



TEORI XY DOUGLAS MCGREGOR

YIE KE FELIANA





TEORI XY DOUGLAS MCGREGOR

YIE KE FELIANA

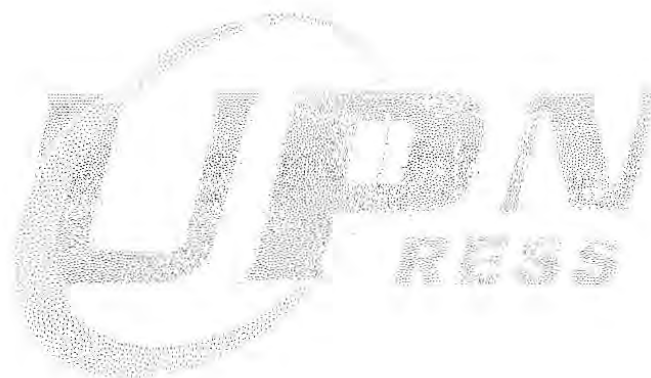


TEORI XY

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.	Ketidakcukupan 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

13.4.	Peran Staf untuk Pengembangan Manajemen	97
14.	Perolehan Keahlian Manajerial di dalam Kelas	100
14.1.	Perolehan Pengetahuan Intelektual	100
14.2.	Perolehan Keahlian Manual	103
14.3.	Perolehan Keahlian Pemecahan Masalah	103
14.4.	Perolehan Keahlian Interaksi Sosial	106
14.5.	Ringkasan	108
15.	Tim Manajerial	109
15.1.	Individu atau Kelompok	110
15.2.	Kelompok yang Efektif dan Tidak Efektif	111
15.3.	Potensi Kelompok Kerja	118
IV.	Pemikiran Douglas McGregor dalam Buku Leadership and Motivation	124
V.	Penelusuran Pemikiran Manajemen di Sekitar Douglas McGregor	128
1.	Sebelum Douglas McGregor	128
2.	Sesudah Douglas McGregor	131
VI.	Pengembangan Pemikiran Douglas McGregor	135
VII.	Hasil Penelitian tentang Pemikiran Douglas McGregor	146
VIII.	Kritik terhadap Teori XY Douglas McGregor	153
VIII.	Penutup	154
	Daftar Pustaka	158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hubungan Tingkat Ketergantungan dan Keefektifan Otoritas	18
Gambar 2. Peringkat Kebutuhan Manusia Menurut Maslow	24
Gambar 3. Tingkat Partisipasi dan Otoritas	62
Gambar 4. Runtut Perkembangan Teori X-Y Douglas McGregor	133
Gambar 5. Perbandingan Teori X, Y, dan Z dalam Hubungan Atasan dan Bawahan	134

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Teori X dan Teori Y **121**

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

Urban **145**

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

TEORI XY DOUGLAS McGREGOR

I. Pendahuluan

Sampai dengan saat ini pemikiran Douglas McGregor tetap valid berlaku. Bukunya yang terkenal adalah *the Human Side of Enterprise* yang diterbitkan pertama kali tahun 1960, bahkan telah dicetak berulang kali yaitu 1985, dan yang terakhir tahun 2007 oleh McGraw Hill tanpa adanya perubahan, sesuai dengan teks aslinya. Sampai dengan tahun 2008 ini, pemikiran McGregor sudah berusia setengah abad atau 50 tahun. Pemikiran McGregor mendapat apresiasi dari para pemikir manajemen yang lain. Drucker mengatakan pemikiran McGregor kian hari kian relevan dan kian penting. Twonsend menyatakan buku tersebut adalah buku yang paling berpengaruh dan berguna tentang manusia yang pernah dibacanya. Kanter juga mengatakan kebenaran dari buku tersebut adalah kebenaran yang besar dan tidak lenggang dengan waktu. Waterman menyatakan buku itu adalah literatur klasik yang memberikan landasan utama bagi semua orang dalam perkembangan manajemen dan organisasi. Seorang professor manajemen dan organisasi dari The Joseph

DeBell, *University of Southern Carolina*, Bennis, menulis dalam sambutan cetakan kedua 1985 buku tersebut, bahwa buku tersebut lebih dari buku manajemen lain, mengubah keseluruhan konsep tentang manusia di dalam suatu organisasi serta menggantinya dengan paradigma baru yang menekankan pada potensi manusia, pertumbuhan manusia dan meningkatkan peran manusia dalam masyarakat industri.

Dalam bukunya yang terkenal tersebut McGregor mengemukakan dua teori tentang asumsi perilaku manusia yaitu teori X dan teori Y. Pada bagian selanjutnya akan diperkenalkan biografi singkat McGregor, lalu secara berturut-turut pemikiran McGregor dalam bukunya *The Human Side of Enterprise*, pemikiran McGregor dalam buku keduanya *Leadership and Motivation*, penelusuran pemikiran manajemen di sekitar McGregor, pengembangan pemikiran McGregor, hasil penelitian tentang pemikiran McGregor, serta beberapa kritik terhadap Teori XY McGregor.

II. Biografi Singkat Douglas McGregor

Berikut akan diuraikan biografi singkat McGregor untuk mengetahui latar belakang kehidupan pribadinya yang mempengaruhi pemikirannya.



Kakek buyut dari McGregor mulai merintis keluarga besar McGregor sebagai seorang Skotlandia yang *Presbyterian*. Kakek McGregor adalah Thomas bekerja sebagai penjual piano dan organ di sekitar Ohio, yang menerima pembayaran dari penjualannya dalam bentuk hewan ternak dan juga menjual kembali ternak-ternak tersebut. Merasa tidak puas dengan pekerjaannya, Thomas menjadi seorang pengusaha di Toledo dan memulai sebuah misi untuk para pekerja musiman untuk pertumbuhan iman mereka serta ketersediaan tempat tinggal dan makanan. Mimpinya adalah membangun tempat penampungan bagi mereka yang tidak memiliki tempat tinggal di setiap kota

III. Pemikiran Douglas McGregor dalam Buku *The Human Side of Enterprise*

Pembukaan

The Human Side of Enterprise

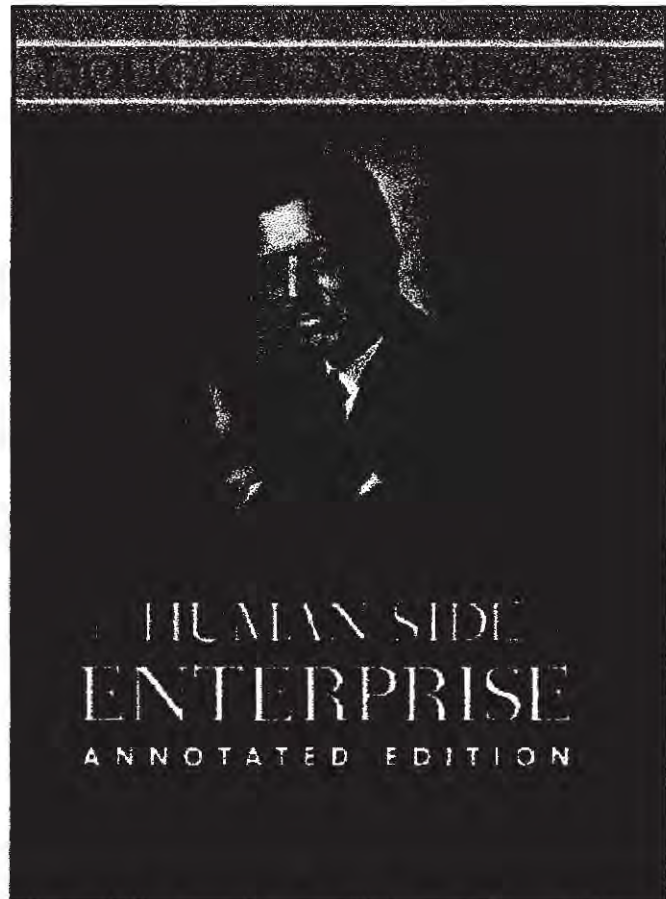
dituliskan berdasarkan hasil penelitian McGregor di beberapa perusahaan besar.

Subyek penelitian tersebut adalah para alumni Sloan School of Management.

Penelitiannya didanai

oleh the Alfred P. Sloan Foundation pada tahun 1954.

Bukunya terutama membahas apakah asumsi yang dipakai (secara eksplisit maupun implisit) tentang cara yang paling efektif untuk memanajemeni orang.



Bagian Pertama: Asumsi Teoritis Manajemen

1. Pengetahuan Ilmiah dan Manajemen.

Setiap profesional serius memikirkan penggunaan pengetahuannya dalam mencapai tujuan. Keahlian seorang profesional diperoleh dari pengetahuan ilmiah, dari teman sejawat dan dari pengalaman pribadinya. Sumber keahlian profesional dua yang pertama tersebut yang membedakan seorang profesional dan orang awam. Demikian pula bagi seorang profesional manajer.

Menurut McGregor tugas utama seorang manajer adalah mengorganisasikan manusia agar bekerja untuk mencapai tujuan ekonomi perusahaan. Setiap keputusan manajerial memiliki konsekuensi perilaku. Seorang manajer yang sukses tergantung, salah satunya tetapi yang terpenting, pada kemampuan untuk memprediksi dan mengendalikan perilaku manusia. Sebagian besar manajer setuju jika keefektifan organisasi mereka akan meningkat sedikitnya dua kali lipat jika mereka dapat menemukan bagaimana mengerahkan seluruh potensi sumber daya manusia yang mereka pimpin.

Menurut McGregor, ilmu sosial dapat memberikan kontribusi untuk memberikan jawaban

tentang hal tersebut. Namun para profesional manajemen relatif tidak banyak menggunakan ilmu sosial. Penyebabnya dari ilmu sosial itu sendiri, yang dikatakan masih belum mapan, penemuannya masih terpecah-pecah dan beragam, hasilnya tidak akurat, banyak hal penting yang masih kontroversial. Namun sebenarnya, hal yang sama juga terjadi dalam ilmu pengetahuan alam, tetapi para insinyur lebih banyak menggunakan pengetahuan ilmiah mereka. Jadi alasannya bukan di dalam ilmu sosial itu sendiri. Seorang profesional manajemen seharusnya menggunakan ilmu pengetahuan sosial dalam bertindak tanpa perlu menjadi seorang ilmuwan, asalkan dia cukup mahir untuk menggunakan pengetahuan ilmiahnya.

1.1. Setiap Tindakan Manajemen Berdasarkan Teori

Dua alasan utama mengapa manajemen relatif lebih lambat dalam menggunakan pengetahuan ilmu sosial. Pertama, setiap manajer merasa dirinya adalah juga seorang ilmuwan sosial. Pengalaman hidupnya dari sejak lahir sampai dewasa, dirasakan telah cukup kaya mempelajari perilaku manusia. Pengetahuan ilmiah dari para ahli ilmu sosial seringkali bagi dia dirasakan terlalu

teoritis dan tidak berkaitan dengan realita hidup yang dia harus jalani. Padahal sebenarnya teori dan praktik adalah dua hal yang tidak terpisahkan. Setiap tindakan manajer berdasarkan asumsi, generalisasi, dan hipotesa, seperti dalam pendekatan ilmiah yang dipakai dalam pembentukan atau pengembangan teori. Asumsi kita sering kali implisit, kadangkala tanpa sadar, bahkan seringkali kontradiksi. Namun asumsi tersebut menentukan prediksi kita: jika a, maka terjadi b. Fatalnya, jika asumsi tidak dinyatakan secara eksplisit akan menyebabkan perilaku manajerial yang tidak konsisten. Contohnya: seorang manajer mendelegasikan tugas kepada bawahannya. Ketika ditanyakan mengapa dia mendelegasikan tugas tersebut, jawabannya 'orang perlu belajar untuk bertanggungjawab' atau sebab 'bawahan lebih tahu kondisi lapangan sehingga dia dapat membuat keputusan yang lebih baik'. Namun, manajer tersebut meminta informasi yang detil tentang bawahannya, seakan mencurigai bawahannya. Jika ditanya lagi, maka dia menjawab 'atasanlah yang bertanggungjawab jadi dia harus tahu apa yang sedang terjadi'. Perilaku manajer tersebut tidak konsisten, sebab

Kita dapat memperbaiki kemampuan untuk mengendalikan manusia hanya jika mengakui bahwa pengendalian terdiri adaptasi selektif terhadap sifat alami manusia daripada berusaha mengubah manusia menjadi sesuai yang kita inginkan. Jika pengendalian tersebut tidak berhasil, penyebabnya adalah alat yang kita pilih untuk mengendalikan mereka tidak tepat.

1.3. Pengendalian dan Etika Profesi

Pengendalian perilaku manusia dapat saja digunakan untuk memanipulasi dan mengekploitasi manusia. Pengetahuan ilmiah memang dapat digunakan untuk tujuan yang baik dan yang buruk. Hal ini menyebabkan makin profesional manajer dalam menggunakan pengetahuan ilmiahnya untuk mencapai tujuan ekonomi perusahaan, maka manajemen harusnya makin sensitif terhadap nilai-nilai etika agar manipulasi tersebut tidak terjadi. Jika demikian, maka masyarakat akan memberikan kebebasan bagi manajemen dalam usahanya mencapai tujuan ekonomik perusahaan hanya jika nilai-nilai kemanusiaan dijaga dan dilindungi. Hal ini

sama seperti profesi yang lain yang berkaitan dengan kehidupan manusia.

2. Metode untuk Mempengaruhi dan Mengendalikan

Teori tentang organisasi telah diajarkan dalam pelajaran manajemen bertahun-tahun dan terdapat banyak literatur yang secara mendalam membahas tentang teori organisasi tersebut. Banyak teori tersebut dikembangkan dengan menggunakan prinsip hukum fisika. Namun jika diteliti semua teori tersebut tidak ada konsistensi tentang asumsi yang dipakai, dan seringkali dalam praktik saat ini teori tersebut tidak berhasil diterapkan. Terdapat tiga alasan utama mengapa teori organisasi konvensional banyak yang tidak berhasil diterapkan dalam praktik, yaitu ketidaktepatan model, tidak berkaitan dengan lingkungan politik, ekonomi, sosial dan teknologi, serta berdasarkan asumsi yang salah tentang perilaku manusia.

- (1) Teori tersebut dikembangkan dari permodelan organisasi yang berbeda dengan organisasi modern. Sebagian besar organisasinya adalah gereja atau militer. Walaupun ada pemikiran yang menyatakan keuniversalan prinsip organisasi,

sebagai jaksa untuk menentukan kinerja bawahannya, namun pada saat yang sama juga harus berperan sebagai konsultan untuk memberikan motivasi dan masukan perbaikan kinerja bawahannya. Hal ini tidak akan berhasil sebab bawahan tersebut tidak akan terbuka akan apa yang terjadi dalam pekerjaannya yang mempengaruhi kinerjanya sehingga perbaikan kinerja sulit dicapai, bawahan merasa bahwa apa yang dikatakannya akan digunakan untuk menilai kinerjanya.

2.5. Dari Ancaman Fisik ke Adaptasi Selektif

Sepanjang sejarah terdapat dua pergeseran utama dalam hal alat yang dipakai untuk mengendalikan perilaku manusia dalam organisasi. Yang pertama, pergeseran dari penggunaan kekuatan fisik ke penggunaan otoritas formal. Yang kedua, yang terjadi pada satu abad terakhir, dari hanya otoritas formal ke penggunaan berbagai macam alat pengendalian yang sesuai dengan tujuan dan kondisi lingkungan tertentu.

3. Teori X: Pandangan Tradisional Pengarahan dan Pengendalian

Dibalik setiap keputusan atau tindakan manajemen ada asumsi tentang sifat manusia dan perilaku manusia. Berikut asumsi manusia yang secara implisit ada dalam berbagai literatur organisasi dan dalam praktik manajemen saat ini:

1. Manusia rata-rata memiliki sifat tidak suka bekerja dan berusaha menghindari pekerjaan jika mereka bisa.

Tekanan yang diberikan manajemen pada produktivitas, konsep hari kerja yang wajar, penghargaan atas kinerja mencerminkan adanya asumsi ini dalam manajemen.

2. Karena karakteristik manusia yang tidak suka bekerja, sebagian besar orang harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, diancam dengan hukuman agar mereka mengerahkan tenaganya untuk berusaha mencapai tujuan organisasi

Ketidaksenangannya bekerja sangat kuat, sehingga penghargaan materialpun tidak cukup untuk mengatasi hal tersebut walaupun manusia masih menuntut adanya penghargaan material yang makin

yang saat ini harus diubah sesuai dengan kondisi lingkungan.

3.2. Kesimpulan

Penelitian telah membuktikan tentang adanya kebutuhan adaptasi selektif dalam strategi manajemen disebabkan adanya perubahan tingkat pendidikan, perilaku, motivasi, tingkat ketergantungan. Namun selama teori X terus mempengaruhi strategi manajemen, kita akan gagal menemukan dan mendayagunakan potensi manusia.

4. Teori Y: Penggabungan Tujuan Individu dan Organisasi

Asumsi Teori Y

1. Aktivitas fisik dan mental dalam bekerja adalah alamiah seperti halnya bermain atau beristirahat bagi manusia. Rata-rata manusia tidaklah secara alamiah tidak senang bekerja. Tergantung pada kondisi yang dapat dikendalikan, bekerja dapat menjadi sumber kepuasan (mereka akan bekerja

- secara sukarela) atau sumber hukuman (mereka akan berusaha untuk menghindari pekerjaan).
2. Pengendalian eksternal dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan segala usaha pada pencapaian tujuan organisasi. Orang akan menentukan arahnya sendiri dan memiliki kendali diri untuk mencapai tujuan yang mereka telah komitmenkan
 3. Komitmen untuk pencapaian tujuan adalah fungsi dari penghargaan yang dihubungkan dengan pencapaian mereka. Penghargaan yang terpenting adalah berupa pemuasan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.
 4. Rata-rata manusia adalah pembelajar, dalam kondisi yang tepat tidak hanya menerima tanggungjawab tetapi mencari tanggungjawab. Penghindaran tanggung jawab, ketiadaan ambisi, dan penekanan pada keamanan adalah akibat umum dari pengalaman, bukan karakteristik alamiah manusia.

4.2. Penerapan Teori Y

Seperti teori-teori lain dalam ilmu fisika, ada beberapa teori yang sulit diterapkan di praktik. Demikian pula dalam teori Y, integrasi sempurna kebutuhan organisasi dan tujuan individu, tentunya bukanlah sesuatu yang realitas. Dalam menerapkan teori Y kita mencari tingkat integrasi yang mana individu dapat mencapai tujuannya yang terbaik dengan mengarahkan usahanya kepada kesuksesan organisasi.

Teori mengasumsikan bahwa orang akan melakukan pengarahan dirinya sendiri dan pengendalian diri dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan tingkat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Asumsi ini berarti kemampuan manusia untuk mengarahkan dirinya sendiri dan pengendalian dirilah yang lebih kuat sebagai alat pengendali perilaku manusia dibandingkan dengan alat pengendali yang lain. Namun asumsi teori Y tidak meniadakan pengendalian otoritas, hanya pengendalian otoritas bukanlah satu-satunya alat pengendalian manusia.

Bagian II: Teori Y dalam Praktik

5. Manajemen Melalui Integrasi dan Kendali Diri

Sebagai contoh penerapan asumsi teori Y yaitu dalam penerapan konsep *management by objective* yang dikembangkan Peter Drucker. Langkah-langkahnya untuk penerapan pertama kali adalah:

1. klarifikasi kebutuhan umum sebuah pekerjaan
2. penentuan target secara spesifik selama jangka waktu tertentu
3. proses manajemen selama periode waktu tersebut
4. penilaian terhadap hasil

Yang terpenting dalam penerapan manajemen integrasi dan kontrol diri adalah strategi untuk mengelola manusia, bukan formulir dan prosedur. Alatnya adalah perilaku dan kepercayaan akan orang dan tentang peran manajemen. Permulaannya dari seseorang yang mengembangkan strateginya sendiri dan menemukan nilainya, yang bisa dimulai dari posisi dimanapun dia berada dalam organisasi, sebab nantinya akan menyebar dengan sendirinya ke yang lain. Penerapan teori Y memang akan memakan waktu yang banyak di tahap awal, sebab kita berusaha menggali agar bawahan

6.4. Penilaian: Tujuan Motivasi

Tujuan penilaian kinerja yang terakhir adalah untuk memotivasi orang yang dinilai kinerjanya. Asumsinya dengan memberitahu seseorang di bagian mana dia gagal akan memberikan motivasi yang efektif baginya untuk berubah. Namun hal ini tentunya sulit berhasil karena:

1. Orang sulit menerima penilaian yang buruk yang diberikan padanya, dia akan berusaha mencari alasan tentang penyebab kinerjanya yang buruk dan merasa bahwa penilaian yang dilakukan tidak adil. Hal ini terutama karena dia dinilai dengan standar yang dibuat oleh atasannya. Dalam kondisi seperti ini tentunya akan sulit hasil penilaian kinerja tersebut dapat menciptakan motivasi yang efektif.
2. Adanya selang waktu yang cukup lama antara tindakan yang terjadi dengan diperolehnya hasil penilaian kinerja sehingga tidak menciptakan stimulus bagi orang untuk belajar dari pengalaman.

3. Keengganan dari pihak atasan memberikan penilaian kepada bawahannya, apalagi jika melakukan pertemuan untuk memberitahukan penilaian yang buruk. Jika atasan yang memberikan penilaian saja enggan untuk melakukan tugas ini, tentunya sangat sulit diharapkan atasan tersebut dapat memberikan motivasi bagi bawahan

Prosedur penilaian kinerja ini dikembangkan dengan menggunakan asumsi teori X, dimana memberitahu orang apa yang harus dikerjakan, menilai kinerja orang, dan memberikan penghargaan atau hukuman kepada mereka. Proses penilaian kinerja seperti ini tidak sesuai lagi untuk mengendalikan perilaku manusia dalam sebuah organisasi saat ini. Strategi manajemen integrasi dan pengendalian diri lebih tepat bagi pengendalian orang yang telah dewasa dan lebih mendorong terciptanya pertumbuhan, pembelajaran dan perbaikan kinerja.

sendiri, bukan dari yang lain, dan dapat mempengaruhi keputusan tentang karirnya.

- (4) Penilaian atasan terhadap bawahannya didasarkan pada data dan pengalaman.

Dalam administrasi promosi dan penempatan, kita akhirnya tetap akan menggunakan otoritas kita. Namun dengan teori Y, pelaksanaan otoritas tersebut dapat dikurangi, namun tidak dihapuskan dengan cara: (a) penggunaan pengukuran yang tepat, (b) menghapus perbedaan antar individu jika terdapat kesalahan pengukuran yang besar dan nilai motivasi dari perbedaan tersebut kecil, (c) dengan memberikan individu kesempatan yang lebih besar untuk secara aktif terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi karirnya.

7.2.4. Tambahan

Dengan penggunaan hasil tes tersebut untuk membuat keputusan promosi dan penempatan, berarti kita ingin memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu pekerjaan jika dikelola oleh individu tersebut. Namun terdapat masalah etika dalam penggunaan data

tes personalitas dan tes klinis untuk tujuan administrasi. Tes dapat dibedakan menjadi dua yaitu tes tentang kemampuan intelektual dan kapasitas seseorang, serta tes karakteristik pribadi. Tes pertama bukanlah tes pribadi, tetapi sama seperti tes kinerja seseorang. Sedangkan tes karakteristik pribadi memang bersifat pribadi, penggunaannya dapat dengan cara meminta izin dari individu tersebut untuk menggunakan data pribadinya, seperti seorang dokter meminta persetujuan pasien untuk mengoperasi. Selain itu harus disadari bahwa banyak karakteristik pribadi seseorang yang dapat berubah, jadi jika kita menggunakan data tersebut untuk mengambil keputusan berarti kita menghilangkan kesempatannya untuk berubah.

8. Contoh Penerapan Teori Y: Scanlon Plan

Manajemen melalui integrasi dan pengendalian diri memiliki banyak bentuk. Salah satunya yang paling tidak umum adalah *Scanlon Plan*. *Scanlon Plan* dikembangkan oleh Joseph Scanlon, yang kemudian dilanjutkan oleh temannya, Frederick Lesieur. Scanlon

10.5 Kesimpulan

Asumsi yang mendasari adalah pengaruh perilaku manajerial yang menentukan suasana hubungan kerja antar orang, bukan hanya berkaitan dengan kebijakan, prosedur dan teknik, namun berkaitan dengan perilaku sehari-hari atasan. Perilaku sehari-hari atasan ini mempengaruhi harapan bawahan tentang kemampuan bawahan mencapai tujuannya dan memuaskan kebutuhannya dengan menjadi anggota organisasi tersebut.

11. Hubungan Staf dan Lini

11.1. Permasalahan Hubungan Staf dan Lini

Hubungan yang paling banyak diteliti adalah hubungan atasan dan bawahan, sedangkan hubungan yang paling sedikit diteliti adalah hubungan staf dan lini. Dalam teori organisasi konvensional, antara staf dan lini berbeda dalam hal prinsip otoritas. Lini yang memiliki rantai komando otoritas, sedangkan staf menyediakan jasa dan bantuan ke lini. Staf tidak diberikan otoritas sebab akan menyalahi prinsip kesatuan perintah yaitu

setiap orang hanya boleh ada satu bos. Selain itu ada prinsip otoritas harus sama dengan tanggungjawab.

Kedua prinsip tersebut hanya ada dalam struktur organisasi formal serta deskripsi jabatan, namun tidak ada dalam praktik. Dalam praktik, semua orang saling mempengaruhi. Dalam aktivitas sehari-hari keputusan dan tindakan lini tidak dapat dipisahkan dari pengaruh staf

Lini manajer seringkali melihat staf adalah beban bagi organisasi daripada sumber bantuan. Mereka memandang staf sebagai orang yang berpandangan sempit, hanya di bidang keahlian staf tersebut saja. Selain itu staf dipandang hanya memberikan nasihat yang tidak praktis dan dipenuhi oleh banyak aturan. Sebaliknya, staf melihat lini hanya peduli pada mempertahankan otoritas dan kebebasannya, tidak memberikan penghargaan atas kualifikasi dan capaian staf, sulit untuk berubah dan sulit untuk diperbaiki.

11.1.1. Lini Memanfaatkan Staf

Lini manajemen menyadari bahwa penggunaan otoritas saja sebagai alat pengendalian manajemen

3. Membantu dalam pengendalian manajemen

Dalam prinsip pengendalian diri, staf seharusnya tidak diminta untuk menyediakan informasi tentang bawahan manajer lini, yang akan digunakan untuk mengendalikan bawahan tersebut. Selain itu, staf seharusnya tidak diminta untuk mengawasi ketaatan pelaksanaan kebijakan dan prosedur. Kedua hal itu merupakan peran polisi, yang tidak sesuai dengan peran staf sebagai seorang yang memberikan bantuan. Dalam memberikan bantuan pengendalian manajemen, staf sebaiknya jangan memberikan terlalu banyak standar tentang bagaimana perilaku manusia. Standar yang banyak tidak berarti akan terjadi efisiensi yang maksimal. Sebaiknya standar diusahakan seminimal mungkin, sebab manusia memiliki kemampuan untuk melakukan kendali diri sendiri.

4. Membantu dalam administrasi

Bantuan dalam administrasi seringkali menempatkan staf dalam posisi manajerial, bukan sebagai seorang profesional yang spesialis. Bantuan yang diberikan dalam hal administrasi harus didasari kesadaran

bahwa staf tidak memiliki keahlian dalam hal ini serta staf memiliki kecenderungan untuk menyamakan standar yang banyak dengan efisiensi perusahaan.

11.2.4. Ringkasan

Dalam rangka menciptakan suasana yang saling percaya antara staf dan lini untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi, terdapat beberapa hal yang seharusnya dipenuhi:

1. Kesadaran bahwa tidak berlakunya lagi prinsip kesatuan perintah dan kesamaan otoritas dan tanggungjawab.
2. Tugas utama staf adalah memberikan bantuan ke semua tingkatan manajemen, tidak hanya kepada manajemen yang mana staf wajib lapor
3. Peran staf yang paling cocok adalah sebagai seorang profesional dengan kliennya. Dalam hubungan perannya ini harus disadari bahwa: (a) bantuan selalu didefinisikan oleh yang menerima bantuan, dan (b) staf tidak dapat memenuhi tanggungjawabnya kepada organisasi dan tidak

dapat pula menjaga standar etika, jika staf ditempatkan dalam posisi yang berlawanan pada saat staf berhadapan dengan manajemen yang menjadi kliennya.

4. Prinsip utama pengendalian manajemen adalah pengendalian diri sendiri. Dengan adanya prinsip ini maka membatasi staf dan lini untuk menggunakan data dan informasi yang dikumpulkan untuk pengendalian dan juga pengkoordinasian oleh staf. Jika hal ini dilanggar, maka staf akan terperangkap dalam kewajiban yang bermasalah dan peran yang bertolak belakang sebagai seorang pembantu profesional dan polisi.

11.3. Kesimpulan

Siapa melakukan otoritas terhadap siapa?

Disebabkan hubungan staf dan lini adalah saling tergantung, maka tidak ada yang memiliki otoritas terhadap yang lain, keduanya saling mempengaruhi. Manajemen lini sebagai klien tergantung pada pengetahuan dan keahlian profesional, sedangkan staf

12.2. Kepemimpinan adalah Suatu Hubungan

Setidaknya terdapat empat variabel yang diketahui berkaitan dengan kepemimpinan:

- (1) karakteristik pemimpin
- (2) karakteristik pengikutnya, yaitu perilaku, kebutuhan, dan karakteristik pribadi
- (3) karakteristik organisasi, seperti tujuan, struktur, karakteristik dari tugas yang dilakukan
- (4) lingkungan sosial, ekonomi dan politik.

Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan bukanlah milik individu tetapi merupakan suatu hubungan yang rumit antar keempat variabel di atas.

Pola hubungan yang terbaik antara pemimpin dan lingkungannya untuk mengelola sumber daya manusia di berbagai situasi tidak dapat ditemukan. Setiap kondisi memerlukan hubungan yang berbeda, sedangkan akan sulit ditemukan satu kondisi yang sama dalam segala hal. Implikasinya adalah tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif, seorang manajer belajar menciptakan gaya kepemimpinannya sendiri sesuai dengan kondisi.

12.3. Implikasi bagi Manajemen

1. Kita sadar bahwa kita tidak dapat memprediksi karakteristik pribadi dari manajer yang akan dibutuhkan organisasi 10 tahun atau dua puluh tahun ke depan. Hal ini karena kita tahu bahwa kepemimpinan terdiri dari suatu hubungan antara pemimpin, pengikutnya, organisasi dan lingkungan, serta faktor situasi ini akan berubah dari waktu ke waktu. Jadi salah satu tugas manajemen yang utama adalah menyediakan sumber daya manusia yang beragam yang mana nantinya dapat dipilih untuk memenuhi kebutuhan khusus yang bermacam-macam tetapi kebutuhannya tidak dapat diprediksikan. Saat ini ada banyak perusahaan yang melakukan perekrutan berdasarkan nilai akademik yang tinggi. Nilai akademik yang tinggi, tidaklah cukup. Yang lain berpendapat bahwa nilai akademik yang tinggi menunjukkan motivasinya yang tinggi dan kemauannya untuk bekerja keras. Namun motivasi dan kerja keras yang tinggi di sekolah belum tentu akan sama dengan saat bekerja.

2. Program pengembangan manajemen seharusnya melibatkan banyak orang dalam organisasi, daripada hanya orang-orang tertentu. Hal ini untuk memperbesar ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten.
3. Manajemen seharusnya mempunyai tujuan pengembangan kapasitas yang unik untuk setiap individu, daripada tujuan pengembangan umum untuk semua orang. Hal ini mungkin akan sulit diterapkan dalam perusahaan yang besar, namun hal ini diperlukan agar kita memiliki sumber daya kepemimpinan yang beragam untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diprediksikan di masa mendatang. Selanjutnya, proses pengembangan sumber daya yang beragam ini harus dilakukan terus menerus, agar sumber daya kepemimpinan perusahaan kita dapat terus bertumbuh.
4. Kebijakan promosi perusahaan seharusnya mempertimbangkan semua sumber daya manusia yang heterogen yang dimiliki perusahaan sebagai calon untuk promosi. Hal ini agar kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang telah

dilakukan mencapai orang yang lebih banyak dengan pengembangan yang berbeda tersebut ada manfaatnya bagi organisasi.

5. Kepemimpinan adalah fungsi dari hubungan yang rumit antara pemimpin dan situasi, kita seharusnya menyadari bahwa setiap orang yang potensial di suatu jabatan, tidak selalu potensial menjadi manajemen puncak. Seseorang menjadi pemimpin yang sukses sebagai kepala pabrik, namun mungkin saja dia tidak akan menjadi pemimpin yang efektif sebagai manajemen puncak.

13. Program Pengembangan Manajemen

Pada suatu waktu dipercaya bahwa pengembangan manajemen adalah hal yang otomatis terjadi dan hanya memerlukan sedikit perhatian. Dengan terlibat dalam operasi sehari-hari perusahaan, maka manajemen akan berkembang dengan sendirinya. Namun setelah perang dunia kedua, banyak perusahaan melakukan program pengembangan manajemen. Mereka umumnya mengikuti dua pendekatan yaitu: pendekatan

pabrikasi (*manufacturing approach*) dan pendekatan pertanian (*agriculture approach*).

Dalam pendekatan pabrikasi ini, program pengembangan manajemen dengan cara merekrut, mengorientasikan, menilai, merotasikan, mempromosikan dan mengirimkan sekolah orang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Orang menjadi agen yang pasif yang hanya dapat menerima apapun yang diinginkan perusahaan. Akibat hal tersebut, orang menjadi tidak termotivasi untuk mengembangkan dirinya sendiri.

Pendekatan pertanian lebih berfokus pada pertumbuhan kemampuan daripada penciptaan kemampuan. Dasarnya bahwa individu akan tumbuh menjadi apa yang dia mampu, organisasi hanya menyediakan kondisi yang sesuai agar dia tumbuh maksimal. Berikut ini kita akan melihat tiga faktor yang mempengaruhi pertumbuhan manajer, yaitu (1) karakteristik ekonomi dan teknologi industri dan perusahaan, (2) kebijakan dan praktik perusahaan, (3) perilaku dari atasan langsung.

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 Inbestigation 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/cmba640m09/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

