

EVOLUSI DALAM PEMIKIRAN MANAJEMEN MODERN

Oleh:

Sunu Priyawan

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Abstract

Modern management make more sense when viewed in the light of its foundations; the search for a harmony of people and organizations undertaken by the modern behaviorists actually began many years earlier. These efforts were directed at a just adaptation of human needs and aspirations to the requirements and goals of the organizations. "Harmony" means agreement between the part of design or composition that gives a pleasing unity of effect, whether it be in music, art, or organizational life. This article probes the modern quest to resolve the conflict between the logic of efficiency and the logic of sentiments, the search to meet human needs while fulfilling the objectives of the organization.

Keywords: Human, organisations, management.

Pendahuluan

Persepsi, sikap, dan perilaku manusia baik individual maupun kelompok dalam organisasi mendorong ilmuwan manajemen untuk mengembangkan gagasan mengenai perilaku manusia dalam organisasi. Ilmu perilaku dilihat sebagai salah satu cara untuk menangani persoalan-persoalan perilaku manusia dengan menggunakan alat-alat konseptual dan analitikal yang lebih baik (*powerful*). Dengan metode riset dan kerangka literatur yang berbeda, ilmuwan manajemen mengembangkan konsep-konsep perilaku manusia (*human behavior*). Ide dan metode ini secara gradual dapat diterima dalam pengajaran di sekolah-sekolah bisnis. Transformasi hubungan kemanusiawian (*human relations*) merupakan refleksi dari pengaruh ilmuwan perilaku yang menginginkan terjadinya reformasi dalam praktik organisasi. Menurut Scott (1967) dalam Wren (1994) munculnya filosofi ini disebutnya

sebagai era “humanisme industrial” dan secara komprehensif disebut sebagai “humanisme organisasi”. Pemikiran hubungan kemanusiaan (*human relations*) merupakan transisi dari penelitian para ilmuwan manajemen yang didasarkan pada filosofi para ahli kemanusiaan yang telah direvisi.

a. Human Relations dan Perilaku Organisasi

Profesor Keith Davis, guru besar pada Arizona State University, adalah ilmuwan yang paling berjasa dalam mengembangkan pemikiran *Human Relations (HR)*. Oleh karena itu ia pantas disebut sebagai “**Bapak HR**”. Menurut Davis (1951) dalam Wren (1994), HR didefinisikan sebagai integrasi orang-orang ke dalam sebuah situasi kerja yang memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan bersama-sama secara produktif, disertai dengan kepuasan yang bersifat ekonomik, psikologik, dan sosial. Definisi ini menandai awal dari pandangan tentang HR Modern yang secara empirik lebih menguatkan pemahaman mengenai perilaku organisasi, dan secara filosofis dapat memberikan cakrawala yang lebih luas dalam memahami interaksi manusia dalam jaringan kerja atau sistem sosial yang lebih kompleks.

Menurut Davis, HR Modern dapat dibagi ke dalam dua bidang yaitu Perilaku Organisasi (PO) dan human relations (HR). Perilaku organisasi berhubungan dengan pemahaman, pemerian, dan pengidentifikasian sebab-akibat dari perilaku manusia melalui penyelidikan empirik, sedangkan HR berhubungan dengan aplikasi pengetahuan tentang PO pada situasi-situasi operasional. Baik PO maupun HR bersifat saling melengkapi dalam hal menyelidiki dan menjelaskan perilaku yang ditampakkan oleh orang-orang dalam situasi operasional.

Abraham Maslow (1954) adalah ilmuwan yang memberikan landasan bagi para ilmuwan humanis dan psikologis. Ia berpendapat bahwa untuk menjadikan kesehatan mental karyawan lebih baik dapat ditempuh melalui perbaikan praktik-praktik organisasi. Ia melihat pengaruh dinamik (*dynamic interplay*) kebutuhan manusia, dan puncaknya adalah kebutuhan aktualisasi-diri (*self-actualizations*). Pandangan Maslow ini dapat memberikan pencerahan bagi ilmuwan perilaku dalam memandang organisasi, rancangan tugas, motivasi, dan kepemimpinan.

Chris Argyris (1923-) mengusulkan hipotesis “kepribadian melawan organisasi” (*personality vs organizations*) atau teori perilaku manusia

“ketidakmatangan dan kematangan” (*immaturity-maturity*). Ia berpendapat bahwa kecenderungan-kecenderungan dasar itu terdapat dalam pertumbuhan kesehatan kepribadian dan kematangan individu. Ide Argyris mengembangkan kontinum dari ketidakmatangan menuju pada kematangan (*immaturity to maturity*) yang didasarkan pada perubahan sifat manusia dari pasif ke aktif, dari tergantung ke tidak tergantung, dari kurang adanya kesadaran ke kesadaran dan pengendalian diri, dan seterusnya. Tingkat aktualisasi-diri seseorang dapat ditentukan melalui penempatan posisinya pada rentangan/kontinum *immaturity-maturity*.

Berkenaan dengan pemikiran Argyris, ada empat hal mengenai organisasi formal dalam menangkap ketidakmatangan individu dan menjadi perantara menuju pada aktualisasi-diri: (1) persyaratan spesialisasi tenaga kerja yang hanya menggunakan sebagian saja dari kemampuan seseorang, (2) mata rantai komando yang membuat seseorang tergantung dan pasif terhadap pemimpin mereka, (3) prinsip kesatuan-perintah (*unity-of-direction principle*) yang berarti bahwa untuk mengarahkan sub-sub tujuan pada tujuan harus diarahkan dan dikendalikan oleh seorang pemimpin, dan (4) prinsip rentang-pengawasan (*span-of-control principle*) yang disertai dengan pengawasan ketat dan didukung oleh ketidakmatangan para anggota organisasi.

Dengan mengacu pada prinsip-prinsip organisasi di atas, Argyris membangun sebuah kasus mengenai ketidakseimbangan antara kebutuhan kesehatan kepribadian (*needs of healthy personality*) dan persyaratan organisasi formal (*requirements of formal organization*). Menghadapi persyaratan organisasi tersebut, individu-individu mungkin tampak lebih otonom, seaneak hatinya, menjadi agresif, menjadi apatis, menciptakan kelompok informal, dan sebagainya sebagai reaksi untuk bertahan. Untuk menghadapi reaksi para tenaga kerja, manajemen dapat menggunakan cara-cara yang otokratik, kepemimpinan komando, dan pengawasan ketat, atau berpindah pada hubungan kemanusiaan (HR). Belajar dari studi yang dilakukan oleh Argyris, para manajer selanjutnya mengadopsi HR semu (*pseudohuman relations*) dalam menangani kasus-kasus ketenagakerjaan.

b. Teori X dan Y dan Di Antaranya (Theories X and Y and Beyond)

Douglas McGregor (1906-1964), adalah ilmuwan psikologi yang berasal dari Massachusetts Institute of Technology (MIT) dan merupakan

presiden pada Antioch College (1948-1954). Sebagai presiden Antioch College, ia menemukan bahwa persepsi model HR tidaklah cukup untuk membaca realitas kehidupan organisasi.

Pada awal tahun 1953, McGregor merumuskan gagasan yang dapat mengubah konsepsinya tentang manajemen. Seorang manajer percaya bahwa pada umumnya orang-orang itu pemalas, tak dapat dipercaya, antagonis terhadap dirinya sendiri yang membuat mereka sangat berbeda dengan keputusan-keputusan manajer mengenai orang-orang yang secara umum bersifat kooperatif dan bersahabat. Dalam tulisannya yang berjudul *In The Human Side of Enterprise*, McGregor (dalam Wren, 1994:372) mengembangkan gagasan bahwa asumsi-asumsi manajer tentang sifat-sifat dan perilaku manusia sangatlah penting dalam menentukan gaya operasional manajer. Berdasarkan pada asumsi-asumsi ini manajer dapat mengorganisasi, memimpin, mengendalikan, dan memotivasi orang dengan cara yang berbeda-beda. Seperangkat teori yang pertama disebutnya sebagai Teori X yang merepresentasikan pandangan tradisional mengenai cara pengarahan dan pengawasan bawahan, yang asumsinya sebagai berikut:

1. Rata-rata sifat yang melekat pada manusia tidak suka bekerja dan akan menghindarinya jika ia dapat
2. Berkenaan dengan sifat manusia yang tidak suka bekerja, maka mereka harus dipaksa, diawasi, diarahkan, dan dihukum agar mau melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.....
3. Rata-rata manusia harus cenderung diarahkan, menghindari tanggung jawab, memiliki ambisi yang rendah, dan menginginkan keamanan di atas segalanya.

Pemikiran McGregor tentang asumsi-asumsi Teori X merupakan salah satu keadaan yang terjadi dalam praktik industrial moderen. Namun, ia tidak mencatat pergeseran dari asumsi X yang keras (asumsi awal manajemen ilmiah) ke asumsi X yang lunak (*human relations*).

Dengan Teori Y-nya, McGregor ditempatkan sebagai pembangun teori baru yang respek pada manajemen sumberdaya manusia. Asumsi-asumsi Teori Y adalah:

1. Dalam menjalankan pekerjaan baik secara fisik maupun mental adalah alamiah yang dapat diibaratkan seperti bermain atau beristirahat. Rata-rata manusia bukan bersifat tidak suka bekerja.

2. Pengawasan eksternal dan pemberian hukuman tidak akan mengantarkan organisasi pada tujuan. Orang akan lebih senang diarahkan dan diawasi oleh dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang menjadi komitmennya.
3. Komitmen pada tujuan merupakan fungsi penghargaan yang menyatu dengan keinginan mereka. Penghargaan yang paling signifikan, yakni kepuasan ego dan kebutuhan aktualisasi, dapat langsung menghasilkan usaha pada tujuan organisasi.
4. Rata-rata manusia senang belajar, dan dalam kondisi tertentu mereka bukan hanya menerima tetapi juga mencari tanggung jawab. Menghindari tanggung jawab, ambisi yang rendah, dan senang diawasi bukanlah sifat yang melekat pada manusia.
5. Kapasitas untuk mencoba pada tingkat imajinasi yang relatif tinggi dan kreatif dalam menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi adalah luas, bukan sempit.
6. Dalam kondisi kehidupan organisasi moderen, rata-rata kemampuan intelektual manusia masih hanya digunakan sebagian saja.

Dengan menggunakan istilah Mary Follet, dan dengan memadukan teori Argyris, McGregor menyebut Teori Y sebagai “perpaduan antara tujuan organisasi dan individu-individu” yang membawa pada cara terbaik dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi. Manajer yang menerima teori Y berpikiran bahwa manusia tidak perlu ditata & diawasi oleh seorang supervisor dalam lingkungan kerjanya.

c. Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia

Teori ekonomi tradisional menyebutkan bahwa tanah, tenaga kerja, dan modal sebagai faktor-faktor produksi. Robert Owen, menyebutkan bahwa pegawai/tenaga kerja merupakan ‘mesin vital’ bagi organisasi. Dalam bukunya Owen menyebutkan adanya evolusi fungsi staf manajer yang meliputi: perekrutan, penyeleksian, pelatihan, pengembangan, penggajian, penilaian, dan pembentukan tugas-tugas lain sampai dengan pemberhentian pegawai. Selama beberapa periode pekerjaan ini ditangani secara langsung oleh supervisor dan jajaran manajer, dan proses ini dilakukan sampai dengan sebuah organisasi mengalami pertumbuhan sehingga membutuhkan spesialis yang dapat memberikan saran kepada jajaran manajer yang menangani pekerjaan kepegawaian. Dalam kaitan ini F.W. Taylor menyarankan untuk membentuk fungsi pengawas (*functional foreman*), dan Henry Fayol memandang fungsi staf (*staffing*) sebagai salah satu perluasan tugas pengorganisasian bagi seorang manajer.

Manajemen personalia terbentuk oleh berbagai disiplin ilmu. Gordon dan Howell (1959) mengatakan bahwa di masa mendatang pengajaran yang lebih penting dalam kurikulum sekolah bisnis adalah manajemen personalia, sebab manajemen personalia merupakan bidang yang memiliki keterkaitan dengan kerja. Laporan yang dihasilkan oleh Gordon dan Howell membawa lebih banyak ilmuwan perilaku masuk ke sekolah-sekolah bisnis di USA. Mereka dapat mengembangkan keahlian risetnya dalam pelatihan manajemen personalia, dan dengan bertumbuhnya hubungan industrial, manajemen personalia mulai dapat dibangun berdasarkan landasan teoritik.

Edward Wight Bakke (1958) orang pertama yang mengenalkan fungsi sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan. Ketika bekerja pada **Yale Labor Management Center**, Bakke membuat pamflet yang berisi pilihan bagi semua manajer dalam *me-manage* sumber-sumber daya, termasuk SDM. Dalam temuannya, SDM dianggap lebih penting ketimbang sumber daya lain, seperti uang, material, dan sebagainya. Tetapi, fungsi SDM tidak dipandang sebagai "*personal happiness*" melainkan sebagai "*productive work*". Pekerjaan manajemen SDM merupakan tanggung jawab semua manajer, bukan departemen personalia atau hubungan ketenagakerjaan. Bakke tidak menganjurkan untuk mengurangi staf personalia, tetapi ia menyarankan untuk memperluas konsep pentingnya SDM.

Wendell French (1964) adalah orang pertama yang memasukkan sub judul SDM dalam buku teks manajemen personalia. Manajemen SDM diusulkan sebagai bidang yang resmi yang dapat memahami pengaruh keputusan-keputusan tentang kepegawaian. Pada awal tahun 1960-an, mulai berkembang praktik-praktik tes masuk pegawai, penggajian, perencanaan pension, dan jaminan kesehatan, dan bidang-bidang lain yang membuat peran ahli personalia menjadi lebih penting.

d. Perancangan Pekerjaan (*Work Design*)

Taylor, Frank Gilbreth, dan ilmuwan manajemen lainnya merupakan pioner yang mempelajari tentang pergeseran metode dan alat-alat yang digunakan oleh pekerja dengan maksud untuk menemukan cara-cara yang lebih baik sehingga dapat menaikkan efisiensi dan meningkatkan kinerja. Alan Mogensen memulai dengan konsep penyederhanaan pekerjaan (*work simplification*) yang membuat pekerjaan menjadi *smarter* dan bukan *harder*.

Charles Walker dan Robert Guest membuat konsep mengenai pembagian pekerjaan dalam bentuk siklus.

Di era moderen, Frederick Herzberg dan koleganya (1959) mulai meneliti untuk mengungkap pentingnya sikap pekerja terhadap pekerjaan dan pengalaman, apakah baik ataukah buruk. Selanjutnya Herzberg menemukan jenis sesuatu yang membuat orang bahagia dan puas pada pekerjaannya, atau sebaliknya tidak merasa bahagia dan tidak puas. Orang-orang yang melaporkan rasa ketidakbahagiaan dan ketidakpuasannya, menurutnya disebabkan oleh lingkungan kerjanya atau konteks pekerjaan (*job context*), sedangkan bila mereka melaporkan rasa kebahagiaan dan kepuasannya, disebabkan oleh perasaan pada pekerjaan itu sendiri atau isi pekerjaan (*job content*). Faktor-faktor yang teridentifikasi dalam *job context* oleh Herzberg disebut “Faktor-Faktor Kesehatan” (*Hygiene Factors*). Termasuk dalam *hygiene factors*: supervisi, hubungan interpersonal, kondisi-kondisi pekerjaan yang bersifat fisik, gaji, kebijakan perusahaan dan praktik-praktik administratif, dan keamanan pekerjaan. Jika hal tersebut tidak ada maka yang muncul adalah ketidakpuasan kerja.

e. Motivasi

Pada abad ke-19, Abraham Maslow, David McClelland, dan John Atkinson menjelaskan motivasi dengan menggunakan istilah “kebutuhan” (*needs*), dan “apakah” porsi motivasi itu. Munculnya teori kebutuhan menjadikan teori motivasi lebih baru. Respon yang ada mencoba memahami bagaimana proses bekerjanya motivasi (*how of motivation* ketimbang *what is motivation*).

Teori ekspektansi (*Expectancy Theory*) yang dikembangkan oleh Victor Vroom didasarkan pada teori-teori psikologi. Premis yang terdapat dalam teori ekspektansi adalah bahwa motivasi merupakan sebuah proses membuat pilihan di antara perilaku dan pengejaran mengenai apa yang mereka harapkan sehingga membawa hasil yang menyenangkan. Berkenaan dengan teori ekspektansi, motivasi merupakan hasil dari *valence* yaitu nilai imbalan tertentu yang diberikan kepada individu, sedangkan ekspektansi merupakan persepsi individu mengenai apakah pola perilaku yang terbentuk membawa kepuasan ataukah tidak berkenaan dengan kebutuhannya. *Valence* dapat positif (sesuatu harapan yang tinggi) atau negatif (sesuatu yang dihindari). Teori

ekspektansi dapat membantu menjelaskan proses pemilihan yang terdapat dalam motivasi.

Whiting Williams, seorang eksekutif industrial, menemukan apa yang disebut dengan teori keadilan pengupahan (*equity theory of wages*). Ia beralasan bahwa upah adalah relatif dilihat dari sudut pandang pekerja, yang penting bukan nilai absolut yang diterima oleh seorang pekerja tetapi jumlah relatif dari yang diterima oleh pihak lain.

Edwin E. Locke, dan koleganya dalam survei lapangan dan studi eksperimen mengenai motivasi, menguji empat macam teknik dan pengaruhnya pada produktivitas pegawai. Insentif dalam bentuk moneter menunjukkan kenaikan paling tinggi, diikuti oleh perancangan tujuan, pengayaan tugas, dan partisipasi. Locke tidak menyimpulkan bahwa uang satu-satunya motivator, tetapi menekankan “instrumen uang” sebagai medium pertukaran yang membawa individu dapat memilih apa yang diharapkan untuk memuaskan kebutuhannya.

f. Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan sukses masuk ke dalam teori manajemen umum karena fokusnya pada pencapaian tujuan organisasi dengan melalui pekerjaan orang dan sumber daya lain. Berbagai istilah telah digunakan untuk menggambarkan fungsi ini, seperti: *directing*, *actuating*, dan *supervising*. Beberapa ahli membedakan antara kepemimpinan dengan manajemen.

Pada awalnya kepemimpinan didominasi oleh teori sifat (*trait theory*) yang melihat seorang pemimpin memiliki sejumlah karakteristik tertentu, dan hal itu tidak dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin. Pada tahap kedua evolusi kepemimpinan adalah diidentifikasinya sejumlah perilaku yang dapat dihubungkan dengan apa yang ditampakkan oleh seorang pemimpin. Kurt Lewin (dalam Wren, 1994) menempatkan gaya kepemimpinan dari yang otoritarian ke yang demokratik. Pemimpin demokratik atau partisipatif menggunakan otoritas formal, memusatkan perhatian pada bawahan, dan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan partisipatif diekspos oleh para ahli human relations dan organisasional humanis, yang diikuti dengan tema keseimbangan kekuatan (*power equalization*), penurunan kekuatan dan status yang membedakan atasan dan bawahan.

Rensis Likert (1903-1981) adalah salah satu tokoh orang yang mengenalkan konsep manajemen partisipatif dengan pendekatan psikologis, dan selanjutnya dapat mengembangkan model Skala Likert yang banyak digunakan secara luas. Ia mengidentifikasi ada empat tipe perilaku pemimpin: (a) *exploitive authoritative, as a system 1*, (b) *benevolent authoritative, as a system 2*, (c) *consultative, as a system 3*, dan (d) *participative groups, as a system 4*.

Dalam likert system 4, manajemen mencakup tiga konsep dasar: (1) prinsip hubungan penunjang, (2) menggunakan kelompok pembuatan keputusan dan kelompok metode supervisi, dan (3) perancangan kinerja-tinggi untuk pencapaian tujuan organisasi. Dalam bukunya, Likert mengusulkan system 5, “sebuah sistem yang lebih canggih, kompleks, dan efektif” yang akan muncul sebagai pengetahuan sosial lanjutan. Meskipun ia yakin tidak akan pernah hidup dalam pemikiran system 5, tetapi istrinya dan pengikutnya akan terus bekerja. Dalam system 5, tingkatan otoritas organisasi akan diganti oleh sistem timbal-balik antara partisipasi dan pengaruhnya.

Gary Yukl (1989) mengidentifikasi sekurang-kurangnya ada sembilan perbedaan teori situasional dan mendeskripsikan kritik-kritik yang ditujukan terhadapnya. Fred Fiedler (1967) merupakan perintis gagasan yang menyebutkan sejumlah gaya perilaku pemimpin mulai dari yang efektif sampai dengan yang tidak efektif, tergantung pada elemen-elemen penting situasi. Dalam penelitiannya Fiedler mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang disebutnya sebagai skala **LPC** (*least preferred co-worker*). Orang yang LPC-nya tinggi cenderung menyukai hubungan interpersonal dan membutuhkan persetujuan dari koleganya. Orang yang LPC-nya rendah relatif independen, kurang berhubungan dengan perasaan, dan menolak orang yang tidak dapat melengkapi tugas pekerjaan. Pemimpin dengan LPC tinggi “berorientasi pada pertimbangan” dan pemimpin dengan LPC rendah “berorientasi pada tugas”.

Puncak dari literatur kepemimpinan, dan yang sedikit diketahui adalah gagasan Ralph Stogdill (1904-1978). Ia adalah seorang ketua peneliti kepemimpinan yang mereview 3.000 hasil studi pada tahun 1974. Ia menyimpulkan: selama empat dekade penelitian kepemimpinan telah menghasilkan sebuah *bewildering mass of finding*. Akhir dari akumulasi data empirik tidak menghasilkan pemahaman yang terintegrasi mengenai kepemimpinan.

Hubungan Organisasi dan Manusia

Dalam era moderen, hubungan sumber daya fisik dan SDM berkembang dalam pola dan hubungan yang lebih kompleks, manajemen berhadapan dengan teknologi lanjut, pasar global, orang-orang yang memiliki kebutuhan, latar belakang pendidikan, dan pengetahuan terspesialisasi yang berbeda-beda. Berhadapan dengan pertumbuhan organisasi dan lingkungan yang cepat berubah, pemikiran manajemen mulai difokuskan untuk menyelidiki teori organisasi, yang berlawanan dengan ahli-ahli perilaku organisasi yang berfokus pada kepemimpinan, motivasi, dan proses kelompok dalam organisasi. Teoritisi organisasi mengasumsikan lebih pada organisasi secara total dengan sudut pandang pada tujuan, struktur, dan proses makro yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

a. Akar Teori Organisasi

Teori organisasi merupakan produk lingkungan budaya yang akar-akarnya meliuputi gagasan-gagasan mengenai persoalan-persoalan ekonomi dan kemanusiaan yang dihadapi oleh organisasi. Organisasi-organisasi, seperti gereja katolik Roma, militer, dan pemerintahan berhadapan dengan persoalan-persoalan perpaduan usaha-usaha manusia untuk mencapai hasil yang diharapkan. Mereka tidak berhadapan dengan persaingan pasar, dan struktur organisasi dirancang untuk mengayomi manusia dalam batasan administratif.

Daniel McCallum memberikan gambaran tentang struktur organisasional yang telah dikembangkan oleh Eric Railroad, dengan tiga macam gagasan mengenai otoritas, pertanggungjawaban, dan komunikasi. Taylor menganggap perlunya ahli yang memberikan saran pada pelaksana fungsional, dan Harrington Emerson memperbaiki skema ini dengan konsep organisasi garis-staf. Dupont merupakan perintis yang menawarkan gagasan tentang pengorganisasian produk dalam struktur multidivisional.

b. Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Sebagai sistem terbuka organisasi berhadapan dengan lingkungan yang serba bergejolak (*turbulent*). Perubahan-perubahan ekonomi, sosial, politik, dan teknologi dapat cepat atau lambat, dan dapat mempengaruhi struktur organisasi. John Woodward mengklasifikasi organisasi berdasarkan kompleksitas teknologi yang digunakan dalam menghasilkan barang sehingga

mempengaruhi struktur organisasi. Ia mengklasifikasi dari yang kurang kompleks sampai dengan yang lebih kompleks.

Pendekatan perancangan organisasi lainnya diusulkan oleh Paul Lowrence dan Jay Lorsch (1969). Mereka melihat posisi struktur organisasi tergantung pada faktor-faktor lingkungan: (1) tingkat perubahan kondisi lingkungan, (2) kepastian informasi yang tersedia, dan (3) rentang waktu umpan balik dari keputusan yang telah diambil.

Kesimpulan

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa teori-teori yang tercakup dalam kajian hubungan manusia dan organisasi (*the relationship of people and organizations*) meliputi: (a) human relations dan perilaku organisasi, (b) teori X dan Y dan di antaranya, (c) manajemen personalia/sumber daya manusia, (d) perancangan pekerjaan (*work design*), (e) motivasi, dan (f) kepemimpinan. Sementara itu teori yang memfokuskan pengkajiannya pada hubungan organisasi dan manusia (*the relationship of organizations and people*) membahas teori/konsep yang berkenaan dengan: (a) akar teori organisasi, (b) organisasi sebagai sistem terbuka, dan (c) menuju pada organisasi yang lebih adaptif.

Jajaran manajemen di Indonesia baik yang bercimpung di dalam organisasi bisnis maupun publik dapat memanfaatkan dan mengembangkan teori-teori di atas dalam menjalankan tugasnya. Tentu saja dalam mengaplikasikan teori-teori tersebut senantiasa mempertimbangkan kondisi dan budaya di mana mereka bekerja. Terselip satu harapan dari penulis, hendaknya para manajer di Indonesia dapat bereksperimen dengan mengaplikasikan hasil modifikasinya dari teori-teori di atas. Jika harapan ini terwujud dapat diyakini akan bermunculan pemikiran-pemikiran manajemen dari Indonesia yang dapat memperkaya khasanah teori manajemen secara umum. *Semoga.*

Daftar Pustaka

- Argyris, Chris. 1957. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
- Davis, Ralph K., 1951. *The Principles of Factory Organization and Management*. New York: Harper & Row.
- Lawrence, Paul R and Jay W. Lorsch. 1969. *Orgazation and Environment*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Wren, Daniel A. .1994. *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Yukl, Gary A. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*.15 (2), pp. 251-289.