadi buku pegangan manajer di berbagai belahan dunia.

Peter Drucker, dalam bukunya *Innovation and Entrepreneurship*, menjelaskan bahwa inovasi adalah alat yang spesifik bagi pewirasaha, di mana mereka mampu mengeksploitasikan perubahan menjadi peluang pada kegiatan bisnis atau jasa. Kewirausahaan dapat dijelaskan sebagai suatu bidang ilmu, dapat dipelajari, dan dapat dipraktikkan. Pewirasaha membutuhkan penelusuran pada sumber-sumber inovasi yang bermanfaat

yang memberi indikasi peluang untuk menghasilkan inovasi yang berhasil. Pewirausaha mampu merubah sumber-sumber ekonomi yang rendah produktivitasnya dan hasil produksinya menjadi lebih produktif dan lebih banyak. Mereka juga harus mengetahui dan mengaplikasikan prinsip-prinsip inovasi menuju kesuksesan.

Pewirausaha sering didefinisikan sebagai seseorang yang memulai usaha barunya pada kegiatan usaha kecil. Akan tetapi, tidak semua kegiatan usaha kecil yang baru adalah kewirausahaan. Apakah seseorang membuka usaha rumah makan kecil yang tentunya berisiko dapat disebut sebagai pewirausaha? Mereka tentunya menyadari bahwa telah banyak usaha rumah makan, tetapi dengan meningkatnya jumlah penduduk, mereka berani mengambil risiko membuka kegiatan usaha yang mungkin dapat berhasil apabila, misalnya, mampu memberi kepuasan sehingga menambah pelanggan. Dalam hal ini mereka tidak masuk dalam kategori pewirausaha walaupun telah membuka usaha baru. Sebagai perbandingan, walaupun McDonald tidak melakukan inovasi karena produknya telah menjadi salah satu makanan pokok di Amerika Serikat, tetapi dengan mengaplikasikan konsep dan teknik manajemen, standardisasi produk, perancangan proses dan peralatan dan memberikan pelatihan dasar pada analisis kerja yang harus dilaksanakan, dan selanjutnya menetapkan standar yang diwajibkan, McDonald secara menakjubkan telah meningkatkan hasil dari sumber dayanya, menciptakan pasar dan konsumen. Upaya-upaya ini dapat dikategorikan sebagai kewirausahaan.

Di samping faktor manajemen, faktor proses dan faktor teknologi dapat menciptakan ceruk pasar dan dikategorikan sebagai kewirausahaan. Usaha kecil yang mampu mengkreasikan hal baru, hal yang berbeda, dan mengubah nilai (*value*), juga dapat dikategorikan sebagai kewirausahaan. Suatu kegiatan bisnis atau jasa menjadi suatu lembaga yang berwirausaha karena

kemampuannya berbeda dari yang lain dan spesifik sehingga kewirausahaan mengutamakan sesuatu yang berbeda apakah oleh pribadi atau oleh lembaga. Pribadi yang menyenangi kepastian adalah mereka yang bukan pewirausaha yang baik dan biasanya tidak mampu mengambil keputusan karena pada dasarnya pengambilan keputusan mengandung ketidakpastian.

Setiap pribadi yang secara terus menerus dihadapkan pada pengambilan keputusan dapat "belajar" berperilaku sebagai pewirausaha. Pewirausaha adalah perilaku (*behaviour*) dan bukan sifat dasar pribadi (*trait*) dan fondasinya ada pada konsep dan teori dan bukan pada kelembagaan. Pewirausaha memandang perubahan sebagai hal yang biasa dan menyehatkan. Justru biasanya mereka tidak berubah walaupun selalu berusaha mencari perubahan, menjawab perubahan, dan mengeksploitasinya menjadi peluang. Kewirausahaan umumnya dianggap sebagai sesuatu yang mengandung risiko, terutama pada inovasi di bidang teknologi tinggi dengan tingkat kegagalan yang tinggi dan kemungkinan berhasil bahkan sekedar dapat bertahan cukup rendah.

Pewirausaha didefinisikan sebagai pengubah sumber-sumber dari nilai yang rendah produktivitasnya dan hasilnya menjadi lebih tinggi produktivitasnya dan lebih banyak hasilnya. Risiko kegagalan merupakan hal yang biasa kecuali apabila telah ada peluang untuk berinovasi. Dari berbagai kasus empiris, kewirausahaan dianggap sebagai sesuatu hal yang berisiko karena pewirausaha tidak memahami apa yang sedang dilakukan. Mereka miskin dengan metodologi dan menerabas aturan-aturan elementer yang seharusnya sudah diketahui. Oleh karena itu, kewirausahaan pada suatu kegiatan bisnis yang sudah berjalan membutuhkan kemampuan manajerial. Pertama, visi yang berfokus pada peluang. Banyak manajer melihat apa yang disampaikan kepadanya, tetapi biasanya mengabaikan hal-hal yang tidak disampaikan. Dan biasanya apa yang disampaikan

pada banyak manajer adalah permasalahan, terutama pada area di mana kinerja tidak sesuai dengan harapan, ini berarti banyak manajer yang tidak mempunyai kesempatan untuk melihat peluang. Dengan demikian, banyak manajer yang mengutamakan hal-hal untuk menyelesaikan permasalahan dan luput melihat peluang masa depan. Kedua, kegiatan bisnis yang mengedepankan kewirausahaan harus mampu menanamkan spirit kewirausahaan ke seluruh manajemennya sebagai inti utama dari sistem nilai dan sikap mereka. Kegiatan bisnis dengan jiwa kewirausahaan akan selalu mencari orang-orang dan membangun unit yang selalu berbuat yang lebih baik dan berbeda. Ketiga, pada kegiatan bisnis dengan spirit kewirausahaan, pimpinan puncak dan staf dari divisi riset, keteknikan, manufaktur, pemasaran dan lain sebagainya harus melakukan dialog tentang pengembangan yang inovatif. Dialog semacam ini tidak perlu dilakukan terlampau sering tetapi perlu dilakukan secara sistematis.

D. Unit Keilmuan Serumpun

Sebagai unit keilmuan serumpun, Sekolah Bisnis dan Manajemen memiliki komitmen dalam pengembangan keilmuan dan pengembangan calon pemimpin yang mumpuni dalam berinovasi.

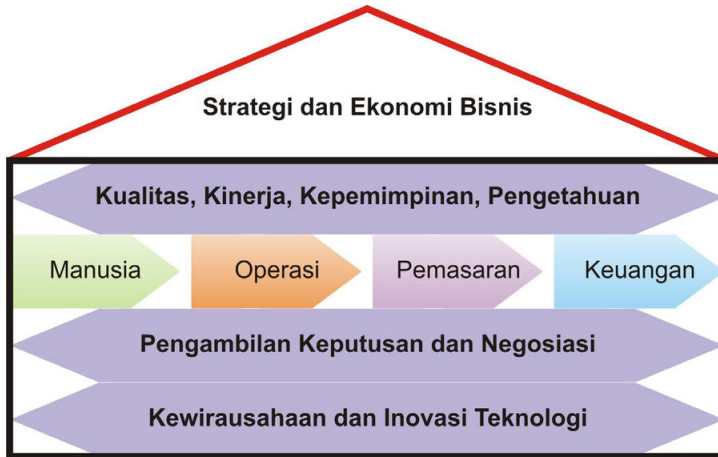
Visi SBM adalah “menjadi institusi kelas dunia yang menginspirasi dan mengembangkan pemimpin-pemimpin baru yang berjiwa kewirausahaan” atau “*to be a world class institution that inspires and develops new entrepreneurial leaders*”. Para pemimpin masa depan ini adalah agen perubahan yang memberikan nilai tambah di dalam masyarakat.

Misi SBM adalah “mendidik dan mengembangkan generasi baru pemimpin yang inovatif dan berjiwa entrepreneur (*educate and develop new breed of entrepreneurial leaders*)”, “menemukan,

mengembangkan, dan menyebarkan pengetahuan di bidang bisnis dan manajemen (*discover, develop, and disseminate knowledge in business and management*), dan “terlibat aktif dan berpengaruh dalam perbaikan kualitas hidup masyarakat (*engage and stimulate the improvement of the society quality of life*)”.

SBM melengkapi matra (pilar keilmuan) ITB yang ke-4, yaitu manajemen. Matra manajemen adalah kajian institusi yang berinovasi, tumbuh, dan terus berkembang secara berkelanjutan (*sustainability*). Tubuh pengetahuan (*body of knowledge*) manajemen dapat dilihat pada *Gambar 9.2*. Pengetahuan tentang tujuan dalam lingkungan persaingan mengacu pada strategi dan ekonomika bisnis. Strategi dijabarkan lebih rinci yang bersifat fungsional melalui manajemen kinerja, kualitas, kepemimpinan, dan pengetahuan. Pengetahuan fungsi manajemen terdiri dari empat pilar, yaitu manusia, operasi dan rantai pasok, pemasaran, dan keuangan yang perlu ditopang oleh pengambilan keputusan, kewirausahaan, dan inovasi teknologi. Kegiatan organisasi dilaksanakan oleh manusia yang mampu belajar dan melakukan kegiatannya dalam sistem operasi dan prosedur untuk melayani pelanggan yang akhirnya memberikan apresiasi terhadap organisasi berupa pendapatan.

Berdasarkan tubuh pengetahuan manajemen tersebut, SBM mengembangkan dua kelompok keilmuan (KK), yaitu: (i) Manajemen Manusia dan Kewirausahaan yang terdiri dari sub-keilmuan Strategi Bisnis dan Pemasaran, Manajemen Insani dan Pengetahuan, Pengambilan Keputusan dan Negosiasi Strategis, dan Kewirausahaan dan Manajemen Teknologi; dan (ii) Manajemen Operasi dan Keuangan yang terdiri dari sub-keilmuan Manajemen Operasi dan Kinerja dan Risiko Bisnis dan Keuangan.



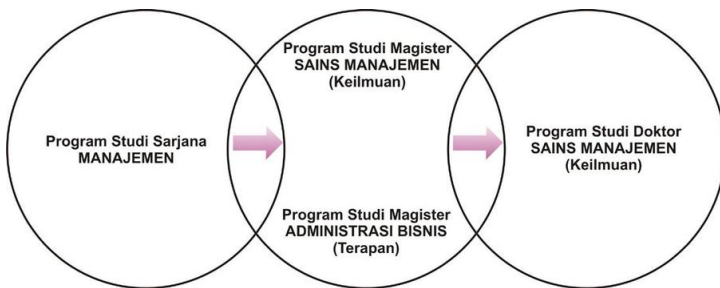
Gambar 9.2 Pohon Keilmuan Manajemen

Pemahaman keenam unsur pengetahuan tersebut menjadi dasar bagi SBM untuk mendidik mahasiswa menjadi insan yang mampu mengkaji, menganalisis, dan membangun konsepsi keilmuan dalam bidang manajemen yang diperlukan dalam dunia yang sedang berubah. Tiga kata kunci yang menjadi ciri lulusan SBM adalah kepemimpinan, kewirausahaan, dan inovasi. Manajemen dengan penekanan pada kompetensi dalam menemukan, mengembangkan, dan menerapkan sains manajemen dengan konteks pemahaman akan lintas budaya Indonesia yang mendayagunakan teknologi dan inovasi sehingga dapat menghasilkan pemimpin yang memiliki jiwa kewirausahaan.

SBM berkontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui penyelenggaraan program studi Sarjana Manajemen, Magister Administrasi Bisnis (MAB), Magister Sains Manajemen (MSM), dan Doktor Sains Manajemen (DSM). Program studi sarjana, magister, dan doktor di lingkungan SBM merupakan program yang terintegrasi dan berkelanjutan seperti terlihat

pada *Gambar 9.3*. Program sarjana manajemen menekankan pada pemahaman akan pengetahuan, wacana, dan kerangka kerja sains manajemen dan bisnis serta kemampuan teknis untuk dapat secara kritis dan analitis mengaplikasikan suatu konsep dan kerangka prosesnya.

Program magister (MSM dan MAB) meningkatkan kemampuan daya analisis, kritis, dan sintesis mengenai berbagai ide, pendekatan, metode, dan peralatan dalam berbagai literatur di bidang manajemen dan sains yang berkaitan dengan manajemen. Program Magister Administrasi Bisnis mempertajam kemampuan mahasiswa dalam menyelesaikan masalah dan melakukan riset di bidang konsentrasinya masing-masing. Pendidikan Magister Sains Manajemen didirikan untuk menghasilkan pengetahuan baru berbasis riset dan secara bersamaan merupakan pengembangan dan penyesuaian sains manajemen barat dengan situasi Indonesia sekaligus menampilkan manajemen yang cocok dengan budaya bangsa Indonesia.



Gambar 9.3 Pendidikan manajemen di SBM ITB

Program studi doktor sains manajemen diharapkan menghasilkan mutu lulusan yang ingin memperdalam riset ilmiah atau akademik dan karir mengajar dan meneliti di bidang manajemen yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

- Memiliki pemahaman dan penguasaan tertinggi serta otoritas penuh akan ilmu-ilmu dan peralatan analisis yang berkaitan dengan pengembangan manajemen seperti ekonomika, perilaku manusia dan organisasi, serta matematika dan statistika guna bermanfaat dalam penyelesaian masalah, pengembangan prinsip-prinsip dan aplikasinya dalam bisnis atau organisasi.
- Memiliki kemampuan analisis-sintesis-evaluasi yang tinggi terhadap berbagai literatur yang akan membantu dalam mengidentifikasi, memetakan, dan akhirnya mengembangkan ilmu pengetahuan yang orisinal dan mutakhir di bidang Manajemen.
- Memiliki pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang kritis dan kreatif untuk dapat mendesain dan melaksanakan riset mandiri yang berkualitas mengenai isu-isu yang paling relevan di bidang Manajemen, dan menuangkannya kedalam suatu bentuk tulisan yang layak untuk dipublikasikan dan dapat dipertanggungjawabkan.
- Memiliki kemampuan menghasilkan temuan-temuan baru yang akan berkontribusi secara nasional dan internasional di tengah-tengah ketidakpastian, informasi yang tidak lengkap, kompleksitas organisasi, teknologi, dan perilaku manusia dalam menghadapi lingkungan dan dunia yang semakin global, kompetitif dan berubah.
- Mampu mengkomunikasikan, menerjemahkan, dan menerapkan hasil-hasil temuan riset bidang manajemen bagi pengembangan keilmuan, organisasi, dan masyarakat.
- Menghasilkan temuan-temuan riset yang akan memimpin kepada pengembangan riset-riset berikutnya secara berkelanjutan.
- Memiliki kapasitas untuk bekerjasama dan menghargai kontribusi dari periset-periset lain bidang manajemen dan disiplin sains lainnya.

Pohon pengetahuan manajemen juga turut memandu kegiatan riset di SBM. Riset di SBM mencakup Modus 1 dan Modus 2

pengembangan keilmuan baik yang bersifat pengembangan teori maupun praktik (Gibbons et al., 1994). Pengembangan teori dapat berangkat dari pertanyaan teoretis untuk penajaman keilmuan dalam menjelaskan fenomena sosial dalam organisasi atau memecahkan masalah dalam organisasi. Modus 1 adalah riset manajemen berorientasi keajegan dengan ciri-ciri observasi, deskripsi, pengujian pengetahuan, ekstrapolasi atau peramalan, pengulangan eksperimen, dan presisi. Sedangkan Modus 2 menempatkan riset manajemen berorientasi kemanfaatan dengan ciri-ciri partisipasi, preskripsi, pemecahan masalah, kreasi atau desain, penerimaan atau pencapaian kesepakatan, dan kegunaan. Riset manajemen Modus 2 ini kajian praktik manajemen yang berupaya memecahkan masalah dalam perusahaan atau lembaga tertentu untuk memberdayakan masyarakat dalam melakukan perubahan yang lebih baik (MacLean et al., 2002). Pemecahan masalah dapat mencakup, antara lain desain sistem perencanaan, sistem operasi, sistem kinerja, sistem pengetahuan, manajemen talenta, pemantauan kinerja, sistem insentif, dan sistem sumber daya manusia. Penelitian dalam bidang manajemen masih terbuka luas terutama untuk menjawab beberapa pertanyaan, seperti apakah penting mengungkapkan suatu realitas, apakah untungnya dengan mengetahui apa yang diharapkan menjadi kenyataan, ada banyak variabel nir-wujud penting lainnya yang tidak dipertimbangkan seperti gaya manajemen dan iklim organisasi sehingga apakah yang eksplisit lebih penting dibandingkan dengan nir-wujud, dan bagaimana menerapkan teori atau pengetahuan yang diperoleh dari riset dalam praktik.

Agenda riset Risiko Bisnis dan Keuangan termasuk analisis risiko, manajemen risiko perusahaan, akuntansi keuangan dan manajerial, keuangan perusahaan (merger, akuisisi, penilaian), pasar modal (instrumen dan institusi), kerekrayaan keuangan, aplikasi ekonomi mikro, institusi dan desain pasar, pasar komoditas, dan perbankan Sharia. Pohon riset pada bidang konsentrasi

Manajemen Operasi dan Kinerja pada dasarnya melakukan penelitian mengenai kolaborasi rantai pasok berdasarkan agen dan pengetahuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja suatu produk atau jasa. Sub-keilmuan ini memperdalam konsepsi dan teori manajemen rantai pasok, sistem manajemen kinerja, strategi operasi, teknologi produksi, kerecakasaan ulang proses bisnis, sistem produksi ramping dan lincah, sistem logistik balik, logistik hijau, dan manajemen operasi jasa. Kelompok ini juga menerapkan konsep rantai pasok dalam mendukung daya saing industri kreatif seperti fesyen (*fashion*), film dan animasi, desain, dan riset dan pengembangan. Ekonomi kreatif telah menjadi salah satu bidang kajian dalam menerapkan manajemen operasi dan kinerja dalam meningkatkan kualitas dan kecepatan produk atau jasa yang sesuai dengan preferensi para pelanggan.

Pohon riset pada konsentrasi Studi Kewirausahaan dan Manajemen Teknologi mengembangkan penelitian mengenai pembangunan karakter seorang wirausaha (*entrepreneur and intrapreneur*) dalam menemukan dan mengembangkan inovasi teknologi dan mengimplementasikannya dalam suatu bisnis. Pohon riset yang dikembangkan di bidang Strategi Bisnis dan Pemasaran mencakup kajian akar-akar ilmu yang menjembatani antara kerumitan strategi perusahaan, model pemasaran yang mutakhir, organisasi pemasaran, keberlanjutan pemasaran, pemasaran siap-teknologi hingga pada implementasi dan kendalinya.

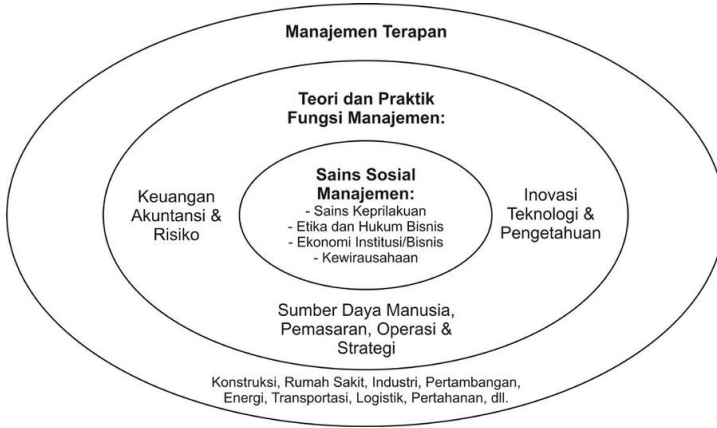
Pohon riset berikutnya mengenai pengembangan penelitian pada Manajemen Insani dan Pengetahuan dengan penekanan pada pemberdayaan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan faktor situasional, kesejahteraan pemegang kepentingan (*stakeholders*) dan lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Setiap tahap pengelolaan sumber daya insani merupakan aspek penting dalam pengelolaan pengetahuan yang dimulai dari penciptaan atau pengembangan pengetahuan,

penggunaan pengetahuan, dan proses pembelajaran. Kedua aliran ini mempunyai agenda riset tersendiri tetapi masih memiliki proses keterikatan yang tinggi dalam memahami manusia dan organisasi.

Pohon riset Pengambilan Keputusan dan Negosiasi Strategis mengembangkan berbagai penelitian mulai dari bagaimana menstrukturkan suatu masalah dengan berbagai ilmu dan pendekatan sampai ke implementasinya dengan melakukan evaluasi terhadap studi nilai, budaya dan politik. Proses pengambilan keputusan dianalisis dengan menggunakan pendekatan sistem keras (riset operasional, statistik, simulasi, dan dinamika sistem) dan pendekatan sistem lunak (pemodelan berdasarkan agen, metodologi sistem lunak, dan metodologi sistem intervensi total). Pendekatan analisis keputusan juga termasuk menggunakan berbagai kerangka pengambilan keputusan seperti teori permainan (*game theory*), teori drama (*drama theory*), dan analisis konflik (*conflict analysis*).

Keilmuan manajemen yang berlandaskan pada sains sosial tidak terlepas dari konteks ekonomi sehingga tetap mengalami perkembangan dari masa ke masa. Keilmuan manajemen mengalami perkembangan secara berlapis mulai dari sains sosial yang menjelaskan manajemen sampai pada aplikasi manajemen seperti terlihat pada *Gambar 9.4*. Inti keilmuan manajemen adalah sains sosial yang mengkaji tentang potensi manusia sebagai unsur yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Paradigma sains sosial dapat digunakan untuk menjelaskan dan menganalisis fenomena manajemen yang terdiri dari sains keperilakuan (*behavioural science*), etika dan hukum bisnis, ekonomi bisnis atau institusi, dan kewirausahaan sebagai bentuk perkembangan bisnis di masyarakat. Lapisan keduanya adalah teori dan praktik fungsi-fungsi manajemen yang mencakup keuangan dan risiko, inovasi teknologi dan pengetahuan, sumber daya manusia, strategi dan pemasaran, dan operasi dan rantai pasok. Kedua lapisan pertama ini adalah

domain keilmuan manajemen sebagai unit keilmuan serumpun. Lapisan yang terakhir adalah manajemen terapan berupa aplikasi keilmuan manajemen pada bidang konstruksi, rumah sakit, industri, pertambangan, energi, transportasi, logistik, pertahanan, dan lain-lain.



Gambar 9.4 Pengembangan lapisan keilmuan manajemen

E. Kesimpulan

Manajemen didefinisikan sebagai suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai berbagai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Kegiatan yang dimaksud di sini adalah pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi, seperti pemanfaatan mesin, material, uang, informasi, teknologi, dan termasuk mengelola manusia dengan segala potensi yang dimilikinya. Manajemen menjadi sangat penting manakala sebuah institusi memiliki sumberdaya yang terbatas dan ketidakpastian yang tinggi untuk mengkoordinasi

kegiatan-kegiatan yang dilakukan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Manajemen termasuk dalam bidang ilmu sosial, karena perkembangan disiplin manajemen sangat dipengaruhi oleh perkembangan pemahaman akan potensi manusia sebagai unsur yang terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen merupakan disiplin muda yang masih terus mengalami perkembangan baik dari sisi teori dan praktik. Peran manajemen semakin diperlukan dalam mewujudkan lembaga atau institusi yang produktif, tumbuh, dan berkembang. Dengan perkembangan pengetahuan yang semakin pesat, manajemen telah menjadi mata keempat di ITB yang melengkapi mata sains, teknologi, dan seni. Sekolah Bisnis dan Manajemen menjadi unit keilmuan serumpun diharapkan dapat memandu perubahan di masyarakat melalui kegiatan pendidikan dan riset bidang manajemen.

Akar keilmuan manajemen adalah sains sosial yang menempatkan manusia sebagai pelaku utama dalam peningkatan kinerja. Kemampuan manusia dapat dilipatgandakan dengan menggunakan teknologi dan perbaikan proses bisnis yang berkesinambungan. Inovasi teknologi yang dilakukan oleh manusia memungkinkan suatu institusi memiliki daya saing tinggi dan berkelanjutan. Kegiatan inovasi membutuhkan dasar pengetahuan dan keterampilan manajemen yang mampu secara efektif mengelola investasi, mengalokasikan sumber daya dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Tubuh pengetahuan bidang manajemen terdiri dari enam unsur yang saling terkait, yaitu: (i) Strategi Bisnis dan Pemasaran, (ii) Manajemen Insani dan Pengetahuan, (iii) Pengambilan Keputusan dan Negosiasi Strategis, (iv) Kewirausahaan dan Manajemen Teknologi, (v) Manajemen Operasi dan Kinerja, dan (vi) Risiko Bisnis dan Keuangan. Identifikasi tubuh pengetahuan ini bermanfaat dalam memandu kegiatan pendidikan dan riset yang menjelaskan dan membantu sebuah institusi untuk tetap produktif, inovatif, dan kompetitif.

Konsep dasar bahwa manajemen sebagai sains berangkat dari pemikiran para penggagas keilmuan manajemen, yaitu Adam Smith, Joseph A. Schumpeter, Frederick W. Taylor, dan Peter F. Drucker. Manajemen berkaitan dengan sistem sosial yang terdiri dari manusia sebagai pelaku utama yang secara kolektif melakukan inovasi dan menangkap peluang dengan semangat kewirausahaan. Seorang pewirausahaan adalah seorang yang memiliki kemampuan melihat peluang dan secara kreatif mampu membuat keputusan untuk melakukan suatu tindakan tertentu sehingga sebuah institusi dapat menghasilkan nilai guna tinggi. Adapun seorang manajer adalah seorang yang lebih berminat pada bagaimana mengelola sumber daya suatu organisasi dengan efisien dan efektif. Dalam hal ini, seseorang bisa berperan baik sebagai pewirausahaan sekaligus manajer.

Inovasi dan kewirausahaan merupakan dua faktor yang dibutuhkan oleh masyarakat baik dalam kegiatan lembaga publik maupun kegiatan bisnis supaya dapat memajukan perekonomian. Hal ini dibutuhkan, karena inovasi dan kewirausahaan bukanlah akar atau cabang tetapi satu langkah dalam satu waktu, produksi di satu sisi dan inovasi di sisi lain. Hal ini terjadi karena produk inovasi serta gelora kewirausahaan lebih sering tidak terencana dengan baik tetapi tercurah pada peluang yang memang diperlukan, dan akan menghilang apabila hasil yang diharapkan dan yang dibutuhkan tidak segera direalisasikan. Dibutuhkan adanya masyarakat kewirausahaan di mana inovasi dan kewirausahaan tumbuh dengan normal, stabil, dan berkesinambungan. Sebagaimana manajemen telah menjadi organ yang spesifik pada setiap lembaga dan menjadi organ yang integral dari organisasi masyarakat, demikian juga inovasi dan kewirausahaan telah menjadi suatu aktivitas yang hidup dan berkelanjutan dalam organisasi, ekonomi dan masyarakat. Hal ini mensyaratkan adanya kemampuan setiap manajer dan pimpinan lembaga untuk memiliki kemampuan inovasi dan

kewirausahaan dengan normal dan selalu bergulir pada setiap aktivitas dan kegiatan organisasinya.

F. Referensi

Drucker, P.F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins, New York.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotony, H., Schwartzman, S.M Scott, P. dan Trow, M. (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage Publications, London.

Gioia, D.A. dan Pitre, E. (1990), “Multiparadigm perspectives on theory building”, *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 584-602.

Jackson, M.C. (2003), *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*, Wiley, Chichester.

Kuhn, T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd Ed., University of Chicago Press, Chicago.

MacLean, D., MacIntosh, R. dan Grant, S. (2002), “Mode 2 management research”, *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 189-207.

Neuman, W.L. (2003), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 5th Ed., Allyn and Bacon, Boston.

Taylor, F.W. (1911), *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York and London.

KESIMPULAN
KEILMIAHAN MANAJEMEN

Utomo Sarjono Putro
Togar M. Simatupang

Pertanyaan mendasar yang menjadi latar belakang terbitnya buku ini adalah keilmiahan manajemen sebagai suatu disiplin keilmuan. Pertanyaan ini dicoba dijawab oleh beragam pandangan yang lebih mengarah pada pemberian argumentasi ketimbang kesimpulan yang bulat. Bab ini mencoba menarik kesimpulan terhadap argumentasi yang diajukan oleh masing-masing penulis tentang keilmiahan manajemen dan bukan menghentikan pada kesimpulan yang mutlak. Penarikan kesimpulan ini tetap menyediakan ruang di kemudian hari untuk terjadinya proses dialektika dalam bentuk dialog yang saling membangun sekaligus dapat menampung perkembangan terbaru yang diperkirakan akan muncul dengan berkembangnya proses penelitian yang semakin mendunia.

Berangkat dari pertanyaan tentang keilmiahan manajemen, argumentasi para penulis dapat dijelaskan mengikuti pandangan makro sampai pada pandangan mikro. Sebagai disiplin yang relatif muda, pelacakan manajemen dalam peradaban manusia menunjukkan peran yang signifikan terhadap perkembangan perekonomian suatu negara. Tidak dapat dipungkiri bahwa inovasi manajemen di Inggris dan Amerika Serikat memberikan sumbangan yang nyata dalam membawa negara tersebut menjadi negara maju. Demikian juga peran manajemen dalam pengembangan perekonomian Jepang sebagai wakil Asia dalam jajaran negara yang maju. Industri Jepang bukan hanya mampu mengadopsi konsep manajemen Barat tetapi mampu menghasilkan inovasi baru seperti Manajemen Mutu, Sistem Produksi Toyota, dan Kaizen.

Manajemen tidak terbatas pada kegiatan bisnis semata-mata, tetapi juga sudah lama dipraktikkan dan dikembangkan di bidang pemerintahan. Teori dan model yang menjelaskan dinamika manajemen di tataran makro telah juga berkembang terutama diawali oleh pemikiran birokrasi oleh Max Weber. Konsep makro ini menunjukkan bahwa manajemen bersinggungan dengan

keilmuan yang sudah berkembang terlebih dahulu, seperti sosiologi, ekonomika, antropologi, psikologi, dan hukum.

Peran manajemen dalam kemajuan perekonomian membawa kesadaran baru pentingnya pendidikan dan penelitian manajemen bagi para calon manajer atau pun calon cendekiawan. Sebagai negara berkembang, Indonesia membutuhkan pendidikan ini karena tantangan dalam pembangunan yang dihadapi oleh negara berkembang tidaklah sama dengan negara-negara yang sudah maju. Faktor pembeda dalam pendekatan manajemen, antara lain budaya, bahasa, pola pikir, pandangan hidup, lingkungan fisis, dan peraturan serta perundangan yang berlaku. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan jika ITB menanggapi kebutuhan ini dengan mendirikan Sekolah Bisnis dan Manajemen untuk melengkapi tiga matra yang terdiri dari teknologi, sains, dan seni yang telah terlebih dahulu berkembang. Sebagai sebuah sekolah, SBM dihadapkan pada tuntutan untuk mengungkapkan mazhab yang menjadi landasan keilmuan manajemen. SBM menyatakan bahwa sains manajemen termasuk dalam kelompok sains sosial. Walaupun deklarasi secara eksplisit ini dapat dikatakan sebagai bentuk kepeloporan di Indonesia, penjelasan lebih lanjut tentunya diperlukan supaya kedudukan keilmuan manajemen menjadi jelas benang merahnya.

Pertama, definisi manajemen dalam buku ini mempunyai dimensi yang majemuk. Manajemen ditafsirkan mulai dari sekumpulan manusia, pengambilan keputusan, alat penataan, lembaga, dan budaya. Manajemen dapat didefinisikan sebagai cara manusia bersama-sama mencapai tujuan tertentu dalam organisasi. Manajemen bukan sistem individu yang semuanya dilakukan secara soliter ataupun sistem pasar yang semuanya dilakukan secara transaksional. Manajemen berada di antara keduanya untuk mengkoordinasikan pengambilan keputusan dan proses kerja dalam sistem sosial baik internal maupun dengan pihak eksternal.

Argumentasi kedua yang perlu digarisbawahi adalah bahwa manajemen merupakan suatu disiplin sains sosial. Sains sosial adalah kajian tentang perilaku manusia dalam konteks budaya dan sosial. Kerangka argumentasi bahwa manajemen merupakan sains sosial dapat dilakukan dengan mengikuti kaidah sebagai berikut. Disiplin manajemen adalah salah satu sains sosial jika dan hanya jika manajemen adalah sebuah sains dan manajemen berkenaan dengan perilaku manusia dalam aspek-aspek budaya dan sosial. Susunan argumentasi ini dapat disampaikan dalam tiga langkah, yaitu (1) ditegaskan bahwa sains sosial adalah bersifat ilmiah, (2) diperlihatkan bahwa manajemen adalah sains sosial, dan (3) ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah bersifat ilmiah. Para penulis dalam buku ini telah menyampaikan pandangan mereka dalam membuktikan bahwa manajemen adalah sains yang berkenaan dengan perilaku manusia dalam organisasi.

Argumentasi bahwa manajemen merupakan sains sosial sejalan dengan daftar bidang-bidang yang termasuk dalam kelompok sains sosial yang dikeluarkan oleh lembaga acuan internasional. Manajemen sebagai sebuah disiplin telah dikenal dalam Sistem Klasifikasi Desimal Dewey yang dibangun oleh Melvil Dewey (1851-1931) dan diterbitkan tahun 1876. Nomenklatur pengetahuan Dewey menempatkan disiplin manajemen dalam kelas nomor 658. Menurut *Bodleian Library* (OxLIP) dari Universitas Oxford, sains sosial terdiri dari arkeologi, antropologi, studi bisnis dan manajemen, ekonomika, pendidikan, hukum, politik, psikologi, dan sosiologi. Sementara itu, *International Federation of Library Associations and Institutions*, lembaga yang berafiliasi dengan UNESCO, menyebutkan bahwa sains sosial terdiri dari antropologi, sains komunikasi, kriminologi, demografi, ekonomika, pendidikan, perencanaan lingkungan, futurologi, geografi, sejarah, sains tenaga kerja, hukum, sains informasi dan perpustakaan, linguistik, sains

manajemen, filsafat, sains politik, administrasi publik, psikologi, kebijakan sosial, sosiologi, statistika, dan sains keagamaan.

Sebagai sebuah disiplin, manajemen berkaitan dengan kegiatan penelitian dan praktik pengetahuan manajemen. Disiplin manajemen bukan untuk menarik dikotomi antara sains dan seni tetapi menelaah kaidah ilmiah dalam menghasilkan pengetahuan yang menjadi representasi realitas manajerial berdasarkan sudut pandang tertentu. Manajemen sebagai sains atau manajemen sebagai seni yang sering dianggap saling mengecualikan sebaiknya tidak boleh dipertentangkan satu sama lain. Mangkuprawira (2009) menunjukkan bahwa kedua-duanya penting bagi pengertian tentang manajemen. Pengungkapan sudut pandang, seperti anggapan, pandangan hidup, dan keyakinan menjadi penting untuk mendapatkan pemahaman baru atau melakukan tindakan terhadap situasi manajerial yang bermasalah. Sama dengan disiplin sains sosial lainnya, seperti antropologi dan sosiologi yang mencoba mencari pengetahuan tentang realitas sosial. Pengetahuan itu bukanlah realitas sosial itu sendiri karena realitas sosial dapat berjalan tanpa kesadaran adanya teori di balik tindakan yang sedang berlangsung dalam masyarakat. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa disiplin manajemen berorientasi pada keajegan dalam menjelaskan fenomena sekaligus kemanfaatan dalam memecahkan persoalan. Disiplin berorientasi keajegan mempunyai ciri-ciri adanya observasi, deskripsi, pengujian pengetahuan, ekstrapolasi atau peramalan, pengulangan eksperimen, dan presisi. Sedangkan disiplin berorientasi kemanfaatan bercirikan adanya partisipasi, preskripsi, pemecahan masalah, kreasi atau desain, penerimaan atau pencapaian kesepakatan, dan kegunaan.

Secara runtut, Tamtomo (2009), Rudito (2009), Tjakraatmadja (2009), dan Simatupang (2009) berargumen bahwa disiplin manajemen bersifat akomodatif terhadap keragaman sudut pandang tentang realitas yang ada di dalam organisasi. Realitas

manajerial dapat dipahami berdasarkan sudut pandang yang pluralistis, antara lain sudut pandang yang bersifat positifis, interpretatif, dan kritis. Putro (2009) menjelaskan bahwa pendekatan positivisme hanyalah menunjukkan perilaku organisasi yang mengejar tujuan tertentu. Positivisme menekankan eksperimen yang menghasilkan pengetahuan. Orang perlu mengamati apa yang terjadi, meneliti data empiris, dan dari situ ia dapat mengetahui hukum atau prinsip. Manusia dalam organisasi dapat dikendalikan jika diketahui motivasi-motivasi apa yang menggerakkannya. Model riset sains alam secara sempit menghasilkan pengetahuan berdasarkan pengalaman indrawi. Padahal, pengetahuan manusia dapat diperoleh dari pengalaman ataupun tindakan manusia. Begitu para anggotanya mempunyai tujuan yang berbeda-beda, maka diperlukan pendekatan yang bersifat interpretatif. Sementara itu, organisasi yang anggotanya perlu menekankan masalah kesetaraan, memerlukan pendekatan yang lebih mengarah pada kritisisme dan posmodernisme (Rudito, 2009). Setiap pendekatan tergantung pada konteks situasi permasalahan yang sedang dihadapi sehingga tidak ada pendekatan yang cocok untuk setiap permasalahan.

Putro (2009) dan Tjakraatmadja (2009) sama-sama menjelaskan lebih lanjut bahwa hubungan manajemen dan sains sosial dapat dianalogikan dengan hubungan antara teknik kerekayasaan (*engineering techniques*) dan sains alam. Manajemen timbul karena adanya kebutuhan dari para manajer untuk menjalankan tugas-tugasnya, yaitu untuk merencanakan, memikirkan alternatif-alternatif yang tersedia, memantau kinerja, dan bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, permasalahan manajemen adalah pengambilan keputusan yang melibatkan manusia atau sistem sosial. Dibandingkan dengan teknik kerekayasaan, manajemen kurang begitu beruntung karena sains alam sebagai dasar teknik kerekayasaan adalah sains yang sudah mapan serta memiliki kepastian dan keteraturan yang

tinggi. Adapun manajemen bersifat sangat dinamis dan memiliki keteraturan yang relatif kurang karena sangat terkait dengan perilaku manusia yang memang berbeda dengan perilaku alam.

Oleh karena eratnya hubungan manajemen dan sains sosial, manajemen tidak bisa dipisahkan dari sains sosial dan dapat diartikan bahwa manajemen adalah bagian dari sains sosial. Oleh karena itu, pendekatan dalam manajemen juga sama dengan sains sosial, yaitu pendekatan yang bersifat positivis, interpretatif, dan kritis. Putro (2009) menjelaskan bahwa pendekatan positivis paling sesuai untuk tipe permasalahan manajemen yang deterministik. Adapun pendekatan interpretatif sesuai untuk sistem sosial yang majemuk (plural), sedangkan pendekatan kritis sesuai untuk masalah manajemen yang melibatkan konflik kepentingan dan politik.

Pertanyaan tentang keilmiahan manajemen bukan datang dari kehampaan. Manusia sudah lama bersinggungan dengan berbagai bentuk manajemen dan tertarik memikirkan manajemen. Pertanyaan ini menjadi semakin penting pada abad ke-21 di mana perkembangan manajemen turut membentuk kemajuan peradaban manusia. Argumen manajemen sebagai sains tidak terlepas dari sifat-sifat manusia yang menjadi subjek dalam dunia manajemen. Alasan pertama berkaitan dengan sifat manusia yang merupakan makhluk yang selalu ingin bertanya karena ia memerlukan pengetahuan untuk dapat bertindak dalam memenuhi kebutuhannya melalui kerja sama dengan manusia lain dalam organisasi. Pertanyaan tentang manajemen selalu terbuka. Oleh karena itu, manusia perlu menalar pengetahuan dan keterampilan manajemen. Manajemen sebagai sains adalah perwujudan kenyataan bahwa manusia perlu memastikan pengetahuan manajemen dapat dikembangkan dan ditata secara sistematis dan objektif. Simatupang (2009) menunjukkan bahwa manusia bukan hanya menelaah manajemen pada level paradigma tetapi sampai pada pengkajian yang mendasar yang disebut

dengan filsafat manajemen yang bertanya tentang eksistensi dan sifat-sifat pengetahuan manajemen.

Alasan berikutnya mengapa manajemen bersifat ilmiah adalah manajemen dapat menjadi objek pengetahuan manusia sehingga nalar manusia dapat mengetahui seluk-beluk tentangnya. Putro (2009) menunjukkan bahwa sifat keilmiahannya ini terlihat dari perkembangan pemikiran kritis untuk mengatasi keragu-raguan tentang pengetahuan manajemen. Alasan ketiga manajemen merupakan sebuah sains adalah manifestasi pertanggungjawaban intelektualitas tentang pengetahuan manajemen secara rasional (Mardiono, 2009). Pengetahuan manajemen bukanlah suatu keyakinan subjektif tetapi sebuah pengetahuan yang mempunyai dasar dan layak disampaikan kepada orang lain. Simatupang (2009) dan Mangkuprawira (2009) menunjukkan bahwa manajemen dapat dipertanggungjawabkan secara filosofis. Nalar manusia dapat memeriksa suatu pengetahuan atau pendekatan manajemen berdasarkan suatu sudut pandang tertentu. Misalnya, dari sudut pandang konsistensi logis dapat ditanyakan apakah ada pertentangan antara konsep-konsep manajemen itu. Dari sudut pandang organisasi dan masyarakat, apakah pengetahuan manajemen dapat dipertanggungjawabkan dari dampak keberadaan manajemen dalam organisasi terhadap perkembangan masyarakat. Dari sudut pengalaman dapat ditanyakan apakah pengetahuan manajemen sesuai dengan kesadaran empiris di dalam organisasi. Praktisi dan akademisi yang hidup secara rasional dan akrab dengan budaya modern harus dapat mempertanggungjawabkan keilmiahannya manajemen. Buku ini yang berusaha memperlihatkan bahwa sains manajemen adalah ilmiah tentunya menjadi masuk akal. Banyak realitas manajerial yang dapat dimengerti dengan baik justru pada saat kaidah ilmiah dari sains sosial digunakan dalam pengkajian. Pengetahuan yang diperoleh secara ilmiah membantu manusia dalam organisasi mengajukan pertimbangan-pertimbangan yang

masuk akal dan melakukan tindakan-tindakan yang berdampak pada perbaikan.

Argumen bahwa manajemen sebagai sains bukan menjerumuskan manajemen dalam paham saintisme dan rasionalisme. Saintisme menekankan otoritas nalar yang mana kemajuan manusia terjadi karena kemajuan sains dan bukan dengan percaya kepada mitos atau kekuatan gaib. Akan tetapi, kemajuan karena sains tidak membuat manusia dapat lebih bertanggung jawab, solider, atau tahu diri, melainkan saintisme membawa manusia lebih mengejar hedonisme. Manajemen sebagai sains tidak kosong dari norma-norma yang mengikat yang saat ini dikenal dengan etika bisnis.

Manajemen sebagai sains juga bukan rasionalisme yang menekankan sikap intelektual kekanak-kanakan untuk memahami apa pun sendiri dengan pembenaran tertentu sebelum percaya. Akan tetapi, dasar yang dipakai adalah rasionalitas yang tetap memberikan ruang terhadap kepercayaan pada tradisi komunitas. Tidak semua hal harus diuji seperti menguji daya dukung setiap kursi yang hendak diduduki, tetapi apabila ada alasan untuk meragukan sesuatu, diskusi terbuka dapat diselenggarakan untuk memeriksa argumentasi yang masih diragukan atau belum pernah diajukan. Praktisi maupun akademisi dapat dikatakan wajib bersikap rasional untuk memastikan kembali sikapnya secara argumentatif terhadap isu-isu yang penting. Dengan demikian, argumentasi manajemen sebagai sains diharapkan masih tetap bergulir dalam perdebatan ilmiah di masa yang akan datang.

Indeks

A

- AACSB. *Lih.* The Association to Advance Collegiate Schools of Business International
- Adam Smith 153, 198, 235
- antropologi 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 68, 69, 70, 71, 141, 142, 203, 204, 244, 253, 313, 314, 315
- cikal bakal 58
- Aristoteles 8, 149
- assembly line. *Lih.* sistem lini perakitan
- Auguste Comte 59, 125

B

- balanced scorecard. *Lih.* kartu skor berimbang
- Behavioral Management. *Lih.* Manajemen Perilaku
- Bill Breen 216

- Birokrasi 38, 202
- bisnis sekolah sejarah 22

C

- CATWOE 108
- Charles Babbage 155
- Charles Handy 172
- Chester Barnard 163
- Christ Laurer 13
- civil society. *Lih.* masyarakat sipil
- Confusius 8, 20
- Copernicus 171
- Cultural Excellence 173
- Cyril O Donnell 165

D

- Daniel McCallum 157

Drucker 146, 147, 165, 166, 167,
168, 174, 176, 177, 178, 201,
221, 224, 228, 231, 237, 238,
239, 240, 267, 268, 275, 280,
285, 286, 292, 293, 295, 308,
309

E

e-governance. *Lih.* tata pamong
secara elektronik
East Asian Miracle. *Lih.* sistem lini
perakitan
Ecole Superieure de Commerce 22
Emile Durkheim 59, 60
Empirisme 131
Epistemologi 130, 131, 263, 264
EQUIS. *Lih.* The European Quality
Improvement System

F

Fenomenalisme 132
fenomenologi 124, 131, 136, 137,
139, 141, 142
Frederick Herzberg 237
Frederick W. Taylor 157, 199
Frenchman Henri Mayol 200

G

Gary Hamel 216, 217
genchi genbutsu 25
George Terry 165
Global Competitiveness Index.
Lih. Indeks Daya Saing
Global
Globalisasi
akibat 29

Global Management Education
Landscape 27
good governance 25

H

Hard Operations Research.
Lih. Penelitian Operasi
Keras
Harold Koontz 165
Hawthorne 161
Henri Fayol 160, 229
Henry Mintzberg 237
Herbert Spencer 60
hermeneutik 124, 125, 137, 141,
142
Herodotus 58
Human Development Report.
Lih. Laporan Pembangunan
Manusia

I

Ibn Khaldun 58
Immanuel Kant 251
Indeks Daya Kompetisi Negara
perbandingan Indonesia dan
Malaysia 40
Indeks Daya Saing Global 37, 38,
39, 41
posisi Indonesia 38
indeks harapan hidup 40
Indeks Kompetitif Negara
perbandingan Indonesia, Malay-
sia, dan Thailand 41
Indeks Persepsi Korupsi 39
posisi Indonesia 39
Internet 14, 169, 170
Intuisiisme 132

K

- kaizen 25
- Karl Popper 256
- kartu skor berimbang 25
- keajaiban Asia Timur 24
- Kuhn 146, 252, 269

L

- Laporan Pembangunan Manusia 38, 40
- learning organization. *Lih.* organisasi pembelajar
- life expectancy index. *Lih.* indeks harapan hidup
- Locke 58
- LPM. *Lih.* Laporan Pembangunan Manusia

M

- Mahzab Frankfurt 64
- Manajemen 6
 - asumsi 148
 - hubungan dengan ekonomika 69
 - hubungan dengan psikologi 68
 - hubungan dengan sosiologi 68
 - pengertian manajemen 225
 - tanggung jawab fungsional 6
- manajemen ilmiah 75, 159, 161, 162, 202
 - hal yang dikembangkan 159
- Manajemen Integratif 7
- Manajemen Jepang 7, 11, 172
 - Manajemen Produksi Toyota 7, 11, 172
 - Model Organisasi Tipe Z 7, 11, 172
- Manajemen Kontemporer 7

- Manajemen Modal Insani 11
 - manajemen mutu sumberdaya manusia 203, 208
- Manajemen Perilaku 7
- Manajemen Sumber Daya Manusia 11, 209
- Manajemen Total Kualitas 14, 15
- Marilyn Ferguson 189, 194
- Mary Parker Follet 163, 228
- Maslow 68
- masyarakat sipil 33
- Max Weber 161, 312
- Melvil Dewey 314
- Metode ilmiah 132
- Metode Penstrukturan Masalah 96
- Metodologi Sistem Lunak 92, 96
- Mintzberg 166, 230, 237, 269
- MMSDM. *Lih.* manajemen mutu sumberdaya manusia
- Montesquieu 58

O

- Ockham's Razor 75
- Ontologi 129, 263
- operational research. *Lih.* riset operasional
- Operations Research. *Lih.* Penelitian Operasi
- Orde Baru 43
- organisasi pembelajar 14
- Otonomi daerah 44
- outsourcing. *Lih.* sumber luar

P

- Paradigma
 - asal kata 146
 - definisi menurut Kuhn 146

pelayanan satu atap 25
 Penelitian Operasi 93
 Penelitian Operasi Keras 93
 Penelitian Operasi Lunak 96
 pengungkapan dan pengujian
 asumsi strategis 97
 PERC. *Lih.* Konsultan Risiko Poli-
 tik dan Ekonomi
 Political and Economic Risk Con-
 sultancy Ltd. *Lih.* Konsultan
 Risiko Politik dan Ekonomi
 positivisme 12, 13, 59, 61, 62, 63,
 64, 65, 66, 67, 98, 125, 126,
 130, 131, 251, 264, 316
 ciri-ciri 61
 posmodernisme 64, 65, 66, 316
 Ciri-ciri 65
 problem-structuring methods.
 Lih. Metode Penstrukturan
 Masalah
 PSMs. *Lih.* problem-structuring
 methods
 Pusat Data dan Informasi Departemen
 Energi dan Sumber
 Daya Mineral 45
 Pusat Sumber Daya Geologi 45

R

Rasionalisme 131
 Reducing Emissions from Defores-
 tation and Degradation 50
 REED. *Lih.* Reducing Emissions
 from Deforestation and
 Degradation
 riset operasioanal 196
 Robert Owen 154
 Rosabeth Moss Kanter 172
 Rousseau 58

S

sains 4
 bentuk 126
 definisi 4
 definisi menurut Wikipedia 181
 karakteristik utama 74
 pendekatan
 analitik 4
 berulang 4
 bisa berubah 4
 sains keras 56
 sains lunak 56
 sosial
 definisi 56
 langkah-langkah penelitian 67
 tahapan perkembangan 61
 terapan 182
 SAST. *Lih.* strategic assumption
 surfacing and testing
 scientific management. *Lih.* manaje-
 men ilmiah
 single window. *Lih.* pelayanan satu
 atap
 Sistem
 bernyawa 78
 deterministik 78
 sosial 79
 model deterministik 84
 Model Sistemik 85
 sistem lini perakitan 24
 Soft System Methodology. *Lih.* Met-
 odologi Sistem Lunak
 sosiologi 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,
 64, 68, 69, 70, 71, 141, 142,
 203, 204, 244, 253, 313, 314,
 315
 cikal bakal 58
 definisi menurut Durkheim 59
 SSM 92, 97, 98, 99, 100, 101, 102,

103, 105, 106, 108, 110,
112, 113. *Lih.* Soft System
Methodology
Rich picture 104
Root Definitions 103
strategic assumption surfacing and
testing. *Lih.* pengungkapan
dan pengujian asumsi
strategis
sumber luar 32, 33
Sun Tzu 20, 90
Sūn Zi Bīng Fǎ 20
The Art of War 20

T

tata pamong secara elektronik 25
teknologi 3, 4, 6, 10, 14, 15, 22, 23,
31, 41, 42, 43, 59, 86, 92,
105, 119, 120, 152, 155, 156,
168, 169, 175, 176, 181, 183,
184, 185, 186, 190, 192, 194,
198, 201, 233, 236, 237, 241,
243, 246, 313
definisi 184
The Association to Advance Col-
legiate Schools of Business
International 35
The European Quality Improve-
ment System 35
Theodore Levitt 237
The World Economic Forum 39
Toyota Way 24. *Lih.* *Juga* Manaje-
men Jepang: Manajemen
Produksi Toyota
Transparency International 39

U

UNDP. *Lih.* United Nation Devel-
opment Program
United Nation Development Pro-
gram 40
United Nations Climate Change
Conference 50

V

VOC 21

W

waste production 25
William H. Newman 165

Tentang Penulis



Amak Muhammad Yaqoub, lulusan Master dari Universitas Indonesia tahun 2006 di bidang pemasaran dan pernah mendapatkan penghargaan *Nokia Marketing Award 2005* (NMA 2005). Beberapa tulisannya berkaitan dengan pemasaran dipublikasikan di media cetak, seperti *Majalah SWA*, *Jurnal Manajemen Usaha Indonesia*, dan *Suara Karya*. Amak pernah bekerja di DEKA, salah satu agensi riset pemasaran sebagai eksekutif riset, sebagai *relationship manager* di perusahaan Citibank, dan pernah menjadi jurnalis di harian umum *Jawa Pos*. Memiliki pengalaman riset dalam bidang pemasaran di beberapa perusahaan,

seperti HEINZ ABC, Nestle Indonesia, PT HM Sampoerna, dan PT Merpati Nusantara.



Bambang Rudito, Doktor di bidang Antropologi dari Universitas Indonesia dan sekarang mengajar di Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung untuk mata kuliah Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Pelayanan Komuniti, dan Kajian Tatanan Masyarakat. Di samping itu, juga mengajar Antropologi di Universitas Andalas. Penulis sering menjadi narasumber di Departemen Sosial, Departemen Kebudayaan dan Pariwisata, serta BPPT untuk berbagai kajian yang berhubungan dengan bidang keahliannya. Berbagai buku sebagai hasil karya intelektual penulis telah dipublikasikan, di antaranya *Etika Bisnis dan Tanggungjawab Sosial Perusahaan di Indonesia*, *Akses Peran Serta Masyarakat*,

Corporate Social Responsibility, Metode dan Teknik Penerapan Community Development, Masyarakat dan Kebudayaan Sukubangsa Mentawai, Komuniti Lokal, Adaptasi Sosial Budaya Masyarakat Minangkabau, Consumption Pattern and Hunting Enculturation Among Mentawai Children, Taboo and Restriction Among Javanese Pregnant Women in Minangkabau Area, Audit Sosial, dan sebagai Editor Buku Pedoman Pengembangan Masyarakat di Energi dan Sumber Daya Mineral Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral RI.



Jann Hidajat Tjakraatmadja, mendapatkan gelar Sarjana Teknik Industri dari ITB tahun 1978. Tahun 1980-1981 menyelesaikan studi untuk program Master di Industrial Beleid, Catholic University of Leuven, Belgia. Kemudian, tahun 2001, Jann memperoleh gelar Doktor di bidang *Knowledge Management in Learning Organization* dari almahaternya Teknik dan Manajemen Industri, ITB. Jann juga telah menghasilkan empat buku, yang pertama berjudul *Teknik Tata Cara Kerja* (1980) yang ditulis bersama Dr.Ir. Iftikar Z. Sitalaksana dan Ir. Han Ruhana MBA (alm), buku kedua berjudul *Manajemen Teknologi* (1996)

yang ditulisnya sendiri, buku ketiga berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1998) yang ditulisnya bersama Dr. Indriyati Sunaryo, MSc, dan *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran* (2006) merupakan buku keempat yang ditulisnya bersama Donald Crestofel Lantu. Jann berpengalaman dalam pelatihan dan konsultasi untuk berbagai proyek di organisasi bisnis maupun pemerintah. Ia juga berpengalaman mengajar dalam bidang *Mind Management, Management of Technology, Knowledge Management and Information Technology, People Management, Learning Organization, Operations Management, Organizational Behavior, Service Management, Change Management, dan Logistics and Project Management*. Selama di Departemen TI ITB, Jann dipercaya menjadi Koordinator Laboratorium Teknik Tata Cara Kerja dan Ergonomi. Sejak tahun 1995-2003 menjadi Sekretaris dan Ketua Studio Management TI ITB. Tahun 2003-2005 menjabat sebagai Direktur MBA ITB. Jann bersama beberapa temannya mendirikan Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM ITB) tahun 2003. Saat ini, ia dipercaya sebagai Wakil Dekan Bidang Akademik di SBM ITB.



Kristian Tamtomo, merupakan kandidat Doktor di Albany, State University of New York dalam bidang Antropologi. Pemegang gelar Master dari Institute of Social Studies The Haque, Netherland ini menyelesaikan studi magisternya di bidang Sudi Pembangunan tahun 2006 sementara gelar sarjananya diperoleh tahun 2004 dari UGM Yogyakarta. Ketertarikannya adalah terhadap isu yang berkaitan dengan studi masyarakat terutama kesejahteraan, dinamika populasi, kebijakan sosial, dan juga isu menyangkut masalah anak dan kepemudaan. Pernah bekerja di LSM Kemitraan, dan Lembaga Studi

Pers dan Informasi tahun 2007. Buku yang pernah ditulisnya sebagai *co-author* berjudul *Building Block: English Competency for Year SMP/MTs* (2005), yang dipublikasikan oleh penerbit Citra Aji Parama, Yogyakarta. Beberapa artikel tulisannya tersebar di media cetak seperti *Renai* dan *The Jakarta Post*.



Nurhajati M.T. Mardiono (almh.), menyelesaikan Sarjana di Teknik Industri tahun 1977 dan melanjutkan studi Magister di Teknik Industri ITB hingga memperoleh gelar Master tahun 1984. Bidang spesialisasi yang diminati adalah *Human Resources Management* dan *Operations Management*. Mata kuliah yang pernah diajarkannya di Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB, antara lain *Operations Strategy*, *Principles of Management*, *Organizational Theory*, *Compensation Management*, *Human Resource Based on Competence*, dan juga *Management Thought*. Pengalaman konsultasi beliau dimulai tahun 1980 di beberapa perusahaan terkemuka,

seperti PT Pertamina, PT Badak LNG, PT Semen Padang, PT Pos Indonesia, PT PAL Indonesia, dan PT Angkasa Pura II. Selain itu, pernah beberapa kali dari tahun 1983 menjadi Anggota Tim Menteri Pendidikan dan Kebudayaan,

melakukan pengkajian antara lain mengenai Sistem Perencanaan dan Anggaran di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Nurhajati telah berpulang tanggal 18 September 2008 pada saat buku ini sedang dirampungkan.



Sjafriz Mangkuprawira, Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB dalam bidang ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM), dilahirkan di Kuningan Jawa Barat, Indonesia, 30 April 1943. Gelar Sarjana Sosial Ekonomi Pertanian IPB diraih tahun 1971. Meraih *a Certificate of Social Anthropology at University of Sussex*, UK tahun 1978 dan Doktor Ilmu Ekonomi Pertanian dari IPB tahun 1985. Sejak awal Mei 2008 sudah pensiun sebagai PNS. Akan tetapi, dia masih aktif mengajar dan membimbing mahasiswa semua strata, meneliti dan menulis buku utamanya yang menyangkut MSDM Strategis, Manajemen Mutu

SDM (MMSDM), Teori Organisasi, dan Perilaku Organisasi. Sudah ada tiga buku ilmiah yang ditulisnya, yakni *MSDM Strategis*, *MMSDM*, dan *Horison: Bisnis, Manajemen, dan SDM*. Dia hingga kini telah menulis artikel sebanyak 537 buah yang dimuat dalam blog pribadi dan beberapa jurnal nasional dan internasional. Sebelum pensiun, pernah menduduki jabatan sebagai Ketua Departemen Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian, Ketua LPPM, Wakil Rektor di bidang perencanaan dan pengembangan dan kerjasama, Dekan Fakultas Pertanian, Ketua Senat Akademik, dan Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana IPB. Di pemerintahan, dia pernah menjabat Staf Ahli Menteri Koperasi dan UKM, Program Bimas Departemen Pertanian, dan Tenaga Ahli Ditjendikti Depdikbud.

Surna Tjahja Djajadiningrat, dilahirkan di Jakarta, 1 September 1944. Menamatkan pendidikan dasar hingga menengah di Jakarta dan memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri ITB. Semenjak tahun 1972, menjadi staf pengajar Departemen Teknik Industri di perguruan tinggi yang sama. Tahun 1982 memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ekonomi Sumber Daya Alam dan Lingkungan dari University of Hawaii. Semenjak tahun 1998 menjadi Guru Besar Manajemen Lingkungan di almamater tempat ia mengajar. Selain menjadi pengajar, dia juga memangku berbagai jabatan di pemerintahan selama kurang lebih 17 tahun. Dimulai dengan menjadi Pembantu Asisten Menteri Negara



Kependudukan dan Lingkungan Hidup (1984-1988). Dilanjutkan tahun 1988-1993 sebagai Asisten Menteri (ASMEN) IV bidang Komunikasi dan Peran Serta Masyarakat. Tahun 1993-1997 menjadi ASMEN III Menteri Negara Lingkungan Hidup Bidang Koordinasi Kelembagaan, Deputi Kepala Badan Pengendalian Dampak Lingkungan bidang AMDAL dan Pembinaan Teknik (1998). Sejak tahun 1999-2000, menjadi Staf Ahli Menteri Pertambangan dan Energi bidang Lingkungan Pertambangan dan tahun 2000-2001 dipercaya menjadi Direktur Jenderal Pertambangan Umum di departemen yang sama.

Tahun 2001-2003 diangkat menjadi Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. Minatnya yang besar terhadap perkembangan pendidikan membuatnya terlibat menjadi salah satu pelopor berdirinya Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB tahun 2003. Saat ini Surna dipercaya menjadi Dekan SBM ITB.



Togar M. Simatupang menyelesaikan pendidikan Sarjana di Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Bandung tahun 1991. Ia memperoleh gelar Master Teknologi dalam bidang teknologi produksi dari Universitas Massey di Selandia Baru 1997 dan Doktor dalam bidang Sains Keputusan dari universitas yang sama tahun 2004. Ia menyelesaikan studi pasca doktoralnya di Universitas Newcastle, Australia tahun 2008. Saat ini, ia adalah dosen Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB di Program Studi Sarjana Manajemen, Magister Sains Manajemen, Magister Administrasi Bisnis, dan Doktor Sains

Manajemen. Togar mengampu beberapa mata kuliah, antara lain Manajemen Rantai Pasok, Manajemen Operasi dan Teknologi, Desain Rantai Pasok, dan Manajemen Operasi. Sebelumnya, ia memiliki pengalaman mengajar

di beberapa perguruan tinggi lainnya, seperti Institut Teknologi Nasional (ITENAS), Universitas Maranatha, Universitas Parahyangan, Universitas Pasundan, dan Institut Teknologi Telekomunikasi. Sebagai bentuk dedikasinya terhadap dunia pendidikan, ia aktif menyumbangkan pemikiran dalam bentuk karya ilmiah yang telah dimuat dalam berbagai jurnal tingkat nasional maupun internasional. Buku yang pernah ia tulis, antara lain *Pemodelan Sistem* (1995) oleh Penerbit Andi Offset dan *Teori Dasar Sistem* (2005) oleh Penerbit Nindita. Bidang-bidang yang ia tekuni meliputi Kolaborasi Rantai Pasok dan Ekonomi Kreatif. Penghargaan yang pernah diperoleh di antaranya adalah *Excellence Award 2005* dan *Highly Commended Award 2006* oleh *Emerald Literati Network UK*.



Utomo Sarjono Putro, lulus Sarjana dari Departemen Teknik Industri ITB tahun 1992, kemudian tahun 1995 melanjutkan studi Magister dan Doktoralnya di Departemen of Value and Decision Science, Tokyo Institute of Technology, Japan, dan berhasil meraih gelar Doctor of Engineering tahun 2001 dalam bidang *decision science*. Beberapa publikasi internasional yang dihasilkan di antaranya dimuat dalam jurnal internasional yang ternama, yaitu *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, *Systems Analysis Modeling Simulation*, dan *Systems Research and Behavioral Science*. Beberapa presentasi

pernah dilakukannya dalam konferensi internasional, seperti di Tokyo, Kobe, Vietnam, Shenzhen, dan Singapura. Sejak tahun 2003 bergabung dengan Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB sebagai staf pengajar. Saat ini, menjabat ketua sub-kelompok keahlian *Decision Making and Strategic Negotiation*, Ketua Senat SBM, Ketua Knowledge Center SBM, dan Anggota Senat Akademik ITB. Pernah juga menjabat ketua program studi Sarjana Manajemen, SBM ITB, dari tahun 2004 sampai dengan 2007. Bidang riset yang menjadi minatnya adalah berpikir sistem, ilmu keputusan, dan *agent based modeling* yang diterapkan dalam permasalahan sosial dan manajemen, seperti masalah flu burung di Bandung, *Purchasing Decision Making in Mobile Telecommunication Industry*, *global warming*, dan *conflict management in Citarum riverbasin problem*.