



TEORI XY DOUGLAS MCGREGOR

YIE KE FELIANA



Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan

TEORI XY
Douglas Mc Gregor
162 hlm
ISBN : 978 - 979 - 3100 - 16 - 6

Cetakan pertama, 2009
Penerbit dan Percetakan UPN PRESS
Jl. I Gusti Ngurah Rai Ruko Purimas A1 - 14, Surabaya 60294;
Telp. / Fax. : (031) 8709704; e-mail : upn_press_jatim@yahoo.co.id
© Hak Cipta pada penerbit
Tim Penyusun :
- Penulis Naskah : Yie Ke Feliana
- Desain Sampul : Yie Ke Feliana
- Penyunting : Yie Ke Feliana

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
KATA PENGANTAR	viii
I. PENDAHULUAN	1
II. BIOGRAFI SINGKAT DOUGLAS McGREGOR	2
III. PEMIKIRAN McGREGOR DALAM BUKU THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE	6
1. Pengetahuan Ilmiah dan Manajemen	7
1.1. Setiap Tindakan Manajemen Berdasarkan Teori	8
1.2. Pengendalian adalah Adaptasi secara Selektif	10
1.3. Pengendalian dan Etika Profesi	12
2. Metode untuk Mempengaruhi dan Mengendalikan	13
2.1. Metode Mempengaruhi	15
2.2. Keterbatasan Otoritas	16
2.3. Psikologi Ketergantungan	17
2.4. Hubungan Peran	19
2.5. Dari Ancaman Fisik ke Adaptasi Selektif	20
3. Teori X: Pandangan Tradisional Pengarahan dan Pengendalian	21
3.1. Beberapa Asumsi tentang Motivasi	22
3.2. Kesimpulan	30

4.	Teori Y: Penggabungan Tujuan Individu dan Organisasi	30
4.1.	Prinsip Integrasi	32
4.2.	Penerapan Teori Y	34
5.	Manajemen Melalui Integrasi dan Kendali Diri	35
6.	Penilaian Kinerja: suatu Kritik	36
6.1.	Gambaran Jabatan	38
6.2.	Penilaian: Tujuan Administratif	40
6.3.	Penilaian: Tujuan Informatif	41
6.4.	Penilaian: Tujuan Motivasi	42
7.	Administrasi Gaji dan Administrasi Promosi	44
7.1.	Administrasi Upah dan Gaji	44
7.1.1.	Pembentukan Struktur Upah dan Gaji	45
7.1.2.	Pemberian Penghargaan yang Berbeda Tiap Individu Berdasarkan Produktivitas	45
7.2.	Administrasi Promosi dan Penempatan	49
7.2.1.	Peran Pengukuran	50
7.2.2.	Peran Individu	50
7.2.3.	Kesimpulan	51
7.2.4.	Tambahan	53
8.	Contoh Penerapan Teori Y: Scanlon Plan	54
8.1.	Pembagian Penurunan Biaya	55
8.2.	Partisipasi Efektif	57
8.3.	Pengaruh Hubungan	58
8.4.	Beberapa Pertanyaan	59
9.	Perspektif Partisipasi	61

10.	Iklim Manajemen	65
10.1.	Suasana Hubungan Kerja	66
10.2.	Kepercayaan akan Keterandalan Atasan	67
10.3.	Kepercayaan terhadap Bawahan	68
10.4.	Siapa yang Menentukan Suasana Kerja	69
10.5.	Kesimpulan	70
11.	Hubungan Staf dan Lini	70
11.1.	Permasalahan Hubungan Staf dan Lini	70
11.1.1.	Lini Memanfaatkan Staf	71
11.1.2.	Bagaimana dengan Staf?	74
11.1.3.	Kekuatan Staf	75
11.2.	Perbaikan Kerjasama Staf dan Lini	76
11.2.1.	Ketidackukupan Otoritas dan Tanggungjawab	76
11.2.2.	Prinsip Pengendalian Diri	77
11.2.3.	Peran Staf yang Tepat	79
11.2.4.	Ringkasan	83
11.3.	Kesimpulan	84
12.	Kepemimpinan	85
12.1.	Generalisasi dari Penelitian Terakhir	87
12.2.	Kepemimpinan adalah Suatu Hubungan	88
12.3.	Implikasi bagi Manajemen	89
13.	Program Pengembangan Manajemen	91
13.1.	Karakteristik Ekonomi dan Teknologi Perusahaan	93
13.2.	Pengaruh, Struktur, Kebijakan dan Praktik Organisasi	93
13.3.	Perilaku Atasan Langsung	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Teori X dan Teori Y 121

Tabel 2. Perbandingan Teori XY-McGregor dan Teori PT- 145

Gambar 1. Peringkat Kebutuhan Manusia Modern 134

Gambar 2. Tingkat Partisipasi dan Otoritas 62

Gambar 3. Rantai Perkembangan Teori X-Y Douglas 133

Gambar 4. Perbandingan Teori X, Y, dan X dalam 131

Gambar 5. Hubungan Atasan dan Bawahan 134

KATA PENGANTAR

Pemikiran Douglas McGregor, khususnya Teori XY, dalam perkembangan ilmu manajemen menarik untuk dibahas walaupun telah berusia lima puluh tahun sejak pertama kali McGregor menyatakan dalam pidatonya di ulang tahun kelima *Convocation MIT's Alfred Sloan School of Management* pada bulan April 1957. Pemikiran McGregor masih dirasakan relevan sampai dengan saat ini. Secara lengkap pemikiran McGregor beserta perkembangannya sejak diusulkan sampai sekarang dibahas dalam buku ini.

Buku ini berjudul "KONTRIBUSI PEMIKIRAN DOUGLAS MCGREGOR PADA PERKEMBANGAN PEMIKIRAN ILMU MANAJEMEN". Penyusunan buku ini dengan menghimpun bahan pustaka dari berbagai sumber, yaitu buku, jurnal, majalah; baik dalam bentuk *hard copy* maupun *soft copy*.

Buku ini dapat diselesaikan dengan baik disebabkan bantuan dari banyak pihak. Motivasi untuk mempelajari pemikiran ilmu manajemen dan pencerahan

tentang pemikiran ilmu manajemen yang menjadi dasar penulisan makalah ini adalah tentunya dari Prof. Drs. Budiman Chr., M.A., Ph.D. dan Ibu Dr. Anis Eliyana, S.E., M.Si.. Beliau berdua telah menyediakan suatu iklim yang memotivasi untuk dapat mempelajari pemikiran ilmu manajemen dan kemudian menuangkannya dalam buku ini. Iklim tersebut merupakan faktor terpenting menurut McGregor sehingga penulis merasa terpacu dengan sendirinya untuk belajar mandiri. Selanjutnya, semua teman program Doktorat Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga seangkatan, 2008, yang telah memberikan semangat. Di sisi lain, dorongan semangat dan dukungan doa dari keluarga inti di rumah, serta toleransi untuk berbagi waktu dalam kesibukan penulis menyelesaikan buku ini. Yang terakhir, tetapi yang terutama, adalah bimbingan dan penyertaan Tuhan Y.M.E. Saya ucapkan terima kasih untuk semuanya.

Akhir kata, tiada gading yang tak retak. Walau penulis telah berusaha semaksimal mungkin agar buku ini sempurna, namun jika masih ditemukan kesalahan, penulis mohon maaf. Masukan berharga, yang berupa

komentar, saran, atau kritik untuk penyempurnaan buku ini akan selalu penulis harapkan.

Salam sukses penulis,

Yie Ke Feliana

Daftar Pustaka

- Bobic, Michael P., dan Davis, William Eric, 2003, A Kind Word for Theory X: Or Why so Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Juli, vol. 13, No. 3, hal. 239-264.
- Carson, Charles M., 2005, A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y, **Management Decision**, Vol. 43, No.3, hal. 450-460.
- Chapman, Allan, 2008, **Douglas McGregor – Theory X dan Theory Y**, <http://www.businessball.com/McGregor.html>, diunduh tanggal 20 Nopember 2008.
- Clayton, Mike, 2008, Super Models, **Training Journal**, April, ABI/INFORM Global.
- Cleverly, Graham, 1971, **Manager and Magic**, Longman
- Collins, James, 1996, Tapping Human Potential to Enhance Performance, Inc., 18, hal 1-2.
- Ellerman, David, 2001, McGregor's Theory Y vs Bentham's Panopticism: Toward a Critique of the

- Economic Theory of Agency, **Knowledge, Technology, and Policy**, Spring, Vol. 14, No. 1, hal 34-49.
- Envision, 2008, **Motivation Theory XY (McGregor)**, http://www.envisionsoftware.com/Theory_X.html, diunduh tanggal 15 Nopember 2008.
- Firman, B.G., 1973, An Investigation of the Relationships among Supervisory Attitudes, Behaviors, and Outputs: an Examination of McGregor's Theory Y, **Personnel Psychology**, 26, hal. 95-105.
- Gapp, Rod, 2002, The Influence the System of Profound Knowledge has on the Development of Leadership and Management within an Organisation, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 17, No. 6, hal. 338-342.
- Kopelman, Richard E., Prottas, David J. Dan Davis, Anne L, 2008, Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure, **Journal of Managerial Issues**, Summer, vol. XX, no. 2, hal. 255-271.
- Maslow, Abraham, 1954, **Motivation and Personality**,

- McGregor, **The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing**, McGraw-Hill, New Y, Douglas, 1985ork.
- McGregor, Douglas, 1966, **Leadership and Motivation**, Reading, MA: Addison-Wessley.
- Mendenhall, Mark dan Oddou, Garry, 1983, The Integrative Approach to OD: McGregor Revisited, **Group and Organization Studies**, Vol. 8, No. 3, September, hal. 291-301.
- Minner, J.B., 2002, **Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses**, New York, NY:Oxford University Press.
- Minner, J.B., 2003, The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behaviour Theories: a Quantitative Review, **Academy of Management Learning and Education**, 2, hal. 250-268.
- Pastor, Carlos Juan dan Mayo, Margarita, 2006, Transformational and Transactional Leadership: an Examination of Managerial Cognition among Spanish Upper Echelons, **IE Working Paper**, WP06-13, 30 Maret.

- Regent Education, 2006, Chapter 16: Theory X versus Theory Y, <http://www.regent.edu/acad/global/cur/cmba640/m09/motivation.pdf>, diunduh tanggal 1 Nopember 2008.
- Schein, Edgar, 1967, **The Professional Manager**.
- Staw, Barry M., dan Epstein, Lisa D., 2000, What bandwagons Bring: Effect of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay, **Administrative Science Quarterly**, 45, No. 3, hal 523-555.
- The Economist, 21 Januari 2006, **Survey: The X dan Y Factors**, London, volume 378, issue no. 8461, hal. 19.
- Urban, Glen L., 2003, The Trust Imperative, **working paper** 4302-03, MIT Sloan School Management, <http://ssrn.com/abstract=400421>, diunduh tanggal 1 Nopember 2008.
- Wikipedia, **Douglas McGregor**, http://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor

(business theories), diunduh tanggal 15
Nopember 2008.

Wren, Daniel A., 1994, **The Evolution of Management
Thought**, John Wiley and Sons, Inc.

SEKILAS TENTANG PENULIS



Yie Ke Feliana, S.E., M.Com.,
Ak., CPA., CFP®, adalah
dosen di Universitas
Surabaya, Surabaya, yang
mengajar S1, S2 serta
Pendidikan Profesi. Selain itu,
Yie Ke Feliana memiliki
pengalaman dalam
memberikan konsultasi dan
pelatihan di berbagai forum.
Yie Ke Feliana juga

melakukan beberapa penelitian yang
dipublikasikan di beberapa jurnal, baik jurnal
dalam negeri maupun jurnal luar negeri, serta
menulis buku. Latar belakang pendidikan Yie Ke
Feliana menunjukkan prestasi akademik yang
gemilang, yaitu menamatkan S1 nya dari Fakultas
Ekonomi - Universitas Surabaya, Surabaya dengan
beasiswa mahasiswa berprestasi akademik dari
Universitas Surabaya dan penghargaan *cumlaude*
serta lulus dalam waktu lebih cepat dari masa
studi normal.

Tingkatan S2 Yie Ke Feliana diselesaikan dari
*Faculty of Commerce - University of New South
Wales, Sydney* dengan beasiswa Australian
Development Scholarship dari pemerintah
Australia. Selain itu dalam bidang profesi Yie Ke
Feliana juga mendapatkan pengakuan, dengan
mendapatkan gelar Akuntan (Ak.), *Certified
Public Accountant (CPA)*, dan *Certified of
Financial Planner (CFP®)*. Saat ini Yie Ke Feliana
sedang menyelesaikan S3-nya di bidang ekonomi.

ISBN : 978 - 979 - 3100 - 16 - 6

TEORI XY
DOUGLAS McGREGOR

YIE KE FELIANA

