

# GAGASAN GAYA MANAJEMEN INDONESIA

Eko Handayanto  
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang  
E-mail: ehandayanto@yahoo.com

## Abstract

*The Indonesia management idea didn't separate from management thought itself. If we look from the geographical aspect, Indonesia is near eastern management style, but empirical evidence shows a western orientation practice. There is an organizational culture dispute and it has an influence toward the organizational output to be solved. The alternative solution is to integrate both of management style within local culture. This integration needs to adjust with Indonesian culture to optimize the organizational performance. The Indonesian management style must put emphasis on distinctive local uniqueness along with the influence from both east and west.*

**Keywords:** *The history of management thought, style of management, Indonesia*

## Abstrak

*Ide manajemen Indonesia tidak terpisah dari manajemen pikiran itu sendiri. Jika kita melihat dari aspek geografis, Indonesia berada di dekat gaya manajemen timur, tapi bukti-bukti empiris menunjukkan praktek orientasi barat. Ada sengketa budaya organisasi dan memiliki pengaruh terhadap output organisasi yang harus dipecahkan. Alternatif solusi adalah untuk mengintegrasikan kedua gaya manajemen dalam budaya lokal. Integrasi ini perlu untuk menyesuaikan dengan budaya Indonesia untuk mengoptimalkan performance. Gaya manajemen organisasi Indonesia harus menempatkan penekanan pada keunikan lokal khas bersama dengan pengaruh dari timur dan barat.*

**Kata kunci:** *Sejarah pemikiran manajemen, gaya manajemen, Indonesia*

Perkembangan Ilmu Manajemen banyak diwarnai oleh berbagai aliran. Dalam hal penulisan sejarah perkembangan manajemen nampaknya belum ada kesepakatan antar penulis, sehingga kita dapat menjumpai banyak

perbedaan pandangan. Ada penulis yang mencatat sejarah perkembangan manajemen diawali dari pra industrialisasi, ada yang mengawalinya sejak aliran klasik dan ada juga yang memulai dari manajemen ilmiah.

Demikian juga jika kita lihat dari banyaknya aliran atau periode manajemen, ada yang menuliskan tiga periode, empat periode dan lebih dari empat periode. Di samping itu, pengelompokkan penulis yang termasuk di dalam setiap periode atau aliran juga bermacam-macam. Dalam penulisan ini dilakukan kajian dan pengelompokkan para ahli manajemen yang disajikan empat periode atau aliran sejarah perkembangan manajemen yang dimulai dari aliran manajemen klasik, behavioristik, model sistem, dan hubungan manusia atau neo-klasik, beserta tokoh-tokoh terkenal di dalamnya.

Bangsa Indonesia yang merupakan salah satu bangsa yang besar di antara negara-negara yang ada di atas bumi ini, belum memiliki suatu bentuk/format yang pas mengenai gaya (*Style*) manajemennya, bila dibandingkan dengan Jepang, Cina atau Amerika dan negara-negara Eropa, yang tampaknya sudah menemukan bentuk gaya manajemen yang dijalankannya selama ini. Hal tersebut bukan berarti bahwa pengelolaan administrasi negara dan bisnis selama ini di Indonesia tidak memakai konsep manajemen. Para pimpinan administrasi Negara dan pimpinan perusahaan kebanyakan masih mengadopsi bentuk manajemen Amerika, Jepang, Cina serta bentuk lainnya, atau bahkan ada yang memadukan berbagai bentuk gaya manajemen tersebut dalam menjalankan organisasinya. Sehingga dengan demikian, gaya manajemen yang asli dan khas Indonesia belum kelihatan.

Drucker (1977: 7) berpendapat bahwa manajemen menyanggah fungsi sosial. Manajemen tidak dapat

dipisahkan dari masyarakat atau bagian dari masyarakat yang dilayaninya, sehingga tak terlepas dari kaitan budaya (kultur) yang disandang oleh masyarakat yang dilayaninya. Kultur itu bahkan tampil sebagai bagian terpadu dalam keseluruhan manajemen tersebut, hingga saat ini kita mengenal sebutan Manajemen Gaya Amerika, Manajemen Gaya Cina, Manajemen Gaya Jepang, Manajemen Gaya Barat dan sebagainya.

Penjabaran situasi dan kondisi di atas menyadarkan kita bahwa Indonesia belum memiliki gaya manajemen di tengah kompetisi yang semakin kuat. Ketiadaan gaya manajemen menjadi persoalan karena banyak faktor, dan kemungkinan penyebab utamanya adalah pola pendidikan manajemen kita yang keliru. Di samping itu penyerapan gaya manajemen asing tidak dibarengi dengan penyesuaian dalam penerapannya di Indonesia.

Beberapa kalangan telah berusaha melakukan serangkaian kegiatan seminar menggagas manajemen khas Indonesia, beberapa peneliti juga telah mencoba menguaknya dan banyak buku yang ditulis untuk memperkenalkan manajemen Indonesia. Banyak upaya telah dilakukan, namun nampaknya belum kunjung menampakkan hasil dan kesepakatan. Untuk itu perlu perjuangan yang lebih keras lagi untuk menghasilkan gaya manajemen Indonesia.

Belajar dari pendidikan tinggi di negara lain dalam menghasilkan gaya manajemen, mereka selalu melakukan observasi dan penelitian untuk menemukan gaya manajemen mereka sendiri. Hasil-hasil observasi disosialisasikan dalam bentuk seminar

yang menghadirkan semua elemen bangsa. Setelah mendapatkan tanggapan dan penyempurnaan, maka dijadikan sebuah mata kuliah untuk diajarkan di perguruan tinggi. Memang dibutuhkan dana, pikiran, energi dan kemauan serta kemampuan yang besar untuk memulai. Hanya dengan komitmen yang sungguh-sungguhlah semua itu dapat diwujudkan dan nyata hasilnya.

Gaya manajemen khas Indonesia yang memiliki nilai-nilai budaya bangsa rasanya sangat mendesak untuk dikembangkan. Hal ini sangat penting, sebab bila tidak demikian, maka terjadi pemaksaan gaya manajemen dari luar yang kemungkinan besar kurang cocok untuk Indonesia. Akibatnya adalah kegagalan pengelolaan administrasi negara dan swasta akan terus dirasakan. Untuk mengurai persoalan ini, penulis mencoba mengawalinya dari pemahaman filsafat ilmu, dilanjutkan dengan pemaparan sejarah perkembangan manajemen, menakar positif dan negatif manajemen barat dan timur, serta merenungkan gaya manajemen khas Indonesia.

### **Filsafat dan Ilmu Manajemen**

Ditinjau secara historis dapat dikemukakan bahwa ilmu yang tertua adalah ilmu Filsafat. Ilmu-ilmu yang lain tergabung dalam filsafat. Ilmu-ilmu yang tergabung dalam filsafat dipengaruhi oleh sifat-sifat dari filsafat, demikian pula halnya dengan Ilmu Manajemen. Namun, hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan tidak cukup hanya diterangkan dengan filsafat.

Sejak awal pertumbuhan, Ilmu Manajemen lebih banyak dikembangkan oleh para teknokrat, yang

melandasi pengamatannya dengan fakta kongkrit. Mereka lebih mempercayai kinerja daripada pemikiran filsafat dan pertimbangan-pertimbangan abstrak serta spekulatif. Teori-teori yang mereka ciptakan lebih banyak didasarkan pada pengalaman pribadi dan hasil riset eksperimental perilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, dapat dimengerti bahwa Ilmu Manajemen cenderung mengutamakan praktek administratif dalam perusahaan, khususnya manufaktur.

Dalam perkembangan Ilmu Manajemen dirasakan perlunya penggunaan metode lain untuk menjamin obyektifitasnya sebagai ilmu, yaitu menggunakan metode "empiris". Metode empiris menyandarkan diri pada pengalaman, pengamatan, dan eksperimen/percobaan (Ahmadi, 1998:52), dimana hal ini sejalan dengan penemuan ilmu pengetahuan modern yang sudah mulai dirintis pada zaman Renaissance. Zaman Renaissance (14-17 M) menanamkan pengaruh yang kuat bagi perkembangan pengetahuan modern yang menunjukkan beberapa hal, seperti: pengamatan (observasi), penyingkiran segala hal yang tidak termasuk dalam peristiwa yang diamati, idealisasi, penyusunan teori secara spekulatif atas peristiwa tersebut, peramalan, pengukuran, dan percobaan (eksperimen) untuk menguji teori yang didasarkan pada ramalan matematik (Mustansyir, 2001:133). Selanjutnya, secara teknis diharapkan dengan dibantu metodologi, pengembangan ilmu dapat mengoperasionalkan pengembangan konsep, tesis, dan teori ilmiah dari disiplin ilmu masing-masing (Muhadjir, 1998:2).

Dimensi-dimensi atau pilar utama filsafat ilmu meliputi ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi adalah hakikat yang ada (*being, sein*) yang merupakan asumsi dasar bagi apa yang disebut sebagai kenyataan dan kebenaran. Epistemologi adalah sarana, sumber, tatacara untuk menggunakannya dengan langkah-langkah progresinya menuju pengetahuan (ilmiah). Aksiologi adalah nilai-nilai (*value*) sebagai tolok ukur kebenaran (ilmiah), etik, dan moral sebagai dasar normatif dalam penelitian dan penggalian, serta penerapan ilmu (Muhadjir, 1998).

Ilmu Manajemen masih tetap mempunyai hubungan dengan filsafat, bahkan ilmu-ilmu yang telah memisahkan diri dari filsafat pun tetap masih ada hubungan dengan filsafat, khususnya filsafat ilmu, terutama mengenai hal-hal yang menyangkut sifat, hakikat, serta tujuan dari ilmu pengetahuan itu (Ahmadi, 1998:28-29).

### **Filsafat Ilmu dan Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen**

Dalam perkembangannya, beberapa ahli yang tergolong dalam masing-masing kelompok saling memberikan kritik dan koreksi terhadap konsep manajemen yang telah ada sebelumnya. Koreksi yang diberikan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berkembang pada saat itu dan bersifat saling menyempurnakan. Dengan demikian dapat dimengerti bahwa perbedaan pandangan antar kelompok tentang manajemen dikarenakan perbedaan isu utama yang berkembang secara dinamis.

Secara garis besar konsep manajemen dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu Manajemen Klasik, Behavioristik, Sistem, dan Hubungan Antar Manusia. Keempat konsep manajemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (*community.siutao.com*).

*Konsep manajemen yang pertama yaitu manajemen klasik*, Konsep manajemen klasik ini mempelajari manajemen secara ilmiah berdasarkan prinsip spesialisasi, sentralisasi, formalitas dan sistem hirarki yang kuat berkaitan dengan wewenang, pengawasan, peningkatan efisiensi dan produktivitas. Dalam pandangan ini manusia dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang hanya berfungsi untuk menghasilkan produk bagi perusahaan. Manusia disebut tenaga kerja disamakan dengan faktor produksi lainnya, sehingga penghargaan terhadap unsur manusia sangat rendah. Organisasi perusahaan lebih mementingkan melakukan spesialisasi produksi secara efektif dan efisien dengan tujuan menekan ongkos produksi dan memaksimalkan keuntungan.

Ada beberapa konsep manajemen klasik yaitu: *Pertama, Scientific Management Approach*. Pendekatan manajemen ilmiah berusaha menentukan secara ilmiah metode terbaik untuk melaksanakan tugas, menyeleksi, melatih, memotivasi pekerja dengan tujuan meningkatkan produktivitas melalui peningkatan efisiensi pekerja. Beberapa tokoh yang terkenal dalam manajemen ilmiah yaitu: Federick W. Taylor (1856 - 1915), Henry L. Gantt (1816 - 1919), Frank (1868 - 1924) dan Lillian M. Gilberth (1878-1972), Mary Parker Follet (1868-1933).

*Federick W. Taylor (1856 - 1915)*, Periode revolusi industri dimulai pada tahun 1750 dan berakhir pada tahun 1870: mesin-mesin mengganti kekuatan manusia dan binatang, organisasi industri menjadi skala besar dan produktivitas kerja menjadi spesialisasi tinggi. Inovasi industri yang menjadi karakteristik revolusi industri terjadi lebih awal di tempat lain, tetapi di Inggris dalam periode ini terjadi lompatan besar dalam produktivitas perekonomian nasionalnya dan diikuti oleh transformasi dari masyarakat agraris menjadi industrialisasi. Revolusi industri memberikan dampak yang dramatis terhadap kondisi sosial, politik dan hukum ([www.mgmtguru.com](http://www.mgmtguru.com)).

Revolusi industri telah mendorong tumbuhnya banyak organisasi dan industri besar. Mereka melakukan tugas-tugas rutin untuk memproduksi berbagai jenis barang. Negara-negara industri kala itu, sangat menghargai metode ilmiah dan teknis, termasuk pengukuran yang teliti dan spesifikasi kegiatan dan hasilnya. Selaras dengan meningkatnya pertumbuhan industri, Frederick Taylor mengembangkan teori manajemen ilmiah yang mendukung spesifikasi dan pengukuran dari semua tugas-tugas organisasi. Standardisasi tugas dibuat sebanyak mungkin. Pekerja yang berkinerja baik diberi ganjaran dan sebaliknya, dihukum. Pendekatan ini tampaknya bekerja dengan baik untuk kegiatan rutin dalam perusahaan perakitan mekanis.

Taylor menyatakan bahwa "*Modern management is the collaboration of people and machines to create value.*" Pernyataan tersebut sangatlah beresalan, karena di awal industrialisasi, inovator mesin dan

organisasi adalah para insinyur. Fakta ini memperlihatkan bahwa para insinyur berinteraksi dengan para pekerja dan mesin-mesin. Inilah yang melatar belakangi pernyataan Taylor bahwa manajemen merupakan kolaborasi antara manusia dan mesin-mesin untuk menciptakan sesuatu yang lebih bernilai.

Prinsip dasar manajemen yang dikemukakan Taylor adalah: 1. Menentukan metode terbaik untuk melaksanakan tiap tugas dengan dasar ilmiah; 2. Seleksi secara ilmiah sehingga setiap pekerja akan diberikan tanggung jawab untuk tugas yang lebih cocok; 3. Pendidikan dan pengembangan karyawan secara ilmiah; 4. Kerjasama antara pihak manajemen dan karyawan; dan 5. Menggunakan sistem upah yang berbeda berdasar produktivitasnya.

Manajemen ilmiah memiliki pandangan tentang masa depan yang sangat akurat: "Di masa lalu organisasi menempatkan orang sebagai bagian penting yang pertama. Di masa depan sistem akan menjadi yang pertama dalam pengelolaan organisasi." "*Science*, bukan patokan," kata Taylor. Keputusan pengawas berdasarkan pengalaman dan intuisi tidak lagi penting. Karyawan tidak diperbolehkan untuk memiliki ide-ide, namun promosi manajer ke posisi puncak dibenarkan.

*Henry L. Gantt (1816 – 1919)*, Henry adalah asisten Taylor. Dia sebagai konsultan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya pada unsur manusia dalam meningkatkan produktivitas kerjanya. Gantt merupakan penemu *Scheduling and Rewarding Employees*. Pada prinsipnya Gantt menyatakan bahwa supervisor dan pekerja akan mendapat

penghargaan bila mereka dapat menyelesaikan tugasnya sesuai jadwal ([www.mgmtguru.com](http://www.mgmtguru.com)).

Gagasan yang dicetuskannya terhadap unsur manusia dalam organisasi adalah adanya kerjasama yang saling menguntungkan antara manajer dan pekerja untuk mencapai tujuan organisasi, melakukan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja, pemberian upah pegawai dengan sistem bonus, dan penggunaan instruksi kerja yang rinci.

*Frank (1868 – 1924) dan Lillian M. Gilberth (1878-1972)*, Frank dan Lilian adalah sepasang suami isteri yang berkecimpung dalam pengembangan manajemen ilmiah. Mereka adalah penemu *Motion Times Studies* dan menganjurkan tiga posisi yang harus dijalankan pekerja, yaitu mempersiapkan promosi, melaksanakan tugas dan melatih pengganti. Temuannya adalah beberapa teknik manajemen yang diilhami pendapat Taylor.

Frank tertarik meneliti pengerjaan suatu pekerjaan dengan efisiensi yang tinggi. Sedangkan Lilian tertarik pada aspek dalam kerja seperti menyeleksi, penempatan dan pelatihan tenaga kerja baru dalam perusahaan. Mereka menyatakan bahwa tujuan akhir dari manajemen ilmiah adalah membantu para karyawan untuk meraih potensinya sebagai makhluk hidup.

*Mary Parker Follet (1868-1933)*, Gagasan Follet menjembatani antara teori klasik dan hubungan manusiawi dengan memperkenalkan unsur-unsur hubungan manusiawi. Dia menerapkan psikologi dalam perusahaan, industry dan pemerintahan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan, menurutnya dapat dibuat konstruktif

dengan menggunakan proses integrasi. Follet merupakan pioner dalam pemecahan konflik di tempat kerja. Ia menganjurkan pendekatan secara kemitraan dengan *collaborative approach*.

Secara umum kontribusi dari *Scientific Management Approach* adalah mendorong pendekatan rasional untuk memecahkan masalah organisasi, meletakkan landasan untuk profesionalisme dan manajemen, teknik efisiensi digunakan di banyak organisasi, dan *job design*, seleksi dan pengembangan karyawan secara ilmiah.

Kelemahan manajemen klasik di antaranya adalah lemah dalam pendekatan *human being*, tidak melihat kebutuhan manusia secara individual (kepuasan kerja) dan kelompok, dan menekankan pada produktivitas yang dapat mengeksploitasi pekerja.

*Kedua, Administrative Management Approach*. Konsep kedua dalam manajemen klasik adalah pendekatan manajemen administratif. Beberapa tokoh manajemen penganut aliran administratif yaitu: Henry Fayol (1841-1925), Max Weber (1864-1920).

*Henry Fayol (1841-1925)*, Ia memberikan perhatian pada manajemen organisasi secara keseluruhan dan mendefinisikan fungsi manajemen sebagai *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*. Ia juga mengemukakan 14 prinsip manajemen yaitu pembagian kerja, wewenang, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, *subordination of the individual*, renumerisasi, sentralisasi, hirarkhi, order, keadilan, stabilitas personil, inisiatif, dan *esprit de corps*.

*Max Weber (1864-1920)*, Max Weber memberikan kontribusi

terhadap teori manajemen dengan teori birokrasi. Weber memusatkan perhatian pada membagi organisasi-organisasi ke dalam hirarki, menetapkan garis-garis kekuasaan dan kontrol yang kuat. Dia menyarankan untuk mengembangkan organisasi yang komprehensif dan prosedur operasi standar secara rinci untuk semua tugas-tugas rutin. *Bureaucratic management* yang menekankan perlunya hirarki yang ditentukan secara tegas, diatur dengan ketentuan dan nilai wewenang yang jelas.

Kontribusi *Administrative Management Approach* adalah digunakannya beberapa prinsip manajemen. Kelemahannya teori ini lebih sesuai untuk organisasi yang stabil, kondisi lingkungan dapat diramalkan.

Konsep manajemen berikutnya yaitu *Behavioristik*. Pendekatan *behavioristik* menyempurnakan kekurangan konsep manajemen klasik yang kurang memperhatikan sisi manusia dalam organisasi perusahaan. Pendekatan ini menekankan bahwa manajemen akan efektif bila ada pemahaman tentang pekerja yang lebih berorientasi pada manusia sebagai pelaku.

Beberapa konsep behavioristik, antara lain: *Pertama, Human Relations*. Berusaha menemukan secara sistematis faktor sosial dan psikologi yang dapat menciptakan hubungan manusia yang efektif. Adapun tokoh dari konsep ini yaitu Elton Mayo (1880-1949) - *Hawthorne Experiment*. Mayo adalah penggagas *The Hawthorne Studies*. Studi ini menjadi yang pertama untuk mempertanyakan asumsi-asumsi perilaku manajemen ilmiah. Studi menyimpulkan bahwa faktor-faktor

manusia sering kali lebih penting daripada kondisi-kondisi fisik dalam memotivasi karyawan untuk produktivitas yang lebih besar.

Hasil studi Hawthorne (pembangkit listrik) yang dilakukan oleh Elton Mayo menyatakan bahwa produktivitas berkaitan dengan variabel sosial dan psikologi. Pekerja akan bekerja lebih keras bila manajemen memperhatikan kesejahteraan mereka dan supervisornya memberikan perhatian pada mereka. Kelompok kerja informal mempunyai pengaruh positif pada produktivitas. Mayo mengajukan konsep *social man* yang dimotivasi oleh kebutuhan sosial daripada konsep *rational man* yang dimotivasi oleh kebutuhan ekonomis.

Kontribusi dan pendekatan *Human Relations* Penyempurnaan pendekatan klasik yang menganggap bahwa produktivitas semata persoalan mekanis. Menunjukkan pentingnya *manager style* dan memberikan perhatian pada *teaching people management skills* daripada *teaching technical skills*. Mendorong perhatian pada *group dynamic*.

Kelemahannya beberapa penelitian menunjukkan bahwa perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan hanya salah satu dari beberapa faktor yang berpengaruh pada produktivitas. Konsep *social man* tidak dapat menggambarkan dengan tuntas individu di tempat kerja.

*Konsep manajemen yang kedua yaitu behavioral science approach*. Pendekatan ini meyakini bahwa *self actualizing man* adalah konsep yang lebih akurat untuk menerangkan motivasi manusia dan mencoba mengintegrasikannya dengan organisasi. Dua tokoh penting yang

termasuk aliran ini adalah A.H. Maslow dengan Teori Hirarki Kebutuhan dan Douglas McGregor dengan Teori X dan Teori Y.

Menurut A. H. Maslow pada umumnya individu mempunyai lima kebutuhan dasar yaitu *physical needs*, *security needs*, *social needs*, *esteem needs*, dan *self actualization needs*. Kebutuhan tersebut akan menimbulkan suatu keinginan untuk memenuhinya. Organisasi perlu mengenali kebutuhan tersebut dan berusaha memenuhinya agar timbul kepuasan.

Menurut Abraham Maslow manusia mempunyai lima kebutuhan yang membentuk tingkatan-tingkatan atau disebut juga hirarki, dari yang paling penting hingga yang tidak penting dan dari yang mudah hingga yang sulit untuk dicapai. Motivasi manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi.

Hirarki kebutuhan Maslow menunjukkan bahwa manusia harus memenuhi kebutuhan yang paling penting dahulu kemudian meningkat ke yang tidak terlalu penting. Untuk dapat merasakan nikmat suatu tingkat kebutuhan perlu dipenuhi dahulu kebutuhan yang berada pada tingkat di bawahnya.

Lima kebutuhan dasar Maslow disusun berdasarkan kebutuhan yang paling penting hingga yang tidak terlalu krusial. Kebutuhan paling diletakkan pada dasar piramida dan kebutuhan-kebutuhan lain di atasnya. Kelima kebutuhan menurut Hirarki Maslow adalah sebagai berikut:

*Pertama*, Kebutuhan yang bersifat fisiologis (lahiriyah). Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan

akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

*Kedua*, Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Safety Needs*) Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatan-nya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

*Ketiga*, Kebutuhan sosial (*Social Needs*). Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat (kerjasama) dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, mening-katkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya sense of belonging dalam organisasi.

*Keempat*, Kebutuhan akan prestasi (*Esteem Needs*). Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbol dalam statusnya se-seorang serta prestise yang ditampilkannya.

*Kelima*, Kebutuhan memper-tinggi kapisitas kerja (*Self actuali-zation*). Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan (kebolehannya) dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat



mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Teori Maslow tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

Tokoh *Behavioral Science Approach* berikutnya yaitu Douglas Mc Gregor (1906-1964) – Teori X dan teori Y. Teori X melihat karyawan dari segi pesimistik, manajer hanya mengubah kondisi kerja dan mengaktifkan penggunaan *rewards* dan *punishment* untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Teori Y melihat karyawan dari segi optimistik, manajer perlu melakukan pendekatan humanistik kepada karyawan, menantang karyawan untuk berprestasi, mendorong pertumbuhan pribadi, dan mendorong kinerja.

Kontribusi *Behavioral Science Approach* yaitu menambah pengertian tentang motivasi perorangan, hubungan interpersonal, dan orientasi kepada perilaku manusia. Kelemahannya teori Y sangat *complicated* dan *abstract* bagi manajer di lapangan, dan keterbatasan pengetahuan bagi manajer di lapangan tentang teori perilaku.

*Konsep manajemen yang ketiga yaitu System Model.* Pendekatan ini memandang organisasi sebagai satu

kesatuan yang saling berinteraksi yang tak terpisahkan. Organisasi merupakan bagian dari lingkungan eksternal dalam pengertian luas. Sebagai suatu pendekatan system manajemen meliputi sistem umum dan sistem khusus serta analisis tertutup maupun terbuka.

Pendekatan sistem umum meliputi konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan sosiopsikologis. Analisis system manajemen spesifik meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi dan mekanisme perencanaan serta pengawasan.

*Pertama, Teori Contingency.* Teori Kontingensi berkembang sejak tahun 1962. Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu sistem manajemen yang optimum, sistem tergantung pada tingkat perubahan lingkungannya. Sistem ini disebut sistem organik (sebagai lawan sistem mekanistik), pada sistem ini mempunyai beberapa ciri seperti substansinya adalah manusia bukan tugas, kurang menekankan hirarki, struktur saling berhubungan, fleksibel, dalam bentuk kelompok, kebersamaan dalam nilai, kepercayaan dan norma, pengendalian diri sendiri, dan penyesuaian bersama.

Teori kontingensi menjembatani antara teori dan praktek manajemen. Biasanya teori dengan praktek adalah berbeda, maka teori manajemen harus memperhatikan situasi dan kondisi lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan yang berbeda-beda akan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda. Pendekatan ini dipandang sebagai hubungan fungsional “bila maka”. Hubungan fungsional yaitu keterkaitan antara

variabel yang satu dengan yang lain. Bila terjadi perubahan satu variabel, maka akan mempengaruhi nilai variabel yang lain.

*Kedua, Model Open Systems* (1870-an). Asumsi yang dikembangkan dalam model sistem terbuka adalah terjadi saling ketergantungan, adanya keterbukaan - memberi reaksi atas pengaruh lingkungan, totalitas gugus, rasional, obyektivitas, dan pentingnya kerjasama dan group yang kompak.

Model ini juga mengandung 3 aspek pokok, yaitu: 1. Organisasi adalah suatu sistem yaitu suatu rangkaian bagian yang saling berhubungan. Sistem tersebut ditentukan oleh cara bagaimana bagian-bagian tersebut saling berhubungan; 2. Sistem terbuka artinya beroperasi dalam suatu lingkungan yang dinamis. Sifat dari lingkungan menentukan sifat dari sistem dan kelangsungan hidupnya; dan 3. Tugas manajerial adalah mendiagnosa sifat lingkungan dan memilih bentuk organisasi yang sesuai.

*Konsep manajemen yang keempat yaitu Hubungan Manusiawi.* Aliran manajemen tentang hubungan manusiawi atau *human relation* muncul sejak akhir tahun 1980-an. Asumsi dasarnya adalah *discontinuity* secara sosial, ekonomis, dan teknologi. *Loosely coupled organizations*: organisasi terbagi dalam unit yang kecil dan longgar. *Loose coupling*: situasi dimana unsur organisasi responsif satu sama lain, tetapi tetap dipertahankan terpisah dan mempunyai identitas sendiri. *Synergies* dan *alliances*: unit membentuk *networks* dan *alliances* di dalam dan di luar organisasi untuk mencapai *synergies* yang lebih tinggi. *Collaborative*: ditandai dengan kultur yang memberi

nilai tinggi untuk individu yang mandiri, *proactive, empowered, dan collaborative. The management of meaning, mission and vision: shared values, goals, and beliefs* mencerminkan visi bersama dari organisasi dan misi yang diterima bersama. *Transformational leadership*: memerlukan pola kepemimpinan yang dapat mengadakan transformasi dan pola perubahan.

### **Menimbang Gaya Manajemen Barat dan Timur**

Faktor utama dalam manajemen adalah manusia dengan berbagai perilakunya dalam organisasi atau kelompok serta pengaruhnya terhadap lingkungan sekitarnya. Perilaku manusia dengan berbagai latar belakang budaya mencerminkan gaya (*style*) tersendiri dan memunculkan aspek positif dan negatif. Budaya barat dan timur sebagai landasan gaya manajemen juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Gaya manajemen barat diwakili oleh Amerika Serikat dan Eropa Barat, sedangkan dari dunia timur diwakili Jepang, Cina dan Korea Selatan. Perlu digaris bawahi bahwa negara-negara yang disebut mewakili barat dan timur telah memiliki gaya manajemen sendiri dengan berbagai kelebihan dan kekurangannya (Endang, 2002).

Gaya manajemen barat menekankan pada budaya Amerika Serikat dan Eropa Barat. Aspek positifnya adalah mengedepankan prinsip efisien, disiplin, sadar pentingnya waktu, dan penghormatan yang tinggi pada inisiatif individu. Sedangkan aspek negatifnya antara lain memperlakukan manusia seperti mesin, dan masyarakatnya konsumtif.

Sementara itu gaya manajemen Jepang memiliki aspek positif berupa solidaritas terhadap kelompok (perusahaan) yang tinggi, dedikasi, kesetiaan, disiplin diri, nasionalisme yang tinggi, dan penghormatan terhadap yang lebih senior. Sedangkan aspek negatifnya adalah opportunities, binatang ekonomi, sangat tertutup, dan agak angkuh.

Di sisi lain gaya Manajemen Cina dan Korea Selatan memiliki kemiripan, dimana aspek positifnya adalah memegang teguh janji, ulet, tekun, hormat, dan solidaritas kelompok (suku). Adapun aspek negatifnya adalah kikir, menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan, tertutup, dan terlalu materialistis.

### **Mencari Gaya Manajemen Indonesia**

Dari pemaparan aspek positif dan negatif manajemen barat dan timur itu, di manakah letak posisi manajemen Indonesia? Pertanyaan seperti itu selalu mencuat, sebab belum ada manajemen Indonesia yang secara eksplisit dan terpraktekkan serta tertulis dimunculkan oleh para ahli manajemen yang ada di Indonesia. Yang banyak didiskusikan adalah istilah-istilah "Manajemen Gaya Indonesia", "Gaya Manajemen Indonesia", "Manajemen ala Indonesia", "Manajemen Pancasila", dan sebagainya, dengan rumusan yang mirip antara satu dengan yang lainnya. Bila secara eksplisit, terpraktekkan dan tertulis belumlah ada, apakah ada organisasi dan manajemen yang khas Indonesia? Jawabannya tentu ada! (Budiman, 1994: 6).

Budi (1977) meneliti 172 perusahaan pemerintah dan swasta nasional dan asing tahun 1976 di

beberapa kota di Indonesia (Jakarta, Surabaya, Malang, Madiun, Solo dan Padang) dengan 500 responden. Temuannya adalah umumnya organisasi bisnis Indonesia menurut para manajernya sendiri dinilai bersifat rutin, formalistik, kurang tersentralisasi, kurang berkomunikasi tugas, umumnya lebih dikoordinasi melalui rencana daripada saling menyesuaikan ataupun umpan balik, namun tidak seluruhnya birokratis.

Merenungkan hasil penelitian di atas dan melihat berbagai gaya manajemen timur dan barat, nampaknya gaya manajemen Indonesia lebih dekat kepada gaya manajemen timur. Celakanya kebanyakan perusahaan besar lebih senang mempraktekan gaya manajemen barat. Tidak seratus persen salah, tetapi terjadi benturan budaya yang cukup serius, dan hasilnya sebagaimana yang kita lihat, ada buruh dan majikan. Keduanya memiliki kepentingan sendiri meskipun berada dalam satu atap. Oleh karena itu banyak masalah yang muncul dan sulit diselesaikan.

*Birokrasi dalam Organisasi di Indonesia*, Di dalam birokrasi Weber (Gerth dan Wright, 1958) terdapat prinsip pembagian kerja atau diferensiasi horisontal serta hierarki atau diferensiasi vertikal yang jelas. Dengan perkataan lain, birokrasi Weber merupakan organisasi kompleks. Namun hasil temuan penelitian Budi paramita pada tahun 1976 terhadap perusahaan-perusahaan di Indonesia, meskipun perusahaannya besar, tidak ada yang berpandangan bahwa perusahaannya sendiri benar-benar kompleks, baik dalam dimensi horizontal maupun vertikal. Mengenai sentralisasi, birokrasi Weber menyatakan terdapat sentralisasi

kewenangan yang tinggi, sebaliknya sentralisasi perusahaan-perusahaan di Indonesia dinilai antara sedang dan rendah. Kecuali sentralisasi keputusan taktis rutin yang dirasakan antara rendah dan cukup tinggi, ada perasaan yang cukup seragam bahwa sentralisasi keputusan strategik cukup rendah, dan bahwa tingkat sentralisasi keputusan taktis non rutin masih rendah.

Pembagian kerja, hierarki, cara-cara bekerja, kewajiban dan kedudukan karyawan dikukuhkan dengan peraturan-peraturan yang tegas. Kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi ditegaskan merupakan tugas resmi. Kewenangan memberikan perintah melaksanakan tugas-tugas tersebut ditetapkan dalam peraturan-peraturan dan dikenakan batas-batas yang jelas mengenai alat-alat paksaan yang dapat digunakan pejabat. Pelaksanaan tugas dalam jabatan dilakukan berdasarkan dokumen tertulis yang arsipnya disimpan dengan baik. Di perusahaan-perusahaan Indonesia, walaupun tidak menyangkut semua aspek diformalkan dalam sebuah birokratis, tingkat dormalisasi dinilai dari sedang sampai cukup tinggi. Ketat-longgarnya pengawasan bersifat antara sedang dan tinggi, kodifikasi pekerjaan cukup tinggi (Budi, 1977: 48).

Dalam birokrasi murni, pelaksanaan tugas dilakukan oleh karyawan yang memiliki keahlian khusus di dalam peraturan-peraturan yang mengatur bidangnya masing-masing serta di dalam menerapkan peraturan tersebut pada kasus-kasus yang timbul sehari-hari. Penelitian Budi Paramita secara eksplisit tidak meneropong hal tersebut di dalam perusahaan di Indonesia, akan tetapi

terdapat kesan kuat bahwa tidak terdapat hubungan yang erat antara tingkat keahlian dan tingkat kompleksitas organisasi dan antara tingkat keahlian dengan sifat tugas. Pekerjaan dinilai tidak memerlukan pemikiran lama, banyak dan mendalam.

Manajer Indonesia umumnya berusaha mengendalikan organisasi dengan mengutamakan kendala-kendala formal, tetapi bekerja tanpa informasi yang cukup. Namun dikarenakan adanya perencanaan, tampaknya semuanya bisa diatasi, meskipun hasilnya tidak selalu memuaskan secara sempurna. Keberhasilan tujuan yang dicapai banyak juga diakibatkan oleh terincinya tugas-tugas yang harus dilakukan (biasanya dengan *job description* tertulis di masing-masing ruangan), adanya otonomi dalam pekerjaan, serta banyaknya orang dalam organisasi.

*Perilaku Manusia Indonesia dalam Organisasi dan Manajemen*, Meskipun diakui bahwa unsur-unsur manajemen bersifat universal secara umum, namun dalam prakteknya saat pengimplementasikan dalam suatu aktivitas, mau tidak mau perilakunya dalam organisasi pasti dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh anggota yang ada di dalamnya. Termasuk juga hal ini berlaku bagi pranata/organisasi yang ada di Indonesia, terlebih lagi seperti yang dikatakan oleh Astrid S. Susanto yang menyatakan perlu disadari bahwa manusia Indonesia dalam latar belakang budayanya tidaklah sama, hal mana telah melahirkan semboyan *Bhineka Tunggal Ika* (Marbun, 1980: 70-71).

Ciri-ciri kebudayaan manusia Indonesia yang dapat digunakan

sebagai pangkal tolak pemahaman suasana dan kebudayaan organisasi Indonesia perlu mencakup pengamatannya sendiri bahwa: 1. Manusia Indonesia masih bersifat manusia dalam pengorganisasian organis daripada dalam pengorganisasian mekanis (Emille Durkheim). Dengan sendirinya sikap demikian adalah baik dan tentu bentuk idealnya adalah suatu campuran dari keduanya; 2. Manusia Indonesia menunjukkan keinginan untuk bertahan dalam lingkungan solidaritas organis daripada solidaritas mekanis.; dan 3. Walaupun pada satu pihak, suatu organisasi/instansi memang merupakan unit ekonomi di mana orang mencari nafkah dan perbaikan nasibnya, langkah tersebut dilaksanakannya karena mereka terpaksa. Hal mana berarti menerima nilai organisasi atau kepentingan instansi/organisasi sebagai kepentingan sendiri adalah sangat jarang.

Dalam berhubungan dengan manusia lainnya, manusia Indonesia selalu berpijak dari penilaian kedudukan sosialnya terhadap lawan hubungannya, apakah sejajar, lebih tinggi atau lebih rendah. Bagi manusia Indonesia, kesamaan atau ketidaksamaan kedudukan sosial sama wajarnya. Berperilaku seolah-olah tidak ada perbedaan kedudukan sosial malah tidak wajar. Masyarakat ditata menurut dimensi horizontal dan vertikal: ada yang berkedudukan sama, ada yang lebih yunior, ada yang perlu dituakan. Pada umumnya yang dituakan harus bersifat mengasuh dan melindungi (Franz, 1985: 60-63).

Sifat "solider organik", dengan berbagai konotasinya seperti keakraban, keselamatan, kebersamaan dan sebagainya terpadu dengan sifat

"hirarki" dengan konotasinya perlindungan, kesetiaan, penghormatan dan sebagainya dalam suatu pranata atau lembaga yang disebut "kekeluargaan". Karena sifat "kekeluargaan"-nya, manusia Indonesia dengan merasa sangat wajar menyapa lawan bicaranya sekelompok organik dengan sebutan-sebutan yang berasal dari sebuah keluarga seperti bapak, ibu, saudara secara penuh dalam suatu acara resmi (Joedono, 1987).

Sikap kebudayaan tradisional yang meresapi pergaulan hidup manusia Indonesia adalah kecenderungan untuk berusaha mempertahankan kesepakatan, kedamaian, keadaan saling membantu, dan saling menerima satu sama lain dalam semua hubungan sosial, dalam keluarga, diantara tetangga, di tempat kerja, di dalam masyarakat dan sebagainya. Setiap orang wajib menghindari setiap sikap dan perbuatan yang dapat menimbulkan perasaan tidak enak, ketegangan, keresahan, pertikaian terbuka, yang di dalam masyarakat Jawa disebut dengan "rukun" (Frans, 1985; 39).

Ciri kebudayaan manusia Indonesia lainnya yang sangat banyak berpengaruh dalam kehidupan berorganisasi adalah bermusyawarah menuju mufakat, dan memutuskan segala sesuatu atas dasar konsensus diantara seluruh kelompok organik, sekurang-kurangnya diantara kelompok seangkatan pengalaman (*peer group*). Namun demikian, dewasa ini masyarakat Indonesia sudah tidak lagi berada pada tatanan masyarakat tradisional seluruhnya, disebabkan dengan terbuka lebarnya arus informasi yang berakibat dengan menggejalanya sikap mendunia

(globalisasi), di mana semuanya itu berpengaruh terhadap perilaku kehidupan masyarakat yang merupakan campuran antara nilai-nilai tradisional dan modern.

*Faktor Budaya dalam Organisasi dan Manajemen di Indonesia*, Marbun (1980 : 70-72) menyatakan bahwa dalam kehidupan organisasi di Indonesia, instansi masih dilihat sebagai lanjutan kehidupan solidaritas organisasinya, sehingga terbentuklah suasana organisasi (*organizationclimate*) dan budaya organisasi (*organization culture*) khas Indonesia yang sedikit banyak masih ditandai oleh sifat budaya tradisional seperti solider organik, hierarkis, rukun dan musyawarah. Hal ini bisa dilihat pada suasana santai, akrab dan suasana seperti di rumah, yang dibawa ke tempat kerja. Kebiasaan ngobrol (istilah jaman sekarangnya disebut *ngerumpi*) dan bekerja yang santai waktu jam kerja menunjukkan adanya nilai keakraban sosial yang masih dianggap lebih penting daripada sikap lugas (*zakelijik*) waktu kerja. Bila memungkinkan, semua suka-duka (terutama duka) kehidupan pribadi diharapkan akan dapat dipecahkan oleh atasan.

Namun demikian, menurut Danandjaja (1986: 85) gambaran seperti itu tidak lagi merupakan gambaran yang lengkap. *Wong cilik* termasuk karyawan pada level bawah, sudah mulai merasuk dalam tata nilai manusia Indonesia. Dampaknya tidak hanya para profesional dan manajer muda yang tumbuh pragmatis dan akusentris, akan tetapi telah tumbuh pula “manajer yang autokratik dan berpikir jangka pendek”. Danandjaja menemukan bahwa manajer Indonesia lebih mementingkan keuntungan

jangka pendek; walaupun mengerti manfaatnya, tidak menganggap realistis investasi jangka panjang; meskipun berakibat di bebas tugasnya sekelompok karyawan, cenderung menjual saja salah satu pabrik lama, demi pengadaan dana untuk membangun pabrik baru; membatasi penyediaan dana untuk program latihan hanya pada mereka yang memang masih dapat dikembangkan lebih lanjut; dan hanya mau mengeluarkan dana terbatas, nilai perlu sekecil mungkin untuk fasilitas di tempat kerja seperti kafetaria dan kamar kecil.

Manajer seperti tersebut di atas, kata Danandjaja (1986: 104) lebih suka pada suasana yang menyenangkan, lebih suka orang yang sangat populer tapi kurang kreatif daripada yang kreatif tetapi kurang populer, tidak suka konflik walaupun itu berarti kemajuan, dan lebih memberikan wewenang pada anak buah yang hanya terbatas pada pelaksanaan tugas.

## **Kesimpulan**

Penulisan sejarah perkembangan manajemen belum disepakati secara bulat, sehingga terjadi perbedaan pandangan antar penulis dalam menjelaskannya. Para ahli maupun penulis nampaknya masih ragu untuk menyebutkan awal mula teori manajemen itu muncul. Yang terjadi kemudian adalah mereka tidak memiliki kepastian untuk menyebutkannya, sehingga banyak warna penulisan sejarah manajemen dengan periode perkembangan dan para tokoh di dalamnya. Benang merah sejarah perkembangan manajemen diawali sejak pra revolusi industri atau manajemen klasik, kemudian manajemen ilmiah atau neo klasik dan

pandangan manajemen modern. Ini pun sebenarnya masih diperdebatkan, namun untuk mendapatkan gambaran secara kronologis sejarah perkembangan manajemen, maka hal itu dapat dijadikan acuan.

Dalam perjalanan sejarah perkembangan manajemen, para ilmuwan terdahulu memfokuskan pandangannya pada pentingnya pembagian kerja yang efektif dalam mencapai maksimisasi produktivitas. Pandangan ini lebih menekankan kepada penggunaan faktor produksi yang efisien dalam menghasilkan produk. Sehingga faktor manusia dianggap sama dengan faktor produksi yang lain. Dengan kata lain teori manajemen terdahulu kurang melihat aspek manusia sebagai makhluk hidup.

Gaya manajemen yang dikenal masyarakat luas adalah gaya manajemen barat dan timur. Keduanya memiliki ciri khas masing-masing. Kekhasan gaya manajemen barat dan timur lebih banyak dibentuk oleh faktor budaya yang tercermin dalam perilaku. Masing-masing gaya manajemen memiliki kelebihan dan kekurangan. Dengan demikian memudahkan kita untuk mengenali gaya manajemen timur atau barat.

Manajemen Indonesia sesungguhnya lebih condong ke timur karena budaya yang dianut sebagian besar masyarakat adalah budaya timur, namun kenyataannya gaya manajemen baratlah yang dipraktikkan. Benturan antara gaya manajemen barat dengan budaya timur menghasilkan persoalan yang tidak kunjung selesai. Singkatnya ada kesalahan dalam mempraktikkan gaya manajemen di bumi pertiwi. Ini semua terjadi karena hampir semua perguruan tinggi di Indonesia mengajarkan gaya manajemen barat

tanpa dibarengi dengan penyesuaian dan perumusan manajemen gaya Indonesia. Oleh karena itu diperlukan kesadaran yang tinggi, terutama bagi para pakar manajemen di berbagai perguruan tinggi, untuk segera merumuskan gaya manajemen yang sesuai dengan kebutuhan perilaku usaha di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ahmadi. 1991. *Filsafat Umum*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Budi Paramita. 1992. *Masalah Keresasian Budaya dan Manajemen di Indonesia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LPFEUI). Jakarta.
- Danandjaja, Andreas A. 1985. *Sistem Nilai Manajer di Indonesia: Tinjauan Kritis Berdasar Penelitian*. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Burrell, G. dan Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Elements of the Sociological of Corporate Life*. Heinemann. London.
- Franz Magnis Suseno. 1985. *Etika Jawa: Sebuah Analisis Falsafi Tentang Kebijakan Hidup Jawa*. Gramedia. Jakarta.
- Gerth, H.H., dan C. Wright Mills. 1958. *From Max Weber: Essays in Sociplogy*. Galaxy. New York.
- Joedono, S.B. 1987. *Perkembangan Manajemen Indonesia Survey*

*Sebagian Literatur.* Makalah yang dibawakan pada Kongres ISEI di Bali September 1987.

Marbun, B.N. 1980. *Konsep Manajemen Indonesia*. Penyunting. PPM. Jakarta.

Muhadjir, Noeng. 1998. *Filsafat Ilmu: Telaah Sistematis Fungsional Komparatif*. Rake Sarasin. Yogyakarta.

Mustansyir, Rizal dan Munir, Misnal. 2001. *Filsafat Ilmu*. Pustaka Pelajar Offset. Yogyakarta.

Endang Sulistya Rini. 2002. *Manajemen Indonesia: Perpaduan Manajemen Barat dan Timur Serta Budaya Tradisional*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara.