

# SISTEM MANAJEMEN YANG MANUSIAWI

*oleh : Bagus Riyono*

Perkembangan ilmu manajemen sejak dahulu sampai dengan sekarang menunjukkan adanya peningkatan pada penghargaan terhadap manusia atau nilai-nilai kemanusiaan, apapun definisi dari kemanusiaan itu. Tulisan ini dimaksudkan untuk membahas suatu pola pikir terhadap pekerjaan yang akan mendorong suatu sistem manajemen yang lebih manusiawi daripada kebanyakan yang telah dipraktekkan dewasa ini.

Sebagian dari kita mungkin sering mendengar kata-kata : "Kamu kan sudah dibayar untuk mengerjakan itu, kok protes !" atau "Untuk itulah kamu dibayar !". Kita sebagai manusia tentu tidak suka dikatakan seperti itu. Paling tidak dalam hati akan membantah "Memangnya kalau kamu sudah bayar, terus bisa seenaknya memperlakukan saya ?".

Namun karena sudah menjadi persepsi umum bahwa bekerja itu adalah untuk mencari uang, maka kebanyakan kita menganggap pernyataan itu adalah hal biasa dalam dunia kerja. Wajar. Ketika kita menjadi atasan pun kadang muncul juga dari mulut kita pernyataan yang sebenarnya tidak kita sukai itu.

Apakah memang benar bahwa bekerja sekedar untuk mencari uang? Kalau memang demikian bagaimana dengan ibu rumah-tangga, atau para pekerja sosial yang tidak mendapat gaji? Apakah mereka tidak dapat disebut sebagai pekerja hanya karena tidak menerima upah?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut menggugah dua orang pakar manajemen dari dua negara untuk mendefinisikan kembali apakah bekerja itu. Dua orang itu adalah O'Toole dari Amerika dan Nishibori dari Jepang.

Nishibori dan O'Toole, yang dikutip oleh Kondo dalam bukunya *Human Motivation*, menyampaikan pendapat bahwa bekerja bukanlah melulu untuk mencari uang, tetapi mengandung tiga unsur: (1) Melakukan aktivitas fisik, (2) Menyalurkan kreativitas, dan (3) Memberikan manfaat bagi orang lain.

Dengan definisi ini ibu rumah-tangga dan pekerja sosial dapat masuk dalam kategori pekerja. Mereka melakukan pekerjaan karena tiga alasan tersebut. Definisi ini lebih manusiawi daripada definisi sebelumnya yang mengatakan bahwa bekerja sekedar untuk mencari uang. Disebut manusiawi karena beraktivitas, berkreasi dan berinteraksi sosial memang merupakan dorongan dasar manusia.

Jadi kalau kita menggunakan pola pikir O'toole dan Nishibori tersebut, uang bukanlah faktor yang sangat menentukan untuk memandang kerja dan pekerjaan. Para pekerja yang

mendapat upah pun sebenarnya bekerja dengan tujuan atau karakteristik tersebut, karena merekapun adalah manusia dan mempunyai dorongan dasar yang sama. Manusia bekerja tidak akan termotivasi hanya dengan diberi uang. Hanya mereka yang sedang mencari kerja saja, akan tertarik untuk bekerja karena diiming-imingi uang.

Hal ini, menurut penulis, lebih mendasar dari Teori Herzberg yang secara prinsip sebenarnya memiliki paradigma yang sama. Menurut Herzberg dengan *Two-factor Theory* nya, faktor-faktor yang membuat seseorang termotivasi untuk bekerja juga bukan uang atau fasilitas dalam bentuk lain, melainkan sesuatu yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan itu (*job content*). Isi dari pekerjaan adalah sifat dari tugas itu sendiri, prestasi, penghargaan, tanggung jawab, pengembangan dan kemajuan (McAfee & Champagne, 1987).

Dalam teori O'Toole dan Nishibori faktor penghargaan tidak disebutkan, tetapi sebagai gantinya disebutkan faktor kemanfaatan bagi orang lain. Secara logika jika pekerjaan berhasil memberi manfaat bagi orang lain, penghargaan akan datang dengan sendirinya. Rasa berarti telah mampu memberi manfaat kepada orang lain dapat pula merupakan penghargaan tersendiri. Hal ini sejalan dengan teori dari Viktor Frankl serta Stephen R. Covey.

Viktor Frankl, dalam bukunya *Man Search for Meaning*, menyebutkan bahwa kebutuhan yang mendasar dalam diri manusia adalah kebutuhan untuk memberi arti atau memberi makna dalam perilakunya. Dia melakukan penelitian di kamp konsentrasi Jerman, di masa Perang Dunia II, dan menemukan bahwa mereka yang merasa bahwa apa yang dilakukannya memiliki arti bagi orang lain, adalah mereka yang lebih bisa bertahan hidup dalam kamp konsentrasi tersebut. Beberapa orang yang tidak mampu melihat lagi tujuan mempertahankan hidup, karena mungkin seluruh keluarganya sudah terbunuh, cenderung untuk tidak tahan menghadapi siksaan dan cepat mati. Sebaliknya mereka yang mampu memberi arti pada tiap tindakannya, entah itu demi bertahan hidup maupun demi menolong orang lain, cenderung lebih tabah dan mampu bertahan sampai akhirnya perang usai dan mereka bebas kembali.

Stephen R. Covey (1996) dalam merumuskan teorinya mengenai *Principle Centered Leadership* mengemukakan bahwa perkembangan teori manajemen selama ini dapat digolongkan dalam hal usaha manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan manusia itu digambarkan sebagai empat unsur yang dimiliki manusia, yaitu: perut, hati, otak dan ruh.

Pada masa *Scientific Management*-nya Taylor, yang menjadi fokus perhatian adalah perut. Bagaimana membuat perut kenyang, motivasi ditumbuhkan dengan insentif yang orientasinya untuk bertahan hidup. Uang adalah hal utama dalam menumbuhkan semangat kerja. Masa itu juga disebut sebagai masanya Teori X oleh Douglas McGregor.

Pada tahun 30-an, dipicu oleh penelitian di Hawthorne, para ahli manajemen yang dimotori oleh Elton Mayo mulai menyadari bahwa manusia juga punya hati, bukan hanya perut. Manusia butuh untuk diperhatikan, dipuji dan dihargai. Maka muncullah gerakan *Human Relation* dalam teori dan praktek manajemen.

Sejak dua dasawarsa terakhir ini para pakar manajemen mulai melihat potensi baru yang dimiliki manusia yang kurang mendapat perhatian dari pakar sebelumnya, yaitu kemampuan otaknya. Maka merebaklah gerakan *Human Resources Development* yang menjadikan

kemampuan otak manusia sebagai aset penting bagi perusahaan. Banyak muncul istilah-istilah yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan otak manusia, seperti *learning organization* misalnya.

Satu kebutuhan manusia lagi yang perlu juga diperhatikan adalah kebutuhan spiritualnya, yang merupakan pancaran dari ruh manusia. Kebutuhan spiritual ini melampaui tiga kebutuhan dan kemampuan yang terdahulu. Jika perut, hati dan otak manusia membutuhkan *feedback*/hasil kerja yang bisa dirasakan oleh individu yang bersangkutan, ruh atau aspek spiritual manusia tidak menghendaki sebatas itu saja. Ruh manusia merasa berarti jika hasil kerja dia juga bisa dirasakan manfaatnya oleh orang lain, bahkan orang yang sudah tidak berhubungan langsung dengan kita. Aspek spiritual manusia merasakan kenikmatan jika hasil karyanya dapat berarti bagi generasi yang akan datang. Dia akan merasa berarti hanya dengan mengetahui bahwa orang lain bisa mengambil manfaat dari hasil kerjanya.

Dalam kerangka inilah teori O'Toole dan Nishibori tersebut di atas menjadi memiliki arti yang sangat mendalam dan juga mendasar sekali. Di samping kebutuhan untuk memberi manfaat bagi orang lain, faktor kreativitas juga merupakan faktor yang lebih mendasar dari faktor-faktor seperti prestasi.

Faktor-faktor prestasi, pengembangan diri dan kemajuan dikristalkan oleh Nishibori dan O'Toole menjadi faktor penyaluran kreativitas. Tanpa adanya kreativitas tiga hal tersebut susah untuk diperoleh. Kalaupun diperoleh, jika tanpa kreativitas, tentunya prestasi, pengembangan diri dan kemajuan itu diperoleh karena kebetulan (karena lingkungan mendukung) atau "pemberian" dari atasan atau orang lain. Jika memang demikian tentunya tiga hal itu tidak lagi menjadi sumber motivasi.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa teori Nishibori dan O'Toole adalah lebih mendasar dan lebih tepat. Dalam istilah yang dipopulerkan Covey (1989), teori ini lebih proaktif, yaitu melihat sumber motivasi seseorang dalam bekerja berawal dari dorongan dari dalam diri si pekerja sendiri, bukan dari orang lain atau lingkungan. Orang lain atau lingkungan hanya berperan sebagai perangsang untuk timbulnya motivasi tersebut.

Sebagai konsekuensi dari perubahan pola pikir kita terhadap apa itu bekerja, kita ditantang untuk mengembangkan suatu sistem manajemen yang dilandasi oleh pola pikir tersebut. Dari tiga faktor tersebut, hal terpenting yang dapat dirangsang oleh sebuah sistem manajemen adalah kreativitas. Untuk menggairahkannya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu pandangan tentang tanggung jawab dan teknik pendelegasian tugas, yang menjadi unsur penting dalam kepemimpinan yang baik.

### **Apa itu tanggung jawab?**

Pengertian tentang tanggung jawab dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: tanggung jawab sebelum fakta dan tanggung jawab sesudah fakta. Fakta di sini adalah hasil kerja, yang menjadi tanggung jawab seseorang, yang akan dapat dinilai baik-buruknya atau berhasil-tidaknya.

Tanggung jawab sebelum fakta dapat digambarkan sebagai berikut; kepada seseorang dikatakan: "Tanggung jawabmu adalah untuk mencapai target penjualan 50 juta, sampai dengan akhir tahun ini", misalnya. Jadi kita menekankan tanggung jawab tersebut ketika bawahan kita sedang memulai kerjanya, atau sebelum hasilnya/faktanya terjadi.

Tanggung jawab sesudah fakta adalah kebalikan dari itu. Tanggung jawab ditekankan ketika fakta telah terjadi, misalnya: "Penjualan tahun lalu tidak memenuhi target, kaulah yang bertanggung jawab atas kegagalan ini! Kamu harus mempertanggung-jawabkannya di hadapan direksi!" Hal ini sering ditegaskan pula pada kursus-kursus manajemen ketika menerangkan apa yang dimaksud dengan *accountability*. "Jika seseorang mempunyai *accountability* terhadap suatu tugas, artinya dialah yang akan 'digantung' jika tugas itu tidak terlaksana dengan baik", demikian katanya.

Jadi secara singkat, kedua pendekatan tentang tanggung jawab itu dapat digambarkan sebagai dua pernyataan berikut:

*Anda harus mengusahakan*      vs      *Anda yang akan disalahkan*

Apakah implikasi dari dua pendekatan tersebut? Manakah yang akan lebih positif untuk menunjang produktivitas kerja dan lebih manusiawi? Hal ini berkaitan erat dengan masalah kreativitas.

Jika kita menekankan tanggung jawab setelah fakta, yang tertanam dalam benak anak buah kita adalah "Aku yang akan disalahkan". Sebagai akibatnya tentu saja anak buah kita akan berpikir bagaimana supaya tidak disalahkan. "Saya harus membuat pertahanan diri", demikian kira-kira yang terpikir olehnya. Oleh karena itu yang akan dilakukannya ada dua hal, pertama bagaimana supaya dapat bekerja dan berusaha memenuhi target, dan baga mana cara mempertahankan diri atau menyiapkan alasan agar "jika target tak terpenuhi saya tak akan terlalu disalahkan". Pencapaian keduanya dengan baik tentu memerlukan kreativitas. Dengan kata lain, tenaga kreatifnya akan terbuang separo untuk mencari-cari alasan.

Penekanan tanggung jawab sebelum fakta akan lebih memotivasi seseorang karena seluruh tenaga kreatifnya akan tercurahkan untuk mengusahakan tercapainya target pekerjaan. Sebagai konsekuensinya, kita tentu harus berjiwa besar ketika seorang bawahan kita tidak mencapai target pada akhirnya. Janganlah kita terlalu menyalahkannya karena akan menyebabkan hatinya kecut, merasa usahanya tidak dihargai. Kita perlu mencoba menggali sebab-sebab kegagalan itu bersama-sama dengan bawahan yang bersangkutan. Hal ini berarti kita juga sekaligus melatihnya untuk berpikir analitik. Di samping itu kita memberinya rasa percaya diri karena usahanya telah dihargai oleh atasannya, bukan hanya hasil kerjanya.

Lalu apakah kita harus selalu "memahami" dan "memaklumi"? Bagaimana kalau dia memang malas dan memanfaatkan "kebaikan hati" kita? Untuk menjawab pertanyaan ini perlu dikaitkan dengan bagaimana kita mendelegasikan tugas kepadanya. Tentu saja ada yang akan kita nilai dari hasil kerjanya, tetapi bagaimana dia berusaha juga menjadi tolok ukur yang penting untuk penilaian pretasi. Oleh karena itu perlu ada suatu standar kerja yang harus dilakukan seseorang dalam melakukan suatu tugas. Jadi dalam pendelegasian tugas yang kita sepakati adalah

hasil yang akan dicapai *plus* standard kerja yang minimal harus diusahakan. Di luar itu bawahan dipersilahkan untuk secara kreatif memperbaiki standar kerja yang sudah ada sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik, efektif dan efisien. Dengan demikian, kita dapat melihat seberapa besar usahanya, apakah hanya mengikuti standar yang sudah baku atau dia telah melakukan terobosan-terobosan yang kreatif, atau malahan standar yang minimalpun belum dia lakukan semuanya. Dari sinilah kita akan menilai prestasinya secara objektif tanpa harus menyerang harga dirinya secara pribadi. Fakta dan data tersebut akan menyebabkan orang mengakui sendiri, atau paling tidak menyadari, di mana dia telah berbuat salah atau kurang, sehingga kita tidak perlu lagi menyalahkannya.

## PUSTAKA

- Covey, Stephen R., 1996, *Principle Centered Leadership* (belum diterbitkan), Provo-Utah: Covey Leadership Center.
- Covey, Stephen R., 1989, *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York: Simon & Schuster.
- Kondo, Yoshio, 1989, *Human Motivation: A Key Factor for Management*, Tokyo: 3A Corporation.
- McAfee, R. Bruce and Champagne, Paul J., 1987, *Organizational Behavior: A Manager's View*, St. Paul: West Publishing Company.