

## ARUS BAWAH DALAM KECENDERUNGAN MANAJEMEN MUTAKHIR

Tubagus Rizon Sofhani\*)

Sistem manajemen yang diterapkan di Indonesia, baik dalam skala makro maupun mikro, tidak bisa dilepaskan dari konteks budaya. Suatu sistem manajemen yang diterapkan, merupakan produk budaya masyarakatnya. Suatu masyarakat yang menjunjung tinggi budaya paternalistik akan menghasilkan sistem manajemen yang paternalistik pula, dimana pemecahan masalah ditentukan berdasarkan tuntutan dari atas (tuntas). Ketika perusahaan negara (BUMN) dikelola oleh para birokrat, maka keputusan bisnis dilaksanakan dengan menggunakan *bureaucracy approach*. Begitu juga dalam masyarakat yang lebih egaliter, sistem manajemen yang diterapkan akan lebih bersifat demokratis.

Sesuai dengan perkembangan masyarakat, sistem manajemen pun mengalami perkembangan. Kalau beberapa saat yang lalu Management By Objectives (MBO) telah digunakan dengan sukses oleh para manajer diberbagai bidang usaha di seluruh dunia, kini MBO mengalami evolusi. Garfield R. Stock (1991), seorang Professor dari University of Wisconsin menyebutkan : *"An evolution of MBO is PMBO - Participative MBO. This is a system of management that involves each member of the business in making decisions which affect their job"*. Nampaknya, karyawan (employee) di mata manajemen telah berubah fungsinya dari faktor produksi semata-mata menjadi mitra (partner). Pola hubungan pun berubah dari patron-client menjadi kerjasama (cooperation).

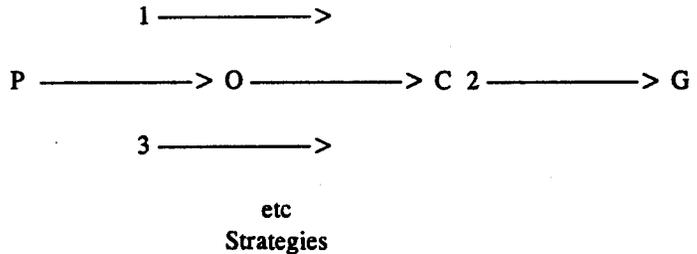
Cooperation telah menjadi gaya (style) manajemen masa kini. Kerjasama ini pula yang telah mendorong secara nyata produktivitas di negara jiran Singapura. Young (1993) menyebutkan : *"Productivity has been the fuel driving the engine of Singapore's economic growth. Providing the cornerstone of the movement is cooperation. Positive, proactive cooperation has successfully helped to boost productivity, which has in turn led to higher economic growth"*.

Kerjasama seluruh anggota kelompok, baik pemimpin maupun yang dipimpin, dalam terminologi lain disebut Self-Directed Teams (SDTs). Wellins (1993) menjabarkan SDTs sebagai : *"small groups of employee, wich have day-to-day responsibility for managing themselves and their work. Member of SDTs typically handle job assignments, plan and schedule work, make production-related decisions and take action on*

\*) Alumnus Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan IPB, Manajer Pabrik Pelampung IKPI

*problems*". Hasil survey yang dilakukan Development Dimensions International (DDI) dan Association for Quality and Participation (AQP) menyebutkan bahwa sekitar 25 % dari perusahaan-perusahaan di USA sedang menerapkan SDTs. Beberapa perusahaan besar yang tercatat menggunakan konsep participatory tersebut adalah : Toyota Automotive, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, dan Procter and Gamble (P&G). Hasil yang diperoleh dengan penerapan prinsip-prinsip participatory tersebut cukup menakjubkan, dimana biaya tenaga kerja (labor cost) menurun diiringi dengan peningkatan produktivitas sekitar 50 %.

David Stevens, seorang yang berpengalaman menempati posisi manajemen tingkat atas di berbagai perusahaan di Australia, New Zealand, Inggris dan USA, menempatkan manajemen yang menampung muatan arus bawah (Participatory Management) sebagai puncak dari manajemen yang efektif. Stevens (1993) selanjutnya menawarkan suatu formula yang disebutnya sebagai *Participatory Goal-Achievement Formula*, sebagaimana ditunjukkan di bawah ini :



Formula sederhana di atas menjelaskan bahwa Participation (P) di dalam proses perencanaan akan mengakibatkan para peserta yang ikut merencanakan akan mempunyai rasa memiliki (ownership/O) atas rencana yang terformulasikan tersebut.

Kebalikan dari itu adalah ketika seseorang diminta untuk melaksanakan rencana perusahaannya atau divisinya dan diarahkan caranya mengimplementasikan rencana tersebut. Keadaan ini menunjukkan partisipasi dalam menyusun rencana tersebut adalah rendah, dengan demikian rasa memilikinya pun rendah pula.

Tahap selanjutnya dari formula di atas adalah Commitment (C). Di saat kita mempunyai tingkat kepemilikan yang tinggi atas segala sesuatu, kita akan tetap mempunyai tingkat commitment yang tinggi atas apapun yang kita miliki. Dengan demikian, di dalam team perencanaan, dimana terdapat partisipasi yang tinggi dalam proses perencanaan akan ada rasa memiliki yang tinggi di sana dan akan menimbulkan commitment yang kuat atas rencana tersebut. Stock (1991) dalam ungkapan yang mirip menyebutkan : "*Commitment is a function of degree to which the goals of individual and organization are integrated*".

Kaitan (lingk) berikutnya adalah yang paling penting. Ada pepatah kuno yang menyebutkan : "*Commitment grows its own legs*". Hal itu berarti, jika terdapat tingkat commitment yang tinggi pada tujuan atau Goal (G) tertentu dan bila strategi gagal mencapai tujuan tersebut, maka strategi lain akan dicari dan digunakan. Di dalam formula di atas terdapat 3 (tiga) atau beberapa panah yang diperkirakan dapat membawa (C) kepada (G).

Penuturan Stevens di atas mirip dengan kidah logika silogisme. Dia mampu menjelaskan bahwa tujuan akan dapat tercapai secara efektif jika terdapat partisipasi team dalam menyusun rencana sebagai suatu prasyarat.

Terdapat beberapa metode yang sering dipakai dalam perencanaan bisnis yang mensyaratkan diberlakukannya prinsip-prinsip participatory, diantaranya adalah LENS (Leadership Effectiveness and New Strategy) dan metode yang berasal dari Jerman yang disebut ZOPP (Zeal Orienterte Projekt Planung).

Keuntungan menerapkan Perencanaan Participatory dibandingkan dengan perencanaan yang tradisional dapat diringkas sebagai berikut :

PARTICIPATORY PLANNING	DIRECTIVE PLANNING
1. Menghemat waktu, memfokus energi	1. Memakan waktu yang lama dan mahal
2. Commitment yang tinggi untuk memecahkan masalah	2. Partisipasi rendah yang berakibat pada komitmen yang rendah
3. Rencana dibuat lewat konsensus, berorientasi pada tujuan bersama	3. Tidak menggambarkan tujuan bersama

Sumber : Diolah dari Stevens (1993), *Participatory Business Planning*, hal 129 - 130.

## LEADERSHIP

Di lapangan kepemimpinan, konsep leadership kini juga sedang mengalami pergeseran ke arah pemihakan arus bawah. Pergeseran tersebut dapat dilihat dibawah ini :

PERPUSTAKAAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN  
FAKULTAS PERIKANAN  
IPB

MORINDUK :

IDE KEPEMIMPINAN LAMA	IDE KEPEMIMPINAN BARU
1. Pengaruh mengalir dari pemimpin ke pengikut	1. Pengaruh mengalir bolak-balik, antara pemimpin dan yang dipimpin: "circular response"
2. Pemimpin bekerja di atas individu-individu untuk mempertinggi kerja individu	2. Pemimpin bekerja bersama individu-individu di dalam group, menciptakan suatu team dan memperoleh hasil lewat kerja team
3. Pemimpin mendudukan perbedaan-perbedaan dengan memutuskan siapa yang benar	3. Pemimpin mengajarkan bagaimana mengintegrasikan perbedaan-perbedaan tanpa memutuskan siapa yang benar
4. Pemimpin meminta orang-orangnya untuk melayaninya	4. Pemimpin meminta orang-orangnya untuk menjaga tujuan bersama
5. Pemimpin, dalam menghadapi masalah, bersandar pada pengalamannya, kepercayaan-kepercayaannya dan bahkan prasangkanya	5. Pemimpin juga berkonsultasi dengan orang-orangnya, scientist dan spesialis untuk mendapatkan sebanyak mungkin fakta sebelum membuat suatu keputusan
6. Pemimpin memberi perintah tanpa memberikan alasan	6. Pemimpin memotivasi orang-orangnya dengan menolong mereka untuk melihat alasan-alasan atau kebutuhan dari suatu perintah
7. Pemimpin meminta orang-orangnya bekerja untuk dirinya	7. Pemimpin meminta orang-orangnya bekerja bersamanya
8. Pemimpin membatasi kebebasan	8. Pemimpin meningkatkan kebebasan yang berarti mempertinggi individualitas
9. Kekuatan berpusat di pemimpin	9. Kekuatan berpusat di dalam kemampuan group yang terkombinasi
10. Pemimpin menawarkan persetujuan dengan memaksakan keputusannya kepada group	10. Pemimpin menawarkan persetujuan dengan membagi pengalamannya kepada group dan dengan sharing pengalaman antar sesama anggota group

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa trend manajemen masa kini menempatkan peran serta "yang dipimpin" dalam pengelolaan sangat diprioritaskan. Peran team menggantikan peran figur dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen (Planning, Organizing, Actuating, Controlling). Teori X dalam manajemen, yang menganggap manusia itu malas, memiliki sedikit sekali potensi dan ambisi, minta pengarahan dan hal-hal lain yang negatif, kini tidak populer lagi. Sebaliknya, teori yang kini "mendapat angin" adalah Teori Y, yang percaya bahwa manusia itu ingin bekerja dan kerja adalah suatu yang naluriah/alamiah sebagaimana bermain atau istirahat.

### DAFTAR PUSTAKA

- Stevens, D., 1993. *Participatory Business Planning*. Heinemann Asia. Singapore.
- Stock, G.R., 1991. *PMBO : A New Management Style*. Agency for Cooperative Research and Development Ministry of Cooperative. Jakarta.
- Wellins, R.S., 1993. *Enhancing Employee Involvement: Growing a Self-Directed Workforce*. The Asian Manager Vol. VI no. 1. Asian Institute Of Management. Manila.
- Young J., 1993. *Cooperation and Productivity for Growth in the service Sector*. dalam *Cooperation and Productivity for Growth*. Asian Productivity Organization. Tokyo.