

MEMAHAMI EVOLUSI TEORI MANAJEMEN UNTUK MENJADI MANAJER YANG EFEKTIF

THE UNDERSTANDING OF MANAGEMENT THEORIES EVOLUTION TO BE AN EFFECTIVE MANAGER

Siswanto

Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan
Departemen Kesehatan Republik Indonesia, Surabaya

ABSTRACT

Without a smart thinking, the cacophony of management tools could lead to manager's confusion, which in turn would bring to a stagnant and frustrated situation. The paper was aimed at: (1) describing the evolution of management theories with their basic assumptions, and (2) offering a single framework through the integration all of the theories to be an effective manager.

Simply, all of the management theories can be categorized into two schools of thought, i.e. instrumental account and social action account. Instrumental account, departing from 'organization' as a basis of analysis, saw organization as a tool for achieving shared goals, so this account offered a number of recipes about how managers should do in managing organizations. With such assumptions, managerial work was to manage people for achieving organization goals; then people's action seen as the product of managerial work. This accounts consisted of four theories, i.e.: classical management theories, human relation theories, organic systems theories, and contingency theories. On the contrary, social action account performed its analysis departing from 'social action' of the actors involved, then 'organization' seen as the product of people's action in negotiating meanings (cultural theories) or in competing interests (political theories). Making use of this assumption, there was no separation between manager's action and actor's action; all conducted negotiation of meanings in every event, or competing resource for meeting actor's interests.

At the end of the paper, it has been shown the integration of all management theories in a single framework. In order to be an effective manager, one should be able to select the basic roles or theories in such a way that the selected roles or theories was matching with organizational event the manager faced (mimicry phenomenon). In other words, contingency was not based on the variance of organization but based on the variance of event the manager faced.

Keywords: evolution, organization theories, effective manager, mimicry

ABSTRAK

Tanpa pemahaman yang cerdas, praktisi manajemen akan menjadi bingung menghadapi hiruk-pikuk bermacam menu ilmu manajemen, yang boleh jadi berujung pada frustrasi dan *stagnan*. Tulisan ini ditujukan untuk: (1) memberikan gambaran tentang evolusi teori manajemen dengan asumsi dasarnya, dan (2) menawarkan satu kesatuan kerangka pikir melalui pengintegrasian dari semua teori untuk menjadi manajer yang efektif.

Secara sederhana, hiruk-pikuk ilmu manajemen dapat dikelompokkan ke dalam dua cara pandang, yaitu cara pandang instrumental dan cara pandang aksi sosial. Berangkat dari 'organisasi' sebagai basis analisis, cara pandang instrumental memaknai organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama, sehingga cara pandang ini menawarkan bermacam resep tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh para manajer dalam mengelola organisasi. Dengan asumsi ini, pekerjaan manajer adalah mengelola orang-orang guna mencapai tujuan organisasi, sehingga tindakan orang-orang dalam organisasi dilihatnya sebagai produk kerja manajerial. Cara pandang ini meliputi empat kelompok teori, yaitu teori manajemen klasik, teori hubungan manusia, teori sistem organik, dan teori kontijensi. Sebaliknya, cara pandang aksi sosial melakukan analisisnya berangkat dari 'aksi sosial' para aktor yang terlibat dalam kehidupan organisasi, lalu memaknai 'organisasi' sebagai produk dari tindakan orang-orang dalam menegosiasikan pemaknaan (menurut teori budaya), atau berebut kepentingan (menurut teori politik). Cara pandang aksi sosial berasumsi bahwa tidak perlu ada separasi antara aksi manajer dan aksi aktor lainnya; kesemua aktor (termasuk manajer) berusaha melakukan negosiasi makna dalam setiap 'event', atau berebut kepentingannya masing-masing.

Pada tulisan ini telah ditunjukkan pengintegrasian semua teori manajemen dalam kerangka pikir tunggal. Untuk menjadi manajer yang efektif, seseorang harus dapat memilih peran atau teori yang tepat sedemikian rupa sehingga peran atau teori terpilih 'cocok' dengan 'event' organisasional yang dihadapi oleh manajer (fenomena mimikri). Dengan kata lain, kontijensi bukanlah merujuk pada varian organisasi melainkan pada varian 'event' yang dihadapi seorang manajer.

Kata Kunci: evolusi, teori organisasi, manajer efektif, mimikri

PENGANTAR

Kita sadari bersama bahwa selama kurun waktu lima dekade terakhir ilmu manajemen telah berkembang dengan sangat pesat termasuk di bidang manajemen kesehatan. Hal yang sangat mengesankan yaitu mulai diaplikasikannya prinsip-prinsip manajemen 'generik' (umum) dalam manajemen kesehatan. Berbagai 'tool' manajemen telah ditawarkan oleh para skolar dan konsultan manajemen kepada berbagai jenis dan tingkatan manajer kesehatan yang oleh pengusungnya diklaim sebagai solusi yang jitu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berbagai 'tool' manajemen juga

diajarkan pada berbagai program magister manajemen kesehatan. Pertanyaan yang sering kami ajukan kepada mahasiswa magister manajemen kesehatan adalah “apakah Anda yakin bahwa setelah lulus menyandang gelar magister manajemen kesehatan Anda akan mampu menjadi manajer kesehatan yang efektif?” Tak seorang pun yang berani menjawab “ya mampu” dengan penuh keyakinan. Hal ini mengindikasikan adanya kebingungan pada mereka terhadap bagaimana menerapkan hiruk-pikuk (*cacophony*) bermacam ‘tool’ manajemen.

Berbagai hiruk-pikuk ‘tool’ manajemen yang ditawarkan tersebut mulai dari pendekatan klasik (rasional), kemanusiaan, organik (sistem), kontijensi, sampai dengan pendekatan politik dan budaya.^{1,2,3} Sebagai ilustrasi hiruk-pikuk ‘tool’ manajemen tersebut mulai dari teori klasik sampai dengan politik sebut saja: teknik perencanaan, analisis jabatan, teknik departemenisasi, teknik evaluasi, manajemen logistik, manajemen strategik, manajemen kualitas, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, manajemen perubahan, organisasi pembelajar (*learning organization*), berpikir sistem (*systems thinking*), manajemen kontijensi, manajemen budaya, manajemen perubahan, manajemen konflik, dan akhirnya manajemen politik.

Kalau tidak dipahami secara utuh oleh para pembelajar dan praktisi manajemen, mereka akan mendapatkan kebingungan tentang bagaimana ‘mempraktikkan’ berbagai ‘tool’ manajemen tersebut agar menjadi manajer yang efektif. Terpaku pada satu ‘tool’ manajemen tentunya dapat menyebabkan manajer ‘kecele’ dan ‘kecewa’, karena ‘tool’ yang telah diandalkannya ternyata tidak bekerja dengan baik. Bahkan bisa saja si manajer menjadi frustrasi karena tidak tahu harus berbuat apa, dikarenakan kurangnya pemahaman tentang bagaimana seharusnya menyikapi bermacam ‘tool’ manajemen tersebut.

Berbagai pertanyaan mendasar yang harus dijawab berkenaan dengan bermacam ‘tool’ manajemen tersebut yaitu: (i) apa asumsi dasar dari berbagai ‘tool’ manajemen tersebut, (ii) apakah semua ‘tool’ manajemen bersifat generik (dapat dipakai untuk semua situasi), (iii) atau, apakah stok ‘tool’ manajemen tersebut bersifat kontijensi (situasional), sehingga kita dituntut kecerdasan dalam hal ketepatan penggunaannya pada situasi dan ‘event’ yang tepat.

Tulisan ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman mengenai bagaimana seharusnya praktisi manajer menyikapi berbagai hiruk-pikuk ‘tool’ manajemen dan tidak tenggelam dalam berbagai

‘tool’ yang telah dipelajarinya. Ibarat seorang dokter ahli, sang dokter harus mampu mendiagnosis penyakit dalam manajemen: membaca situasi dengan tepat, kemudian memilih obat yang cocok dengan penyakit yang diderita pasiennya.

EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

Berdasarkan titik pangkal analisisnya cara pandang tentang bermacam teori manajemen dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu analisis institusional dan analisis aksi sosial. Analisis institusional yang bertolak dari ‘organisasi’ telah melahirkan cara pandang instrumental. Hal ini memang sesuai dengan istilah ‘organisasi’ yang berasal dari kata *organon* yang artinya alat. Cara pandang instrumental melihat ‘organisasi’ sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama. Pemikir-pemikir dalam kelompok cara pandang instrumental berusaha menginvestigasi ‘apa yang dilakukan anggota organisasi dalam kehidupan organisasinya dan mencoba menciptakan resep-resep bagi manajer untuk menjalankan organisasi dalam mencapai tujuannya’.^{1,2} Diskursus dalam cara pandang instrumental selalu berkaitan dengan “*what managers should do in the organization*”, karena bertolak dari ‘organisasi’, pemikir dalam cara pandang instrumental menggunakan asumsi bahwa organisasi sudah ada sebelum aksi anggotanya (*pre-existent*), tidak tergantung, bebas, dan bukan produk dari aksi anggotanya. Cara pandang ini melihat atau berasumsi bahwa aksi manajer bersifat netral, rasional, dapat direncanakan, dan bebas dari kepentingan individu manajer.²

Dalam kelompok cara pandang instrumental meliputi beberapa subkelompok teori yang membentuk ‘spektrum’ yang sangat luas³ misalnya, telah membagi cara pandang instrumental ini ke dalam 25 jenis cara pandang (teori). Namun demikian, dalam rangka memudahkan pemetaan dan pemahaman, tulisan ini membagi cara pandang instrumental ke dalam empat kelompok besar teori, yaitu teori manajemen klasik (rasional), manajemen kemanusiaan (*human relation theories*), manajemen sistem organik, dan manajemen kontijensi.^{1,2} Disiplin ilmu yang mendukung kelompok cara pandang ini adalah *management science*, administrasi, ekonomi, psikologi, matematik, statistik, dan disiplin lainnya dalam kelompok ‘ilmu objektif’. Sebagian besar diskursus ilmu-ilmu manajemen yang diajarkan masuk dalam kategori ini. Selanjutnya pembahasan tentang cara pandang instrumental ini akan diuraikan pada subjudul tersendiri.

Dengan menggunakan *axioma* terbalik seperti teka-teki mana yang lebih dahulu: ayam atau telur.

Pemikiran aksi sosial mengawali analisisnya bukan bertolak dari 'organisasi' tapi bertolak dari 'aksi sosial' dari para aktor yang terlibat dalam organisasi. Pemikir kelompok ini menganalogikan organisasi seperti 'kelompok sosial', yaitu 'struktur' pola interaksi perilaku antaraktor dalam kelompok sosial didasari pada tujuan individu dan bukan tujuan kelompok. Pemikir dalam kelompok ini berpegang pada proposisi bahwa organisasi tidak bisa terlepas, tidak bebas, dan merupakan produk dari aksi sosial para aktor yang terlibat. Maka dari itu, investigasi lebih diarahkan kepada 'apa yang dilakukan oleh masing-masing aktor dalam membimbing perilakunya untuk membentuk organisasi (*getting organized*)'.^{1,2} Berbeda dengan cara pandang instrumental, diskursus dalam cara pandang aksi sosial berkaitan dengan "*what the actors really do in the organization*". Cara pandang ini melihat aksi manajer dan aktor lain anggota organisasi tidak netral, tidak rasional, politis, dan tidak bebas dari kepentingan para aktornya.

Dalam kelompok cara pandang aksi sosial sedikitnya terdapat dua subkelompok teori yaitu teori manajemen budaya (simbolik) dan manajemen politik. Disiplin ilmu yang menopang cara pandang ini adalah sosiologi, antropologi, politik, dan disiplin lainnya yang sifatnya 'ilmu interpretatif' sebagaimana sering dibedakan dengan kelompok ilmu obyektif. Berbeda dengan cara pandang instrumental yang mendominasi diskursus ilmu manajemen, cara pandang aksi sosial hanya mewakili sebagian kecil diskursus ilmu manajemen.

Kalau kita melihat sejarah perkembangan teori manajemen mulai dari teori klasik, teori kemanusiaan, teori sistem organik, teori kontijensi, teori budaya, dan akhirnya teori politik, tampaknya telah terjadi proses 'evolusi' dari satu teori ke teori lainnya. Dapat dikatakan sebagai proses evolusi karena teori yang muncul berikutnya merupakan respon ketidakpuasan terhadap teori sebelumnya. Sebagai contoh, munculnya teori kemanusiaan dalam teori manajemen merupakan respon ketidakpuasan terhadap resep-resep manajemen klasik yang terlalu teknikal dan *depersonalized*. Rupanya proses evolusi teori manajemen ini terus berlangsung sampai sekarang dalam upaya mendapatkan pemahaman dan praktik yang tepat tentang manajemen.

Morgan⁴ menyatakan bahwa orang melihat apa itu organisasi dan apa itu manajemen bagaikan sekelompok orang buta yang mencoba memahami gajah dengan cara meraba. Masing-masing orang tentu akan memaknai gajah sesuai dengan bagian mana dari tubuh gajah yang berhasil dirabanya.

Elaborasi bermacam teori manajemen adalah analog dengan fenomena orang buta ini. Masing-masing teori manajemen dikembangkan dengan pendekatan 'metafora' atau 'teropong'. Kelebihan metafora adalah mampu melihat sesuatu yang kompleks menjadi sederhana dan detail bahkan cenderung melebih-lebihkan, tetapi kehilangan kemampuannya untuk melihat sesuatu secara 'utuh'. Untuk itulah, Morgan³ mengingatkan kepada praktisi manajemen agar tidak terpaku dan terjebak pada salah satu '*tool*' manajemen supaya tidak mengalami *stagnasi* dan frustrasi dalam praktik manajemen.

CARA PANDANG INSTRUMENTAL

Mengelompokkan berbagai teori manajemen dengan menelusuri dasar asumsi yang dipakai merupakan hal penting, karena akan mampu mengidentifikasi bagaimana masing-masing teori memaknai 'apa itu organisasi' dan 'apa itu manajemen'. Dalam cara pandang instrumental, organisasi dilihat sebagai alat untuk mencapai tujuan sehingga organisasi bersifat *pre-existent*, sedangkan manajemen dilihat sebagai aktivitas yang rasional, sekuensial (urut), prediktif, dan bebas dari kepentingan aktor. Dengan kata lain, aktivitas manajemen adalah penguasaan ilmu yang bersifat 'teknik', karena titik tolak bahasan berangkat dari 'organisasi', maka diskursus dalam cara pandang instrumental ini mengarah kepada 'bagaimana seharusnya mendesain dan *manage* organisasi'. Pokok bahasan dalam cara pandang ini, misalnya saja, tujuan organisasi, struktur organisasi (departemenisasi), tugas, wewenang, peran, fungsi, efektivitas, efisiensi, perencanaan, penggerakan, *monitoring*, evaluasi, dan sebagainya.

Degeling² membagi teori dalam kelompok cara pandang instrumental ke dalam empat subkelompok teori yaitu teori manajemen klasik (rasional), manajemen kemanusiaan, manajemen sistem organik, dan manajemen kontijensi. Masing-masing subkelompok teori manajemen dapat dipetakan tentang asumsi dasar yang digunakan dan bagaimana masing-masing teori memaknai tentang 'apa itu organisasi' dan 'apa itu manajemen'. Selanjutnya akan dibahas agak mendalam untuk masing-masing subkelompok teori.

Beberapa penulis teori manajemen dalam kelompok manajemen klasik contohnya adalah POAC (Terry), POSDCORBE (Gulick), 14 prinsip manajemen dari Fayol, 4 prinsip-prinsip manajemen dari Taylor⁵, termasuk model manajemen Perencanaan (P1), Penggerakan (P2), Pengawasan dan Penilaian (P3) yang sering dipakai Departemen Kesehatan (Depkes) dan model sejenis lainnya.

Menurut Degeling² asumsi dasar manajemen klasik adalah: (1) organisasi eksis untuk mewujudkan tujuan tertentu, (2) struktur harus disesuaikan dengan tujuan organisasi, (3) organisasi dapat berjalan efektif apabila kepentingan individu menjadi subordinasi dari kepentingan organisasi, (4) pelaksanaan kontrol yang ketat adalah esensial demi pencapaian tujuan organisasi, (5) problema organisasi termasuk konflik muncul karena kesalahan yang terjadi pada setiap langkah manajemen baik P1, P2, atau P3.²

Melihat kelima asumsi dasar di atas, manajemen dalam kelompok teori klasik (rasional) diinterpretasikan sebagai suatu keterampilan yang bersifat teknis dan bawahan dianggap sebagai robot yang selalu patuh dengan kebijakan dan arahan manajer. Manajer diinterpretasikan sebagai *driver*, organisasi sebagai kendaraan, sementara bawahan sebagai onderdil kendaraan yang harus menjalankan fungsinya sesuai dengan peran yang telah ditentukan. Kritik yang muncul terhadap teori ini adalah bahwa teknik manajemen ini terlalu mekanistik dan tidak menghargai bawahan sebagai 'manusia' yang memerlukan kebutuhan psikologis dan sosial.

Merespon manajemen klasik, yang dianggap terlalu mekanistik dan *in-human*, ilmuwan perilaku (*behavioral science*) mengajukan model (teori) manajemen yang dapat dikelompokkan ke dalam teori kemanusiaan. Teori manajemen kemanusiaan bersifat tidak terlalu mekanistik dan berusaha memanusiakan bawahan. Beberapa tokoh yang mengembangkan misalnya, Elton Mayo (*Hawthorne investigation*), Chris Argyris (manajer harus mampu membimbing manusia dari kanak-kanak menjadi dewasa), Maslow (manusia mempunyai lima kebutuhan berjenjang yang harus dipenuhi), Mc Gregor (teori X dan Y), Herzberg (*Hygiene and Motivation factors*).⁵

Asumsi dasar pada teori kemanusiaan adalah: (1) keberadaan organisasi untuk memenuhi kebutuhan manusia, (2) saling ketergantungan antara organisasi dan anggota organisasi, (3) tugas manajer adalah menyesuaikan tujuan individu dan tujuan organisasi, (4) apabila tujuan individu dan tujuan organisasi dapat berimpit maka kinerja organisasi akan baik, (5) konflik dalam organisasi muncul karena manajer tidak mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial dari bawahan.²

Melihat asumsi di atas, teori kemanusiaan menginterpretasikan organisasi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial dari anggotanya, dan tugas manajer adalah sebagai fasilitator (*father*) yang membuat kondisi organisasi sedemikian rupa, sehingga semua kebutuhan

psikologis dan sosial anggotanya dapat terpenuhi. Teori kemanusiaan ini juga tidak luput dari kritik karena teori ini belum dapat dijadikan resep manajemen yang universal.

Sekelompok penulis lain seperti Morgan dan Stafford Beer⁴ mencoba melihat organisasi sebagai sistem organik. Ibarat manusia, dalam sistem organik terdapat tulang, otot, darah, sistem pernapasan, sistem aliran darah, sistem pencernaan, dan yang terpenting adalah sistem pengatur (otak).⁶ Asumsi dasar pada teori sistem organik adalah: (1) organisasi terdiri dari bagian-bagian (subsistem) yang mempunyai sifat saling terkait, berhubungan, dan ketergantungan untuk mencapai tujuan bersama, (2) struktur organisasi dan orang-orangnya merupakan komponen dari sistem (subsistem) untuk mendukung tujuan sistem, (3) terdapat mekanisme untuk mempertahankan tujuan bersama (mempertahankan homeostasis) melalui mekanisme umpan-balik dari sistem, (4) tugas manajer adalah mempertahankan mekanisme homeostasis, (5) konflik dalam organisasi muncul karena kegagalan manajer dalam mempertahankan homeostasis.²

Melihat asumsi di atas, teori sistem organik menginterpretasikan organisasi sebagai '*organism*' (makhluk hidup), dan peran manajer adalah sebagai '*brain*' (otak) yang merupakan pusat pengatur homeostasis. Manajer berfungsi sebagai '*balancer*' untuk menjamin semua subsistem bekerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kritik terhadap teori sistem organik yaitu apa yang sebenarnya terjadi dalam sistem organik adalah adanya saling ketergantungan antarsubsistem, tetapi tidak ada yang paling dominan. Dengan kata lain, kalau metafora sistem organik diadop, maka sesungguhnya tidak perlu seorang manajer karena sistem organik bekerja secara bersama-sama dan simultan.

Merespon berbagai teori yang muncul dan juga menyadari bahwa tidak mungkin semua teori cocok untuk semua varian organisasi, pencetus teori kontijensi mencoba untuk mengintegrasikan setidaknya pertentangan antara teori klasik *versus* teori kemanusiaan. Asumsi dasar pada teori kontijensi adalah: (1) organisasi bukan entitas tunggal tapi mempunyai varian yang luas, (2) tidak ada '*tool universal*' yang cocok untuk semua varian organisasi, (3) tugas manajer adalah menyesuaikan gaya manajemennya sesuai dengan varian organisasinya, (4) konflik dalam organisasi muncul karena ketidaktepatan gaya manajemen yang diterapkan dengan varian organisasi yang dipimpinnya. Beberapa penulis dalam kelompok teori kontijensi, misalnya Kast & Rosenzweig dan Burrell & Morgan.⁷

Melihat asumsi di atas, teori kontijensi menginterpretasikan organisasi sebagai entitas dengan banyak varian membentang mulai dari yang bersifat *closed/stable/mechanistic* sampai dengan yang bersifat *open/adaptive/organic*.⁷ Manajer berfungsi sebagai '*analist*' yang cerdas, sehingga mampu menganalisis entitas bivariat antara gaya manajemen dan varian organisasi. Metafora ini mencoba menjadi payung dari semua '*tool*', tetapi masih terbelenggu pada asumsi bahwa organisasi adalah *pre-existent*, dan perilaku anggota adalah produk dari manajemen. Oleh karena itu, teori kontijensi masih dimasukkan dalam kelompok cara pandang instrumental.

Apabila uraian dari keempat teori (metafora) dalam kelompok cara pandang instrumental dicoba untuk disarikan ke dalam tabel komparasi maka akan terlihat pada Tabel 1.

Dari Tabel 1, terlihat dengan jelas tentang sifat 'metaforik' dari masing-masing subkelompok teori. Pemetaan dalam Tabel 1 dibuat dengan sedikit menonjolkan unsur-unsur metaforiknya agar terlihat kontras antar subkelompok teori. Masing-masing teori cenderung melihat 'apa itu organisasi' dan 'apa itu manajemen' dengan mengedepankan teropongnya masing-masing yang berakibat pada pemaknaan (interpretasi) tentang organisasi dan manajemen menjadi sempit dan tidak utuh. Fenomena ini adalah fenomena umum yang terjadi pada 'elaborasi ilmu' yang cenderung bersifat reduksionis, yang mengakibatkan pemaknaan sempit dan *fragmented* dari sesuatu yang dipelajari.

CARA PANDANG AKSI SOSIAL

Sebagaimana diungkapkan oleh Weber⁸, aksi sosial adalah tindakan seseorang dalam konteks

Tabel 1. Peta Komparasi Antar Empat Subkelompok Teori dalam Cara Pandang Instrumental

No	Domain	Teori Klasik	Teori Kemanusiaan	Teori Sistem organik	Teori Kontijensi
1	Asumsi tentang organisasi	Organisasi adalah mesin, struktur dan anggota organisasi adalah komponen mesin	Organisasi adalah alat untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial anggotanya	Organisasi adalah sistem organik (makhluk hidup) yang mempunyai mekanisme homeostasis	Organisasi adalah entitas dengan banyak varian membentang membentuk spektrum
2	Analogi manajer	Operator/ driver	Fasilitator/father	Otak (brain)	Analist
3	Asumsi tentang pekerjaan manajemen	Manajemen diinterpretasikan sebagai kompetensi teknis untuk menjalankan mesin (a <i>step-by-step how to run a machine</i>)	Manajemen diinterpretasikan sebagai kompetensi 'kemanusiaan' yang memadukan tujuan organisasi dengan tujuan individu	Manajemen diinterpretasikan sebagai kompetensi ' <i>balancer</i> ' yang mempertahankan homeostasis dari sebuah sistem	Manajemen diinterpretasikan sebagai kompetensi analisis bivariat, antara gaya manajemen dengan varian organisasi
4	Asumsi tentang konflik	Konflik muncul karena ketidakmampuan manajer untuk menjalankan tombol POSDCORBE dengan benar	Konflik muncul karena ketidakmampuan manajer memadukan tujuan organisasi dengan tujuan individu	Konflik muncul karena ketidakmampuan manajer mempertahankan homeostasis dari sistem	Konflik muncul karena kesalahan penerapan gaya manajemen akibat kesalahan analisis
5	Manajer efektif	Operator yang tegas dan rasional	Fasilitator yang mampu mengayomi seluruh anggota	Brain (otak) cemerlang yang dengan cepat merespon semua gejala penyimpangan melalui mekanisme umpan-balik	Analisis cerdas, yang tidak pernah salah dalam analisis enititas matematik bivariat
6	Disiplin ilmu yang menopang	Management science, administrasi, ekonomi, matematik, statistik, dan lain-lain	Psikologi, ilmu perilaku	Biologi, teori sistem	Teori sistem, matematik
7	Tokoh skolar	Terry, Taylor, Fayol, Gulick, dll.	Mayo, Argyris, Maslow, Mc Gregor, Herzberg, dan lain-lain	Morgan, Edward Wilson	Kast & Rosenzweig, Burrell & Morgan

melakukan hubungan sosial, yang *notabene* tidak terlepas dari motif dan kepentingan individu. Sebagaimana diungkapkan di depan, analisis pada cara pandang aksi sosial dimulai dari 'aktor' yang ada dalam organisasi. Dengan demikian, diskursus dalam cara pandang ini membahas "apa yang dikerjakan para aktor dalam membangun interaksinya dengan aktor lain sehingga terbentuklah organisasi. Oleh karena itu, organisasi dilihat sebagai produk dari aksi para aktor yang terlibat, *non pre-existent*, dan perilaku para aktor bukanlah semata-mata produk manajer tapi lebih kepada produk individual masing-masing aktor dalam mengejar kepentingannya.

Direktur adalah orang yang secara kebetulan saja mendapatkan otoritas formal untuk memimpin organisasi. Namun demikian, dalam cara pandang aksi sosial siapapun dapat menjadi "manajer" atau 'leader' dalam suatu organisasi, tergantung kemampuan seseorang untuk mempengaruhi aktor-aktor lainnya, apakah ia bisa menjadi orang yang paling berpengaruh atau tidak^{2,9} karena cara pandang ini menjelaskan apa yang sebenarnya dikerjakan oleh para aktor, termasuk manajer pada kehidupan nyata organisasi, maka cara pandang ini sering disebut dengan pemikiran manajemen deskriptif. Hal ini berbeda dengan cara pandang instrumental yang berusaha membangun teori untuk memberikan resep kepada para manajer, sehingga sering disebut sebagai pemikiran manajemen preskriptif atau normatif. Cara pandang aksi sosial didasari oleh ilmu sosial, antropologi, dan politik. Cara pandang ini diwakili oleh apa yang sering disebut dengan manajemen budaya (kultural) dan manajemen politik.

Para penulis teori manajemen budaya, Morgan⁵ misalnya, melihat organisasi juga sebagai entitas budaya. Dengan menggunakan metafora budaya, maka perilaku aktor dalam organisasi dipengaruhi oleh ideologi, keyakinan, tata nilai, dan norma yang disepakati bersama oleh anggotanya. Dalam teori manajemen budaya, 'struktur' bukanlah bagan organisasi, tetapi diinterpretasikan sebagai 'pola' interaksi antaraktor yang sudah 'mengendap' menjadi ideologi, keyakinan, tata nilai, dan norma bersama. Asumsi dasar manajemen budaya adalah: (1) perilaku setiap aktor selalu didasari oleh pemahaman subjektif (*subjective meanings*) individu, (2) kejadian atau aksi individu dalam organisasi bersifat ambigu dan tidak jelas menyangkut apa yang sesungguhnya terjadi dan mengapa terjadi, (3) dihadapkan pada ambiguitas dan ketidakpastian para aktor menciptakan simbol-simbol untuk mendapatkan kepastian dan arah hidup, (4) kebanyakan proses organisasi bukannya menekankan pada apa yang

dihasilkan tapi lebih kepada apa yang para aktor dapat 'ekspresikan' tentang simbol, ritual, dan seremoni untuk mendapatkan makna kehidupan, dan (5) konflik dilihatnya sebagai hal yang wajar dalam kehidupan organisasi karena setiap aktor berebut makna dari setiap 'event' organisasi.

Dengan metafora budaya, organisasi dapat diinterpretasikan sebagai tempat (wahana) bagi para anggotanya untuk mengekspresikan simbol, ritual dan seremoni, guna mendapatkan makna kehidupan. Oleh karena itu, tugas manajer adalah menanamkan 'makna' dari seluruh proses organisasional kepada seluruh anggota organisasi, agar seremoni yang dibuat '*sense making*' kepada semua anggota. Dengan demikian, apa yang terjadi pada seluruh 'event' organisasional adalah perebutan makna untuk saling melakukan 'institusionalisasi' ideologi, keyakinan, tata nilai, dan norma dalam organisasi. Dalam cara pandang ini, perilaku manajer dilihatnya sama saja dengan aktor lainnya, bersifat tidak netral dan sama-sama berebut makna pada setiap 'event'.

Identik dengan teori manajemen budaya, para pencetus teori manajemen politik melihat organisasi sebagai wahana untuk berebut kepentingan bagi para aktornya. Manajer adalah salah satu aktor (kontestan) dalam 'game' perebutan kepentingan ini. Dalam berebut kepentingan tersebut, setiap aktor termasuk manajer memanfaatkan sumber-sumber kekuatan yang dimilikinya untuk saling mempengaruhi terhadap aktor lainnya. Sumber-sumber kekuatan yang dipakai para aktor untuk saling mempengaruhi adalah: (1) otoritas formal, (2) kendali pada sumber daya, (3) penggunaan struktur organisasi dan aturan, (4) pengaruh pada pengambilan keputusan, (5) penguasaan informasi dan pengetahuan, (6) pembentukan *networking* dan koalisi, (7) penanganan ketidakpastian, (8) simbolisme, dan (9) karisma.³ Manajer yang tidak mampu mengelaborasi kesembilan sumber *power* tersebut dengan baik, ia akan kehilangan legitimasinya sebagai 'leader', yang berakibat pada munculnya 'leader' bayangan.

Bertolak dari uraian di atas, asumsi dasar manajemen politik adalah: (1) organisasi adalah koalisi yang terdiri dari berbagai individu dan kelompok dengan berbagai kepentingan, (2) dalam organisasi selalu ada potensi perbedaan menyangkut kepribadian, keyakinan, kepentingan, sikap, persepsi, dan *preferences* dari para anggotanya, (3) kekuatan (*power*) memainkan peranan penting dalam memperebutkan sumber daya, (4) tujuan organisasi dan pengambilan keputusan adalah hasil dari *bargaining*, negosiasi, dan *brokering* dari berbagai faksi peserta, (5) karena

keterbatasan sumber daya dan setiap aktor berebut kepentingan, maka konflik adalah wajar dalam kehidupan organisasi.^{1,2,3}

Dengan metafora politik, maka organisasi diinterpretasikan sebagai wahana perebutan kepentingan oleh aktor yang terlibat; sementara pekerjaan manajer adalah analog dengan seorang politisi yang memainkan kekuatannya untuk mempengaruhi aktor lain. Kelemahan metafora budaya dan metafora simbolik adalah bahwa keduanya terlalu menekankan pada unsur-unsur individu, sehingga kehidupan organisasi tak ubahnya seperti pertunjukan drama bagi metafora budaya atau pertandingan atau *game* bagi metafora politik.

Perdebatan cara pandang instrumental dengan cara pandang aksi sosial sesungguhnya analog dengan perdebatan panjang tentang terbentuknya komunitas sosial dalam sosiologi. Pada sebagian teori, misalnya Durkheim menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh hukum umum dari suatu komunitas sosial; sementara teori lainnya, Weber misalnya, menyatakan bahwa perilaku individu berawal dari motif-motif dan pemaknaan realitas yang berasal dari dirinya sendiri.⁸ Dengan mencermati apa yang telah diuraikan mulai dari teori manajemen klasik sampai dengan teori manajemen politik akan diperoleh pemahaman yang semakin mantap bahwa semua teori manajemen telah menggunakan 'metafora' atau 'teropong' dalam melihat apa itu organisasi dan apa itu manajemen yang berakibat pada pemaknaan parsial daripada pemaknaan yang utuh.

MENJADI MANAJER YANG EFEKTIF

Setelah kita memahami tentang asumsi-asumsi dasar baik cara pandang instrumental maupun cara pandang aksi sosial yang *notabene* tampak berseberangan cara pandang instrumental bertolak dari 'organisasi' sedangkan cara pandang aksi sosial

bertolak dari 'aktor', maka muncullah pertanyaan yang sangat mendasar: "bagaimana mempraktikkan semua metafora manajemen agar menjadi manajer yang efektif". Ketidakmampuan menjawab pertanyaan inilah barangkali yang menyebabkan kebingungan bagi para praktisi manajemen setelah kebanjiran beragam 'tool' manajemen.

Analog dengan upaya pada disiplin ilmu fisika yang mencoba mendapatkan teori tunggal guna menjelaskan semua fenomena alam semesta,¹⁰ tulisan ini mencoba merangkai hiruk-pikuk berbagai teori manajemen menjadi sebuah kerangka tunggal, yang memungkinkan kita untuk memahami organisasi dan manajemen secara utuh. Pencetus teori kontijensi sesungguhnya telah berupaya merangkai berbagai teori manajemen dalam sebuah kerangka tunggal, namun sebagaimana telah disinggung di depan masih terkungkung dalam kelompok cara pandang instrumental. Hal demikian belumlah komplis dan utuh karena ada beberapa fenomena organisasi dan manajemen yang belum mampu dijelaskan dengan pendekatan cara pandang instrumental, seperti yang sudah dijelaskan pada kelompok teori cara pandang aksi sosial.

Kalau Bolman & Deal¹ dan Degeling² berusaha memetakan seluruh spektrum teori manajemen, mulai dari manajemen klasik sampai dengan manajemen politik, maka Quinn, dkk.¹¹ sudah lebih maju dengan menawarkan sebuah kerangka tunggal tentang kompetensi peran dasar yang harus dikuasai oleh seorang manajer agar dia mampu menjadi manajer yang efektif. Quinn¹¹ menyatakan bahwa seorang manajer harus mempunyai delapan kompetensi peran dasar secara simultan dan menyeluruh guna merespon masalah manajemen dari berbagai dimensi. Meskipun kerangka tunggalnya Quinn tidak persis sama dengan hasil pemetaan yang dilakukan oleh Bolman & Deal¹ dan Degeling,² tapi secara umum, Quinn¹¹ telah

Tabel 2. Peta Komparasi Antar Dua Subkelompok Teori dalam Cara Pandang Aksi Sosial

No	Domain	Teori Manajemen Budaya	Teori Manajemen Politik
1	Asumsi tentang organisasi	Organisasi adalah seremoni tempat para aktor bernegosiasi tentang makna, atau drama untuk berebut simpati penonton	Organisasi adalah wahana atau <i>game</i> untuk berebut kepentingan
2	Analogi manajer	Pemeran utama dari sebuah seremoni, atau pentas drama	Politisi
3	Asumsi tentang pekerjaan manajemen	Menanamkan makna pada ideologi, norma dan tata nilai, agar ideologi, norma dan tata nilai menjadi budaya bersama	Menanamkan pengaruh melalui sumber-sumber kekuatan (<i>power</i>) yang dimilikinya untuk tujuan tertentu
4	Asumsi tentang konflik	Konflik adalah wajar (<i>natural</i>) karena masing-masing aktor bernegosiasi terhadap makna	Konflik adalah wajar karena masing-masing aktor berbeda kepentingan dan latar belakang
5	Manajer efektif	Penanam makna yang mampu mempertahankan simbol dan ritual	Politisi cerdas yang mampu menancapkan kekuasaannya dengan memainkan <i>powernya</i>

menyatukan hampir semua spektrum teori manajemen ke dalam sebuah kerangka tunggal dalam kisi-kisi peran dasar yang harus dikuasai oleh manajer. Secara ringkas delapan peran dasar yang ditawarkan Quinn¹¹ terdeskripsi pada Tabel 3. Bila dicermati secara mendalam, kisi-kisi peran dasar tersebut terlihat bersaing (saling meniadakan) dan terkadang kontradiktif. Ambil saja contoh, antara peran *broker* (politisi) dan peran pemantau. Seorang yang ahli dalam peran pemantau biasanya lemah dalam peran *broker*, dan sebaliknya.

Quinn¹¹ menyatakan agar seorang manajer menjadi efektif (ahli), maka setidaknya ada dua unsur, pertama adalah kemampuan untuk menguasai kedelapan peran sebagaimana di Tabel 3, paling tidak sampai pada taraf kompeten, kedua adalah kemampuan untuk mencampur dan menyeimbangkan kedelapan peran-peran bersaing tersebut secara tepat, baik tepat waktu maupun situasi. Dengan memainkan kedelapan peran bersaing tersebut secara tepat waktu dan situasi, maka pengamat dari luar akan melihat perilaku manajer sepertinya tidak logis, tidak konsisten, dan kontradiktif. Namun demikian, bila dilihat secara utuh, perilaku yang kontradiktif itu menyatu dalam keseluruhan yang bersifat dinamis dalam rangka menyesuaikan peran dan situasi, untuk mencapai tujuan yang konsisten.

Analog dengan model yang telah diusulkan oleh Quinn¹¹, penulis mengusulkan kerangka tunggal alternatif, yaitu dengan merangkai semua teori manajemen mulai dari teori manajemen klasik sampai dengan manajemen politik “dalam satu kerangka tunggal membentuk spektrum”, sebagaimana juga telah *diadopsi* oleh teori manajemen kontijensi. Proposisi yang penulis ajukan adalah: (1) untuk menjadi seorang manajer yang efektif, maka seorang manajer harus menguasai keseluruhan teori manajemen mulai dari manajemen klasik sampai dengan manajemen politik, (2) semua ‘*tool*’ manajemen harus dipakai oleh manajer pada ‘*event*’ yang tepat. Ibarat seorang dokter, ia mampu memilih alat diagnosis yang tepat untuk mendiagnosis pasiennya dan memberikan obat yang tepat pula sesuai dengan penyakitnya. Supaya membedakan dengan teori manajemen kontijensi, kita namakan saja kerangka tunggal ini dengan nama “Manajemen Mimikri”. Sifat mimikri yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dengan cepat terhadap lingkungan di mana ia berada, dipunyai oleh hewan bunglon.

Proposisi ini berbeda dengan apa yang *diadopsi* oleh teori manajemen kontijensi, karena teori kontijensi menyatakan bahwa gaya manajemen harus disesuaikan dengan varian organisasi yang dipimpinya. Dengan kata lain, menurut teori

Tabel 3. Delapan Peran Dasar Manajer dalam Satu Kerangka Tunggal ^{*)}

Model/Metafora	Peran Dasar	Kecakapan Inti Dari Masing-Masing Peran Dasar
Model rasional	Peran direktur	Mengambil inisiatif Penentuan sasaran Mendelegasikan secara efektif
	Peran produser	Produktivitas dan motivasi pribadi Memotivasi orang lain Manajemen waktu dan stres
Model proses internal	Peran koordinator	Perencanaan Pengelolaan Pengontrolan
	Peran pemantau	Menerima dan mengelola informasi Mengevaluasi informasi rutin Berespon terhadap informasi rutin
Model hubungan manusia	Peran mentor	Memahami diri anda sendiri dan orang lain Komunikasi antar pribadi Mengembangkan bawahan
	Peran fasilitator	Pembentukan tim Pengambilan keputusan yang partisipatif Manajemen konflik
Model sistem terbuka	Peran inovator	Hidup bersama perubahan Pemikiran yang kreatif Mengelola perubahan
	Peran <i>broker</i> (politisi)	Membangun dan mempertahankan sebuah pusat kekuasaan Merundingkan kesepakatan dan komitmen Menyajikan gagasan-gagasan (<i>framing meanings</i>)

^{*)} Adaptasi dari Quinn dkk¹¹ Menjadi Manajer yang Ahli, dengan sedikit perubahan oleh penulis.

kontijensi setelah varian organisasi didiagnosis maka manajer memilih gaya manajemen yang tepat. Sementara 'manajemen mimikri' mengusulkan agar praktik manajemen menjadi efektif, maka seorang manajer harus menguasai keseluruhan spektrum teori manajemen, sekalipun antarteori manajemen kelihatan paradoks dan kontradiktif, dan mampu memilih 'tool' manajemen yang tepat sesuai dengan 'event' yang dihadapinya. Konsekuensinya, pilihan 'tool' manajemen tidak berdasarkan varian organisasi sebagaimana pada teori kontijensi, tetapi berdasarkan varian 'event' organisasional yang ia terlibat, dalam setiap 'event' tersebut ia harus dapat mempengaruhi proses dan mendapatkan hasil 'event' sesuai dengan keinginannya. Oleh pengamat dari luar, seorang manajer yang efektif akan terlihat sebagai seorang yang cerdas, aktif, dan selalu bisa masuk pada setiap 'event' yang terkait dengan kepentingan organisasinya. Pendek kata, pada setiap 'event' ia mampu membuat 'sense making' kepada aktor lainnya.

KESIMPULAN

Hiruk-pikuk semua teori atau 'tool' manajemen secara sederhana dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu kelompok cara pandang instrumental dan kelompok cara pandang aksi sosial. Cara pandang instrumental memulai analisisnya dari 'organisasi', melihat organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama, sehingga cara pandang ini menawarkan bermacam-macam resep tentang bagaimana *manage* organisasi. Dalam cara pandang ini meliputi teori manajemen klasik, teori manajemen kemanusiaan, teori manajemen sistem organik, dan teori manajemen kontijensi. Cara pandang aksi sosial memulai analisisnya dari 'aksi sosial' para aktor yang terlibat, sehingga organisasi dilihatnya sebagai produk dari 'tindakan aktor' untuk berebut 'makna' (teori budaya) atau berebut 'kepentingan' (teori politik). Dalam cara pandang ini tidak ada perbedaan antara aksi manajer dan aksi aktor lainnya, kesemuanya adalah saling berebut makna pada setiap 'event', atau berebut sumber

daya untuk memenuhi kepentingannya. Agar hiruk-pikuk 'tool' manajemen tidak membingungkan praktisi manajemen, maka perlu diajukan kerangka tunggal yang mampu merangkai keseluruhan teori manajemen tanpa saling melemahkan satu teori terhadap teori lainnya. Untuk menjadi manajer yang efektif, maka seorang manajer harus mampu memilih peran atau teori yang tepat sesuai dengan 'event' organisasional yang dihadapinya (fenomena mimikri). Dengan kata lain, kontijensi tidak bergantung pada varian organisasi, tetapi tergantung pada varian 'event' yang dihadapi manajer.

KEPUSTAKAAN

1. Bolman, L.G & Deal, T.E. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, Jossey-Bash Publishers, San Francisco. 1991.
2. Degeling, P., Management and Organization, School of Health Service Management, UNSW. 1997.
3. Morgan, G., Image of Organization, Sage Publication, California. 1997.
4. Sutarto. Dasar-Dasar Organisasi, Gajah Mada University Press, Yogyakarta. 1995.
5. Pugh, D.S. & Hickson, D.J. Writers on Organizations, Penguin Books, London. 1989
6. Handy, C.B. Understanding Organization, Penguin Books, London. 1986.
7. Burrell, G. & Morgan, G. A Contingency Model of Organizational Analysis in 'Sociological Paradigms and Organizational Analysis', Gower Publishing Aldershot, 1979.
8. Worsley, P. The New Modern Sociology Readings, Penguin Books, London. 1991.
9. Giddens, A., Agency, Institution, and Time-Space Analysis, in K. Knorr-Cetina & A.V. Circourel (Rds), Advances in Social Theory and Methodology, Routledge & Kegan Paul, London. 1981.
10. Setiawan, S. Theory of Everything, Andi Offset, Yogyakarta, 1991.
11. Quinn, dkk. Menjadi Seorang Manajer Yang Ahli (Terjemahan), Interaksara, Batam, 2000.