

# MIKEO BUKAN MBO

*Asip F. Hadipranata*

Strategi pengembangan sumberdaya manusia (SDM) yang tepat adalah yang mengacu pada kondisi, terutama budaya setempat (Onglatco, 1988). Menurut Ishikawa (1981) pengembangan SDM suatu bangsa dapat mengacu sepenuhnya kepada kemajuan bangsa lain, sebab pada dasarnya hal kemanusiaan itu di mana pun sama. Namun menurut Ozawa (1988) hal tersebut tidak selalu benar, karena setiap bangsa memiliki watak budaya yang berbeda-beda. Seperti kata pepatah Jepang "Beda laut beda pula kadar garamnya" yang mirip dan senafas dengan pepatah Indonesia "Lain ladang lain belalang, lain lubuk lain pula ikannya". Kata arif menyatakan bahwa tidaklah mungkin alih tanam pohon kurma dengan enau, atau pohon melati dengan sakura dan sebagainya. Alih sistem itu bukan hanya memperhatikan luas cakupan serta keterbatasannya saja sesuai dengan definisinya, melainkan justru harus memperhatikan dinamika dan dampaknya. Oleh karena itu pastilah bahwa pencangkakan alih teknologi tidak mungkin bebas budaya malahan seyogyanya memerankan budaya sebagai filter penepisnya agar mudah mendarat dan memasyarakat. Karenanya, sekali lagi, benah lahan, pembinaan, dan pengembangan SDM Indonesia dengan rekayasa yang berlandaskan kebudayaan maupun kepribadian sendiri serta tetap mengacu pada arah kemajuan IPTEK yang relevan itulah yang paling tepat lagi pula bermanfaat. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Onglatco (1988) yang menyatakan bahwa rekayasa silang memadukan varietas serta memperhatikan ekologi setempat akan lebih akurat lagi pula mudah mendarat di masyarakatnya.

Drucker (1954) menciptakan gagasan yang dikembangkan menjadi *manajemen by objective* (MBO) yakni manajemen yang berorientasi pada hasil dan tujuan (*management by result and goals*). Model ini didukung oleh McGregor (1960) juga oleh AMT (*achievement motivation theory*) McClelland (1961). Carrol dan Tosi (1973) menyatakan bahwa MBO itu, baik secara konseptual maupun operasional lebih cocok untuk kalangan masyarakat yang berbudaya bebas mandiri serta terbatas untuk tingkatan manajerial atau profesional tanpa menekankan kelompok. Lebih jauh Webber (1979) menyatakan bahwa tidak ada landasan dasar MBO, baik secara filosofis maupun praktis menggambarkan masing-masing pelaku MBO itu merasa saling membutuhkan atau melengkapi sesamanya. Dalam program MBO tidak akan memerlukan perlakuan kelompok, tetapi lebih menekankan pada tanggungjawab dan kekuasaan perorangan. Carol dan Tosi (1973) serta Webber (1979) mengakui meskipun MBO terlihat sukses dalam peningkatan produktivitas kerja, namun banyak suara yang berkeberatan, sebab banyak di kalangan manajer yang berubah sikap menjadi "pedas" atau suka menyakiti hati orang lain beserta kekusutan fikirannya karena berbagai beban dan target. Akibatnya sering terjadi perilaku menyimpang seperti saling

konflik, putus asa tak sanggup menyusun target lagi, ataupun kandas hasil tidak tercapai sama sekali.

Secara kuantitatifpun penelitian terhadap dampak MBO telah dilakukan. Hasilnya menunjukkan bahwa MBO memang menaikkan produktivitas, perencanaan, kinerja maupun semangat kerja pimpinan, namun tidak diketemukan data penelitian sebelum MBO dilaksanakan. Penelitian Muczyk (1978) mengungkapkan hasil kajiannya terhadap 13 bank dengan perlakuan MBO berselang waktu 6 dan 12 bulan di bandingkan dengan yang tanpa MBO. Hasilnya memang berbeda secara signifikan baik yang 6 bulan maupun 12 bulan, tetapi juga tidak dilakukan kajian sebelum perlakuan MBO. Penelitian tersebut juga hanya berlaku bagi peringkat manajemen menengah ke atas. Shirakashi (1990) juga menemukan bahwa MBO berdampak samping negatif terhadap aspek kemanusiaan berupa ketegangan, kecemasan, kekecewaan, kegagalan, keputusan, dan konflik. Maka wajarlah kalau banyak kalangan yang berkeberatan terhadap MBO, sebab banyak di antara manajer yang berubah sikap menjadi "pedas" beserta kekusutan fikirannya, bahkan sebenarnya MBO justru tidak memacu sasaran motivasi kerja, melainkan mengekang berbagai penekanan sistem pengawasan dan pengendalian (Carroll dan Tosi, 1973; Webber, 1979). Penulis menemukan kasus sering terjadi *turnover* sampai lebih kurang 20 persen akibat pelatihan AMT dalam rangka penerapan MBO (Chandra, 1995).

MBO memiliki beberapa kelemahan yang sangat prinsip sehingga tidak mungkin dicangkok untuk Indonesia. MBO hanya menekankan peran individu sedikit mengabaikan asas manajemen yang mengutamakan peran bersama. *Management is getting things done through other people* (Bittel dan Bittel, 1978 : 640). Di samping itu juga menimbulkan *job stress* yang membawa dampak perubahan sikap negatif dan merugikan (konflik, putus asa, dan gagal). MBO diciptakan hanya untuk level atas saja, manajerial dan profesional, tidak untuk level menengah apa lagi bawah saja, tidak totalitas terpadu. Oleh sebab itu arah rekayasa manajemen yang tepat dan bermanfaat telah jelas yaitu manajemen yang berciri (1) kelompok kompak, (2) totalitas terpadu, dan (3) menimbulkan moralitas kenikmatan atau kepuasan kerja *job satisfaction*, serta (4) diangkat dari akar nilai budaya sendiri namun tetap mengacu pada wawasan perkembangan IPTEK. Adapun hasil yang diperoleh adalah jiwa semangat kompak berjuang pantang mundur atau menyerah (Minami, 1971; Ando, 1975; Hadipranata, 1986; Onglatco, 1988; dan Inohara 1990).

Ando (1973) menyatakan bahwa potensi dasar mutu SDM di mana saja relatif sama. Perbedaan keunggulan yang satu terhadap lainnya itu semata-mata karena keunggulan perekayasannya. Wujud perekayasaannya itu menurut Ishikawa (1985) tertuang dalam pendidikan pelatihan, pengembangan potensi kemampuan secara berkesinambungan kumulatif, serta beracukan kemajuan IPTEK. Rekayasa pengembangan maupun pembinaan SDM yang diangkat dari nilai-nilai budaya setempat akan lebih efektif dan bermanfaat (Onglatco, 1988; Ozawa, 1988). Oleh karena itu, seyogyanya pembinaan peningkatan produktivitas karyawan sebagai SDM Indonesia juga diangkat dari kondisi dan potensi SDM Indonesia.

Menurut Masrun dkk. (1986), komponen kemandirian yang utama ada lima: (1) bebas tidak tergantung, (2) ulet dan progresif, (3) inisiatif, (4) pengendalian diri dari dalam, dan (5)

kemantapan (percaya) diri. Kelima komponen ini saling berhubungan namun tidak akan menimbulkan penonjolan salah satu di antaranya kecuali hanya sekedar memberi warna atau corak perilaku mandiri. Di samping itu Masrun dkk (1986 : 15-16) menyimpulkan:

Bahwa kemandirian meskipun merupakan suatu tujuan perkembangan yang harus dicapai oleh seseorang, tetapi semua orang tidak akan dapat mencapai tingkat perkembangan maksimal. Hal ini karena semenjak lahir orang hidup dalam masyarakat yang mempunyai norma sosial yang mengatur dan membatasi perilaku seseorang.

Seseorang tidak mungkin secara mutlak berdiri sendiri tanpa orang lain, sesuai dengan kodrati manusia sebagai makhluk individu dan sosial, atau sosok yang harus **mandiri**, tetapi perlu **manunggal** bersatu kompak dengan orang lain. GBHN 1993 pun menekankan bahwa watak **mandiri** adalah ciri mutu SDM yang diutamakan, bahkan diharapkan sampai dalam kurun waktu PJP II. Kiranya kedua ciri mandiri-manunggal ini perlu dibentuk dan dipupuk untuk pengembangan mutu SDM Indonesia, sehingga produktivitas kerjanya meningkat.

Mencermati beberapa hal tersebut, intervensi MBO berdampak positif terhadap kenaikan produktivitas kerja di samping keterbatasannya, sementara alih teknologi pun tidak mudah, maka merencanakan suatu sistem intervensi sendiri kiranya akan lebih mengena. Untuk itu, sebuah gagasan "**manajemen interpersonal kelompok efektif objektif**" (MIKEO) dikemukakan sebagai suatu intervensi yang diharapkan berdampak positif terhadap kenaikan produktivitas kerja karyawan. Uji coba pendahuluan tentang dampak MIKEO terhadap produktivitas kerja karyawan telah dilaksanakan. Hasilnya pun signifikan, walau dengan rancangan penelitian yang sederhana serta sampel yang relatif terbatas (Hadipranata, 1987a; 1987b; 1989; 1992; 1993).

Temuan hasil penelitian "Pengaruh MIKEO terhadap produktivitas kerja karyawan" menunjukkan bahwa MIKEO berpengaruh positif dan meyakinkan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan, baik komparasi antarperlakuan, antarkelompok, antaramatan, maupun peraspeknya (Hadipranata, 1996). Hasil selengkapnya dapat diperiksa pada Tabel 1.

## Rangkuman Hasil Penelitian

Tabel 1  
Pengaruh intervensi MIKEO terhadap produktivitas kerja

Intervensi MIKEO	PRODUKTIVITAS KERJA	
	Profisiensi Kerja	Kinerja
1. Diagnosis	Komparasi Komponen	
2. Konseling	F1 = 417,788 p < 0,001	F1 = 722,489 p < 0,001
3. T-Group	Sumbangan Efektif 48,3%	Sumbangan Efektif 57,7%
4. Team-building	Amatan Ulang	
5. Bina antar-kelompok	F2 = 195,110 p < 0,001	F2 = 297,542 p < 0,001
6. Pantau umpan-balik	F3 = 364,856 p < 0,001	F3 = 466,419 p < 0,001
	F4 = 514,570 p < 0,001	F4 = 658,490 p < 0,001
	Amatan Ulang Lanjut	
	F5 = 109,417 p < 0,001	F5 = 132,375 p < 0,001
	F6 = 633,813 p < 0,001	F6 = 698,955 p < 0,001
	Komparasi Peraspek (15)	
	F1 = 82,008 p < 0,001	F1 = 267,859 p < 0,001
	F2 = 267,414 p < 0,001	F2 = 183,061 p < 0,001
	F3 = 69,947 p < 0,001	F3 = 106,096 p < 0,001
	F4 = 132,988 p < 0,001	F4 = 123,455 p < 0,001
	F5 = 32,673 p < 0,001	F5 = 205,473 p < 0,001
	F6 = 35,748 p < 0,001	F6 = 297,542 p < 0,001
	F7 = 82,312 p < 0,001	F7 = 78,512 p < 0,001
	F8 = 219,233 p < 0,001	F8 = 190,639 p < 0,001
	F9 = 130,412 p < 0,001	F9 = 193,618 p < 0,001
	F10 = 219,195 p < 0,001	F10 = 203,508 p < 0,001
	F11 = 39,180 p < 0,001	F11 = 116,201 p < 0,001
	F12 = 9,970 p < 0,003	F12 = 96,174 p < 0,003
	F13 = 100,389 p < 0,001	F13 = 176,190 p < 0,001
	F14 = 35,860 p < 0,001	F14 = 109,903 p < 0,001
	F15 = 329,920 p < 0,001	F15 = 188,671 p < 0,001
	Amatan Ulang (subjek perkelompok)	
	F5 = 73,185 p < 0,001	F5 = 256,718 p < 0,001
	F6 = 175,517 p < 0,001	F6 = 394,820 p < 0,001
	F3 = 200,652 p < 0,001	F3 = 572,851 p < 0,001

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa MIKEO, suatu model manajemen yang berorientasi pada kerjasama kelompok, ternyata berdampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan, bahkan meningkatkan secara mantap. Sumbangan efektifnya pun cukup baik 48,3 persen untuk profisiensi kerja dan 57,7 persen untuk kinerjanya.

Hal ini tentunya lebih relevan bagi kehidupan mutu ketenagakerjaan industri maupun organisasi bisnis yang cenderung berorientasi *groups*, armada dengan unit-unit kesebelasannya yang utuh terpadu, tidak tergantung pada kepemimpinan tunggal perorangan. Tipe kepemimpinan kesebelasan (kelompok) yang mandiri-manunggallah yang lebih cocok untuk era global dewasa ini, khususnya bagi organisasi bisnis di Nusantara yang bhinneka tunggal ika (Hadipranataa, 1996).

Sementara MBO kiranya lebih cocok untuk kalangan industri maupun organisasi bisnis yang berorientasi budaya bebas mandiri individual, dan terbukti berdampak negatif bagi kehidupan pribadi maupun sosialnya (Carol dan Tosi, 1973; Webber, 1979; Shirakashi, 1990), meskipun terlihat berhasil dalam menaikkan produktivitas kerja, perencanaan, maupun semangat pimpinan (Muczyk, 1978).

Oleh karena itu, tentunya MIKEO akan lebih cocok untuk meningkatkan mutu produktivitas kerja karyawan Indonesia, dengan pertimbangan:

1. Telah teruji dan terbukti dampak positifnya.
2. Karakteristik MIKEO yang mengutamakan kekompakan kerja kelompok, kelompok kecil kerja kompak (4K) lebih memadai bagi masyarakat karyawan yang bhinneka tunggal ika.
3. Karakteristik MBO yang lebih menekankan ketangguhan perorangan tentunya akan lebih cocok bagi masyarakat karyawan yang mempunyai budaya kebiasaan bebas mandiri.
4. Transplantasi MBO kepada masyarakat karyawan yang bhinneka tunggal ika sangat ter-tapis oleh budayanya, dan perlu diingat bahwa peluang keberhasilan transplantasi itu kecil sekali (transplantasi ginjal orang tua kepada anaknya pun belum tentu berhasil).

## DAFTAR PUSTAKA

- Ando, M. (1973). *Rodoshinrigaku*, 5, 18 - 27. Tokyo: Rikkyo dai
- Ando, M. (1975). *Romushinrigaku: Tokubetsuna Kogi*. Tokyo: Rikkyo dai.
- Bittel, M.A., and Bittel, L.R. (1978). *Encyclopedia of profesional management*. Danbury, Connecticut: Grolier International.
- Carroll, S.J., Jr., and Tosi, H.L., Jr. (1973). *Management by objectives*. New York: Macmillan.
- Chandra, R. (1995). *Reevaluasi hasil pelatihan*. Medan : Rajawali Garuda Mas (Rapat Koordinasi HRD, tidak diterbitkan).

- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Hadipranata, A.F. (1986). Kohesivitas kelompok sebagai indikator dasar kekuatan Kop-erasi. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM. *Laporan Penelitian*.
- Hadipranata, A.F. (1987a). M I K E O. Yogyakarta: Studio Yogyayasa Laboratorium Sum-berdaya Manusia. *Laporan hasil lokakarya*.
- Hadipranata, A.F. (1987b). M I K E O. Yogyakarta: *Badan Pelaksana Pendidikan dan La-tihan Ketenagakerjaan Yogyakarta*.
- Hadipranata, A.F. (1989). Pengaruh manajemen interpersonal kelompok efektif ofensif (MIKEO) terhadap produktivitas armada pemasaran produk di JATENG dan DIY. Yogyakarta: *Laporan Penelitian*, DP3M UGM No. 159.
- Hadipranata, A.F. (1992). Pengaruh manajemen interpersonal kelompok efektif objektif ter-hadap produktivitas kerja. *Jurnal Psikologi Indonesia* 4, 63-69.
- Hadipranata, A.F. (1993). Pengaruh MIKEO (manajemen interpersonal kelompok efektif objektif) terhadap prestasi kerja karyawan Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta. *Jurnal Kajian Bisnis*, 1, 41-44.
- Hadipranata, A.F. (1996). Pengaruh MIKEO (Manajemen Interpersonal Kelompok Efektif Objektif) terhadap produktivitas kerja karyawan di Jawa Timur. *Draft disertasi* (tidak diterbitkan).
- Inohara, H. (1990). *Human resource development in Japanese companies*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control ? The Japanese way*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Masrun, Martono, Rasyid, F.R., Harjito, P., Utami, M.S., Bawani, N.A., Aritonga, L., dan Sutjipto, H. (1986). Studi mengenai kemandirian pada penduduk di tiga suku bangsa (Jawa, Batak, Bugis). Kantor Menteri Negara Kependudukan dan Lingkungan Hidup - Fakultas Psikologi UGM. *Laporan Penelitian*.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McCormick, E.J., and Ilgen, D.R. (1980). *Industrial Psychology*, 7th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Minami, H. (1971) *Nihon-jin no shinri*. Tokyo: Iwami Shoten.
- Muczyk, J.P. (1978). A controlled field experiment of measuring the impact of MBO per-formance data. *Journal of Management Studies*, 15, 318-19.
- Onglatco, M.L.U. (1988). *Japanese Quality Control Circle: Feature, effect, and problems*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

- Ozawa, M. (1988). *Total quality control and management: The Japanese approach*. Tokyo: QCC Headquarters, JUSE.
- Shirakashi, S. (1990). *MBO to ningentekina eikyo*. Osaka: Osaka Daigaku, Ningen Kagaku.
- Webber, R. (1979). *Management: Basic elements of managing organizations*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.