

Dwi Cahyaningdyah - Siti Ridloah

# Evolusi Teori Manajemen Keuangan

**Dwi Cahyaningdyah**  
**Siti Ridloah**

Evolusi Teori Manajemen Keuangan

ISBN 978-602-6627-62-9



**FASTINDO**  
MAKE U EASY

# **Evolusi Teori Manajemen Keuangan**



# Evolusi Teori Manajemen Keuangan

Dwi Cahyaningdyah  
Siti Ridloah



# Evolusi Teori Manajemen Keuangan

Dwi Cahyaningdyah  
Siti Ridloah

Editor : Dwi Cahyaningdyah  
Tata Letak: Thomas Sugeng Hariyoto

Cetakan I, 2020



**Penerbit Fastindo**

Jl. Prof. Sudarto LPPU II 12 A,  
Tembalang, Semarang

Telp. (024) 764 805 90

Email: [fstindo@gmail.com](mailto:fstindo@gmail.com)

---

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan system penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**ISBN 978-602-6627-62-9**

# KATA PENGANTAR

Segala Puji Bagi Allah SWT, atas berkat limpahan rahmatNya sehingga buku ini dapat diterbitkan. Buku Evolusi Teori Manajemen Keuangan ini merupakan buku yang memberikan pengetahuan mengenai perkembangan teori manajemen dari waktu ke waktu dan perkembangan teori manajemen keuangan pada khususnya.

Tak lupa juga penulis mengucapkan terimakasih kepada Dekan FE UNNES, Ketua Jurusan Manajemen, rekan sejawat serta semua pihak yang telah membantu mewujudkan terbitnya buku.

Semoga buku ini memberikan insight mengenai perkembangan teori manajemen serta memberikan manfaat kepada para pembaca. Selamat membaca..!

Semarang, Juli 2020

Penulis



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II EVOLUSI PEMIKIRAN MANAJEMEN.....	7
A. Early Management Thought.....	8
B. The Scientific Management Era.....	16
C. The Social Person Era .....	28
D. The Modern Era .....	44
BAB III EVOLUSI TEORI MANAJEMEN KEUANGAN	69
BAB IV PENUTUP .....	93
DAFTAR PUSTAKA .....	101
BIODATA PENULIS .....	103





# BAB I

## PENDAHULUAN

Pemahaman tentang sejarah pemikiran ekonomi sangat penting bagi mereka yang belajar ilmu ekonomi karena kita akan memahami masalah-masalah saat ini secara lebih baik berdasarkan perspektif evolusi masalah tersebut. Keuntungan yang sama akan muncul dari usaha untuk mencari akar konsep manajemen keuangan yang telah berevolusi. Perspektif sejarah akan berguna khususnya dalam memahami konsep-konsep dan ide-ide baru yang muncul dalam situasi yang berubah secara cepat ini.

Manajemen keuangan berfokus pada keputusan-keputusan keuangan yang dibuat oleh para manajer perusahaan maupun para investor dengan tujuan untuk memaksimalkan kesejahteraan. Manajemen keuangan selalu berkaitan dengan penilaian dan pengambilan keputusan. Kedua hal ini saling berhubungan, karena keputusan keuangan tergantung pada penilaian yang dibuat.

Ilmu manajemen keuangan berkembang seiring dengan semakin kompleksnya persoalan keuangan yang dihadapi oleh perusahaan maupun individu. Dalam lingkup perusahaan, persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan berhati-hati dalam membuat keputusan, termasuk juga keputusan-keputusan keuangan. Dalam banyak kasus, kesalahan keputusan keuangan banyak menimbulkan tekanan

keuangan (*financial distress*) yang berkepanjangan dan berakhir dengan kebangkrutan perusahaan.

Dalam lingkup investasi, seorang investor harus memahami proses yang harus dilaluinya dalam membuat keputusan investasi dan membentuk portofolio. Investor harus memahami dengan baik hubungan antara risiko dan return, sehingga keberhasilan seorang investor dalam mengelola investasinya sebenarnya bersumber dari ketelitiannya menganalisa hubungan risiko dan *return* tersebut.

Untuk memudahkan pemahaman akan teori-teori keuangan, secara umum disiplin ilmu manajemen keuangan terbagi dalam tiga bidang, yaitu:

1. Bidang pertama adalah keuangan perusahaan (*corporate finance*) yaitu bidang keuangan yang berhubungan dengan operasi perusahaan dari sudut pandang perusahaan tersebut. Secara umum keuangan perusahaan dapat dibagi dalam dua bagian yaitu sisi aktiva dan sisi pasiva. Sisi aktiva menggambarkan aktivitas perusahaan terkait dengan keputusan investasi yang dibuat, sementara sisi pasiva terkait dengan keputusan pendanaan yang dibuat perusahaan.
2. Bidang kedua adalah investasi (*investment*) yaitu bidang keuangan yang juga berhubungan dengan keputusan pendanaan perusahaan tetapi dilihat dari sudut pandang investor. Keputusan investasi yang dibuat oleh investor berhubungan dengan pilihan asset yang akan digunakan dalam investasi. Pilihan asset ini bisa berbentuk asset riil seperti tanah, bangunan dan sebagainya atau bisa juga berbentuk asset finansial misalnya saham, obligasi (produk asset yang dijual di pasar modal) serta deposito,

Sertifikat Bank Indonesia dan sebagainya (produk asset yang dijual di pasar uang).

3. Bidang ketiga adalah lembaga-lembaga keuangan (*financial institution*) yang menjelaskan peran dan mekanisme kerja lembaga-lembaga perantara keuangan dalam membantu manajemen perusahaan dan investor menyediakan tempat investasi atau tempat mencari sumber dana.

Teori-teori keuangan pada umumnya dibangun atas dasar berbagai asumsi untuk menjelaskan posisi teori tersebut terhadap kondisi senyatanya. Beberapa asumsi utama dalam teori-teori keuangan adalah rasionalitas, preferensi dan ekspektasi.

Asumsi rasionalitas menyatakan bahwa manusia akan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan logika yang rinci dan dapat diuraikan dengan jelas. Seseorang harus mampu mengidentifikasi dan membandingkan hasil dari setiap alternatif keputusan. Menurut kalangan akademisi, asumsi ini bersumber dari literatur ekonomi klasik dan neo-klasik, dimana manusia dipandang sebagai makhluk yang mampu membuat keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang sangat logis dan transparan.

Asumsi preferensi rasional menyatakan bahwa manusia mengetahui apa yang mereka sukai, dan manusia dapat membuat urutan prioritas dengan jelas antara satu alternatif dengan alternatif lain. Asumsi ini menyatakan bahwa jika seseorang memilih A dibanding B dan memilih B daripada C maka pasti dia akan memilih A dibanding C.

Asumsi ekspektasi menyatakan bahwa dalam menghadapi kondisi tidak pasti, keputusan rasional dapat diambil dengan menggunakan prinsip maksimisasi nilai harapan (*expected value*). Proses pengambilan keputusan

dimulai dengan memprediksi hasil yang akan diperoleh dari setiap kondisi yang mungkin terjadi dan memperkirakan peluang terjadinya setiap kondisi. Setiap orang akan mengambil keputusan dengan memilih alternatif yang memiliki nilai harapan tertinggi.

Dalam penerapannya, berbagai teori keuangan khususnya teori investasi tidak selalu mampu menjelaskan semua fenomena dengan memuaskan. Banyak fenomena di pasar yang tetap menimbulkan pertanyaan karena hasil-hasil pengujian yang tidak konklusif. Fenomena-fenomena ini kemudian dikategorikan sebagai anomali pasar karena tidak dapat dijelaskan latar belakang, proses maupun arahnya secara rasional.

Beberapa penjelasan yang dikemukakan terkait penyebab anomali pasar adalah faktor struktural dan faktor perilaku. Faktor struktural menjelaskan bahwa kemungkinan adanya persaingan yang tidak *fair* yang mempengaruhi kelancaran arus informasi maupun kurangnya transparansi pasar menyebabkan akses informasi menimbulkan biaya. Sementara faktor perilaku menyangkut perilaku manusia dalam memahami dan memberi respon terhadap informasi.

Pada perkembangannya, faktor perilaku lebih banyak mendapat perhatian dari kalangan akademisi dan peneliti bidang keuangan. Perilaku para pembuat keputusan keuangan menunjukkan fakta yang cenderung tidak rasional. Ada faktor emosi dan bias kognitif dalam pengambilan keputusan keuangan, sehingga kemudian peneliti-peneliti bidang keuangan memasukkan aspek psikologi dalam menjelaskan berbagai anomali yang terjadi di pasar.

Tulisan ini berusaha menjelaskan evolusi teori manajemen keuangan dari masa ke masa dengan terlebih dahulu *mereview* evolusi pemikiran manajemen sebagai induk teori serta mengungkapkan beberapa diskusi para ahli terkait ketidaksepahaman akan beberapa teori dalam manajemen keuangan.



# BAB II

## EVOLUSI PEMIKIRAN MANAJEMEN

Untuk dapat memahami evolusi teori manajemen keuangan, perlu terlebih dahulu dipahami evolusi pemikiran manajemen berdasar kerangka kronologis. Sejarah menyediakan *baseline* untuk mengevaluasi teori dan teknik baru yang signifikan, juga sebagai alat untuk mengapresiasi evolusi manajemen sepanjang waktu dan melihat kontribusi pemikir-pemikir manajemen.

Wren dan Bedeian (2009) dalam bukunya *the Evolution of Management Thought* menulis bahwa tujuan bukunya adalah untuk menyegarkan ingatan akan konsep-konsep lama, mempertahankan pelajaran berharga yang ditawarkan oleh konsep-konsep lama tersebut dan menghubungkan *insight* dari penelitian-penelitian terbaru. Disamping ingin mendapatkan sejarah secara benar dan menempatkan berbagai teori manajemen pada konteks sejarahnya, menunjukkan bagaimana teori-teori tersebut berevolusi seiring dengan perubahan waktu.

Wren dan Bedeian (2009) membagi perkembangan pemikiran manajemen dalam empat era yaitu :

1. *Early Management Thought*
2. *The Scientific Management Era*
3. *The Social Person Era*
4. *The Modern Era*



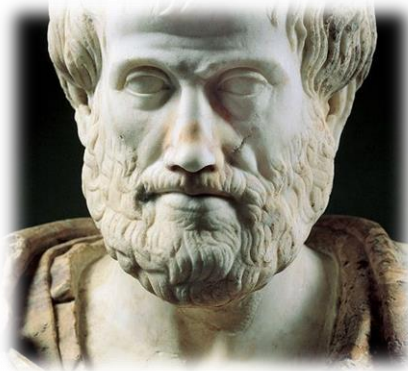
### A. Early Management Thought

Pada awal peradaban tercatat beberapa wilayah yang memiliki pengaruh yang signifikan pada perkembangan pemikiran manajemen, yaitu Timur Dekat, Timur Jauh (China dan India), Mesir, Yahudi, Yunani dan Roma. Disamping juga dicatat berbagai fenomena sosial pada masa Gereja Katolik, feodalisme dan *middle age*, sampai muncul *cultural rebirth* yang digerakkan oleh tiga kekuatan yaitu *Protestan ethic*, *liberty ethic* dan *market ethic*. Dari tiga kekuatan etik ini kemudian lahir revolusi industri.

Pemikiran manajemen di masa awal didominasi oleh nilai-nilai budaya yang anti bisnis, anti pencapaian dan anti manusia. Sebelum revolusi industri, ekonomi dan masyarakat statis dan nilai-nilai politis terlibat dalam pengambilan keputusan oleh penguasa.

Meskipun ide awal manajemen muncul, tapi bersifat lokal. Organisasi dapat berjalan dengan otoritas raja, dengan dokma keimanan dan disiplin militer yang kokoh. Tidak ada kebutuhan untuk mengembangkan pemikiran manajemen secara formal dibawah lingkungan non industrialisasi. Tetapi yang perlu dicatat pada masa ini adalah munculnya pemikiran yang cukup modern dari filsuf Yunani, Aristoteles tentang *insight* menuju manajemen dan organisasi yang tetap menjadi prinsip-prinsip manajemen modern saat ini dan juga penolakannya terhadap *mysticism* yang pada akhirnya merupakan awal dari *scientific management*.

Point kedua adalah tentang tiga kekuatan yaitu *Protestant Ethic*, *Liberty Ethic* dan *Market ethic* yang berinteraksi untuk merubah nilai budaya manusia, pandangan manusia tentang kerja dan profit. Outcome dari perubahan nilai budaya ini adalah penciptaan lingkungan baru yang memunculkan kebutuhan akan studi manajemen secara formal.



Gambar 1. Aristoteles

Sumber:

<https://www.kompas.com/global/read/2020/03/04/225948270/kutipan-tokoh-dunia-aristoteles>

*Cultural rebirth* akan memperkuat prekondisi untuk industrialisasi dan sebagai konsekuensinya muncul kebutuhan akan rasionalitas, formalitas, ilmu pengetahuan yang sistematis tentang bagaimana cara mengelola. Kemunculan dan perubahan ekonomi pasar menuntut manager menjadi lebih kreatif dan mempunyai informasi yang lebih baik tentang bagaimana mengelola organisasi. Diperhadapkan pada kompetisi, perubahan lingkungan, manager harus mengembangkan *body of knowledge* tentang bagaimana memanfaatkan sumber daya dengan cara terbaik.

Munculnya manajemen modern yang berdasar pada cara berfikir rasional dalam mengambil keputusan, tidak lagi memungkinkan operasional organisasi hanya berdasar harapan untuk lebih baik. Perubahan ini tidak muncul secara tiba-tiba tetapi berevolusi dalam periode yang relatif panjang seiring perubahan budaya. Sehingga kemudian muncul revolusi industri.

Esensi dari revolusi industri adalah penggunaan tenaga mesin untuk menggantikan manusia, binatang, angin, air dan sumber daya alam lainnya. Terdapat perbedaan karakteristik antara masyarakat dalam masa pra-industrialisasi dan masa industrialisasi. Masyarakat pra-industrialisasi memiliki ciri pendapatan perkapita yang rendah, ekonomi yang stagnan, tergantung pada pertanian, spesialisasi pekerjaan yang rendah dan integrasi pasar secara geografis sangat rendah. Sementara masyarakat industri ditandai dengan pendapatan perkapita yang tinggi, pertumbuhan ekonomi, ketergantungan pada pertanian yg rendah, spesialisasi pekerjaan yang tinggi dan integrasi pasar secara geografis tersebar luas.

Sebelum revolusi industri, teori ekonomi hanya fokus pada dua faktor produksi yaitu tanah dan tenaga kerja. Kesadaran bahwa modal (*capital*) merupakan faktor produksi muncul setelah ikatan gereja longgar. Sebagai tambahan, hal lain mulai berevolusi yaitu kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Disaat *entrepreneur* memutuskan untuk memulai suatu perusahaan, kebutuhan akan modal (*capital*) menjadi meningkat, untuk pembelian sumber energi, mesin, bangunan, alat, dan sebagainya. Tidak satupun dari hal tersebut akan dapat terwujud sampai pekerja

dipekerjakan untuk mengoperasikan mesin dan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang perlu.

Revolusi tidak hanya berkaitan dengan teknologi tapi juga dengan budaya. Kritik yang muncul adalah orang menghamba pada pemilik modal, mereka menjadi komoditi di pasar, kapitalis mengeksploitasi pekerja anak dan perempuan, dan bahwa industrialisasi menciptakan kemiskinan, urbanisasi, polusi dan masalah-masalah sosial lainnya.

Muncul empat individu yang menjadi pionir dalam pencarian solusi untuk masalah-masalah yang dihadapi organisasi pada masa itu. Keempat pionir tersebut adalah Robert Owen, Charles Babbage, Andrew Ure dan Charles Dupin. Keempat individu ini menghadapi masalah yang berbeda dan mempunyai pendekatan yang berbeda untuk penyelesaian masalah tersebut.

Robert Owen (1771-1858) adalah sebuah paradoks di era *turbulent* revolusi industri. Dia memiliki visi tentang masyarakat industrial baru yang merupakan kombinasi antara komunitas agraris dan industri. Secara filosofis dia melihat manusia tidak memiliki kekuatan, terikat pada kekuatan revolusi era baru mesin yang merusak tujuan moral dan solidaritas sosial.

Sebagai seorang reformer, Owen mendisain hukum untuk melepaskan kemiskinan dan mengajukan solusi untuk mengatasi masalah pengangguran. Dia mengusulkan *the village of cooperation* yang akan memiliki *communal sharing of surplus* dan berdasar pada agraris. Dia berjuang melawan doktrin Malthusian dengan mengatakan jika semua dibagi, tidak ada yang akan kelaparan. Dia tidak menyetujui *division of labor*, sistem

gaji dan kapitalisme yang berusaha menjaga supaya kehidupan berada pada level *subsistence* adalah kejahatan. Robert Owen gagal, namun sebagai seorang *Utopian socialist*, dia adalah orang pertama yang memperhatikan elemen manusia dalam industri.



Gambar 2. Robert Owen

Sumber: <https://www.bing.com/images/search?>

Charles Babbage (1791-1871) melalui aplikasi penemuannya terkait teknologi untuk pekerjaan manusia menempatkan dirinya sebagai *a patron saint of operation research* dan *management science*. Dia mengemukakan teori dan mengaplikasikan pendekatan ilmiah untuk manajemen jauh sebelum era manajemen ilmiah dimulai di USA.



Gambar 3. Charles Babbage

Sumber: [https://id.wikipedia.org/wiki/Charles\\_Babbage](https://id.wikipedia.org/wiki/Charles_Babbage)

Babbage tertarik dengan mesin, peralatan, penggunaan energi secara efisien, pengembangan mesin penghitung untuk mengawasi kualitas kerja dan penggunaan bahan baku secara ekonomi, semua ini dikenal sebagai *mechanical principle of manufacturing*. Dia mengembangkan *method of observing manufactories* yang dekat dengan pendekatan ilmiah dan sistematis untuk studi operasi.

Pada sisi manusia, Babbage menunjukkan kepentingan yang saling menguntungkan antara pekerja dengan pemilik industri. Babbage mengemukakan skema pembagian keuntungan yang memiliki 2 sisi : pekerja harus menerima gaji tetap berdasarkan pekerjaan mereka ditambah pembagian keuntungan. Dari kontribusi

ilmiahnya tersebut, menempatkan Babbage sebagai *a person of vision in management*.

Andrew Ure (1778-1857) sangat concern dengan *industrial education*, dan mempersiapkan publikasi tentang prinsip dan proses *manufacturing*. Ure mendedikasikan porsi yg besar dari bukunya untuk masalah-masalah teknis dari *manufacturing* di silk, cotton, woolen dan flax industries, dia kemudian berhubungan dengan masalah-masalah pengelolaan. Untuk memulai rencana otomatisasi, manajemen harus mengatur dan menghubungkan manufaktur untuk mencapai harmoni secara keseluruhan. Ada 3 prinsip aksi atau *three organic system* yaitu mekanikal, moral dan komersial.



Gambar 4. Andrew Ure

Sumber: [https://en.wikipedia.org/wiki/Andrew\\_Ure](https://en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Ure)

Mekanikal menunjuk pada teknik dan proses produksi, moral berhubungan dengan kondisi personal, dan komersial berarti keberlanjutan organisasi melalui

penjualan dan pembiayaan. Ure berargumentasi bahwa operator perusahaan harus diberlakukan seperti *personal comfort*, mereka harus makan lebih baik, menikmati waktu santai dan dibayar lebih baik.

Charles Dupin (1784-1873), individu kedua yang menjadi pioner *industrial education*. Duplin adalah profesor matematika dan ekonomi pada *Conservatory of art and profession* di Paris. Kontribusi Duplin terletak pada pengaruhnya dalam kuliah *industrial education* dan meskipun tidak ada bukti sejarah secara langsung, Duplin memiliki pengaruh terhadap Henri Fayol.

Duplin mengungkapkan konsep *time study* dan keutuhan akan keseimbangan beban kerja setelah pekerja dibagi (*labor divided*). Dia menulis kebutuhan instruksi kerja yang jelas dan tepat untuk memproduksi pada level yang dikehendaki dengan pemakaian energi paling sedikit, dan meneliti tiap tipe industri untuk menemukan dan mempublikasikan hasil terbaik dari praktek industri. Ketika masyarakat resisten terhadap mekanisasi, dia mengadakan training industri yang tersebar luas dan mengizinkan petani dan pekerja yang tidak memiliki ketrampilan untuk berbagi dalam industrialisasi yang mensejahterakan.





Gambar 5. Charles Dupin

Sumber: [https://en.wikipedia.org/wiki/Charles\\_Dupin](https://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Dupin)

## B. The Scientific Management Era

Lahirnya *Scientific management* bermula dari Frederick W. Taylor (1856-1915), seorang *engineer* yang merespon keinginan Henry Towne yang meminta para *engineer* untuk melihat lebih jauh sisi teknis dari manufaktur dan menjadi lebih terlibat dalam peningkatan efisiensi manajerial di operasi industri. Permintaan Towne ini muncul karena pada masa itu banyak terjadi inefisiensi pada industri dimana para *engineer*-lah yang banyak terlibat didalamnya.

Frederick W. Taylor adalah salah seorang yang merespon keinginan Towne dengan mengemukakan *insight* yang kemudian menjadi ide-ide manajemen berdasar eksperimen dan pengalamannya.



Gambar 6. Frederick W. Taylor

Sumber:

[https://id.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://id.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

Beberapa catatan sejarah Frederick W. Taylor dapat menjadi pijakan untuk memahami idenya terkait *scientific management*, karena ide-ide manajemen Taylor lebih berdasar pada pengalaman bukan pada pendidikan formalnya.

Beberapa ide manajemen Frederick W. Taylor adalah sebagai berikut:

1. ***Time study***

*Scientific management* dimulai dengan penentuan standar kinerja secara ilmiah yang tujuannya agar pekerjaan dapat dilakukan dalam cara yang paling efisien. *Time study* menjadi dasar penelitian Taylor yaitu dengan mengukur jarak yang harus dilalui pekerja dan material untuk

menentukan berapa besar usaha dan material yang terbuang karena pengelolaan yang tidak tepat.

Beberapa kritik muncul mengenai orisinalitas penelitian Taylor karena mirip dengan Babbage. Perbedaannya Taylor menggunakan *Time study* untuk membuat inferensial bukan sekedar deskripsi, yaitu menggunakannya untuk menjawab pertanyaan apa yang mungkin untuk meningkatkan kinerja. *Time Study* Taylor memiliki 2 tahap yaitu analisis dan sintesis.

### 2. ***New-three part plan***

Terkait dengan masalah peningkatan insentif, Taylor mengajukan *new three-part plan* yang merupakan perluasan dari *piecework system*. *New three-part plan* meliputi observasi dan analisis menggunakan *time study* untuk menetapkan standar output dan tingkat upah, tingkat upah yang lebih tinggi dibayarkan jika pekerjaan (per unit) dilakukan dengan waktu lebih cepat dan upah lebih rendah dibayarkan bila dikerjakan melebihi waktu yang diijinkan, membayar manusia bukan posisi.

### 3. **Konsep *first-class man***

Taylor juga memahami bahwa dia berhubungan dengan manusia seperti halnya dengan material dan mesin. Ungkapannya *first-class man* mengindikasikan bahwa Taylor memperhatikan kebutuhan untuk meletakkan orang pada suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Walaupun kemudian konsep ini menimbulkan perlawanan dari pekerja dan membawa Taylor ke kongres dan Taylor gagal menjelaskan konsep yang dimaksud.

### 4. ***Task-management system***

Taylor juga mengemukakan *task-management system* dengan unsur pentingnya adalah *time study* dan

pengembangan standar kinerja; seleksi karyawan yang memenuhi standar dan termotivasi oleh rencana penggajian. *Task management system* tergantung pada perencanaan yang hati-hati, setiap hari karyawan diberi tugas disertai instruksi tertulis yang detail dan waktu penyelesaian yang diijinkan.

Akan tetapi menurut Taylor, sistem ini belum lengkap. Lebih jauh Taylor mendefinisikan manajemen sebagai 'mengetahui secara tepat apa yang kamu ingin orang lakukan dan kemudian melihat apakah mereka melakukan itu dengan cara terbaik dan termurah'.

#### 5. ***Functional Foremanship***

Masalah selanjutnya yang dihadapi oleh manajer adalah bagaimana mengorganisasi dengan cara terbaik dan menuntun untuk pencapaian tujuan. Untuk membantu manajer Taylor membentuk supervisi yang unik yang disebut *functional foremanship* dengan kualifikasi yang harus dimiliki adalah cerdas, berpendidikan, memiliki pengetahuan khusus atau tehnis, memiliki ketangkasan manual atau kekuatan, jujur, *common sense* dan sehat. Taylor menyarankan penggunaan *functional foreman* untuk tanggungjawab yang berbeda-beda sesuai fungsinya. Taylor melihat tidak ada konflik antara sistem yang dikembangkan dengan prinsip kesatuan perintah (*unity of command*). Bagi Taylor, semua otoritas berdasar pada pengetahuan bukan posisi.

#### 6. **Sistem akuntansi biaya**

Taylor juga menyadari kebutuhan akan akuntansi. Taylor mengembangkan sistem akuntansi biaya untuk pembelian material, pengelolaan persediaan. Sistem akuntansi Taylor membutuhkan pengklasifikasian biaya yang ketat dan meminta prosedur pelaporan yang jelas.

Taylor menuangkan ide-idenya tentang efisiensi kedalam buku yang berjudul *The Principle of Scientific Management*. Buku ini menjadi alat yang cukup efektif untuk mengkampanyekan efisiensi.

Objek utama manajemen seharusnya menciptakan kesejahteraan untuk pekerja, berpasangan dengan kesejahteraan untuk pemberi kerja, sehingga perhatian pekerja dan manajemen seharusnya berdasarkan pada *mutuality interest*. Taylor mengingatkan bahwa mekanisme manajemen seharusnya tidak menyimpang dari esensinya atau filosofi yang mendasari. Filosofi ini berdasar pada kepentingan yang saling menguntungkan (*mutuality of interest*), yang memiliki empat prinsip dasar (*four basic principle*), yaitu :

1. *the development of a true science,*
2. *The scientific selection of the workman,*
3. *Scientific education and development ,*
4. *Intimate friendly cooperation between the management and the man .*

Ide Taylor menarik minat banyak orang tapi sayangnya banyak imitator menggunakan namanya tapi menyederhanakan metodenya sehingga menimbulkan salah persepsi. Taylor membuat perbedaan *scientific management* sesungguhnya dengan efisiensi yang membabi buta. Menurut Taylor *true scientific management* memerlukan *mental revolution* yang merupakan *mutual respect* antara majikan dan pekerja dan bukan berasal dari adopsi mekanis perangkat efisiensi yang diakui. *Scientific management* melibatkan revolusi mental yang komplit sebagai bagian pekerja yang terlibat dalam industri.

Untuk merespon anggapan bahwa *scientific management* dingin, impersonal dan mengabaikan faktor manusia, Taylor menulis tentang sistem dan manusia. “*No system can do away with the need of real men. Both system and good men are needed, and after introducing the best system, success will be in proportion to the ability, consistancy and respected authority of the management*”. Taylor sangat memahami bahwa dia berhubungan dengan kebutuhan manusia sebagaimana hubungan dengan material dan mesin.

Dalam bukunya *Shop Management*, Taylor menulis bahwa *scientific management* bukan obat mujarab semalam. Implementasinya membutuhkan kecerdasan dan pemahaman filosofi manajemen supaya berhasil. Bahkan kemudian dikatakan, tidak pernah ada *one best way*. Karena Taylor menyadari bahwa manajemen seharusnya secara kontinyu berusaha untuk meningkatkan praktek manajerial melalui penelitian ilmiah.

Karya Taylor masih tetap revolusioner. Originalitasnya menyebar dan berkembang, menyebar dari operasi mekanis sampai aktivitas seperti seleksi dan training karyawan, disain pekerjaan, pengelolaan persediaan dan pengadministrasian upah dan gaji.

Setelah Taylor muncul enam pionir *scientific management* dan sumbangan pemikiran mereka dalam menyebarkan pentingnya efisiensi :

1. **Carl G. Barth** adalah pengikut *scientific management* yang paling ortodoks. Kontribusi Barth terhadap pemikiran manajemen adalah eksekusinya atas metode Taylor yang dapat dipercaya. Barth sangat sabar dan akurat dalam eksperimen dan analisisnya. Barth

melakukan banyak karya teknis untuk mengembangkan *scientific management*.

2. **H.L. Gantt**: memiliki ketertarikan sama dengan Taylor dalam *sains* sebagai alat untuk meningkatkan metode manajemen dan mengembangkan karya mereka satu sama lain. Beberapa karya Gantt adalah *task work with a bonus system*, dia juga menyarankan *training* intensif untuk karyawan menjadi tanggung jawab manajemen. Gantt juga mengembangkan *bar chart* untuk perencanaan dan koordinasi yang dikenal sebagai *Gantt progress chart*. Pandangan Gantt yang lebih luas terkait aktivitas ekonomi adalah aktivitas ekonomi akan tetap menguntungkan jika pebisnis memberikan sejumlah pelayanan kepada masyarakat, yang dimaksud adalah perekonomian negara yang terintegrasi secara total (*total integrated economic*).
3. **Frank Gilbreth** dan istrinya **Liliana** merupakan pionir *scientific management* yang mengabdikan dirinya untuk tujuan tunggal yaitu mengeliminasi sampah dan menemukan *one best way of doing work*. Menurut Frank kehilangan terbesar di dunia berasal dari pengarah yang salah dan gerakan yang tidak efektif. Gilbreth menggunakan *motion picture camera* untuk menganalisis gerakan pekerja dan digunakan untuk meneliti gerakan, dan ini merupakan kontribusi besar dalam *scientific management*. Lilian Gilbreth yang semula adalah seorang psikolog memiliki kontribusi dalam membawa elemen manusia kedalam *scientific management*. Menurut Lilian, manajemen yang berhasil mendasarkan diri pada orang bukan pada pekerjaan. Lilian mengemukakan tiga gaya manajemen yaitu tradisional, transitori dan scientific. Lilie merupakan

pioner untuk bidang yang saat ini dikenal sebagai *human-resource management*. Ketertarikannya pada seleksi dan penempatan karyawan secara ilmiah, training pekerja.

4. **Harrington Emerson** merupakan simbol dari *Efficiency Engineers* yang membawa metode baru dan penghematan biaya di industri US. Emerson meyakinkan bahwa pemborosan dapat dikurangi dengan mengorganisasi manusia, mesin dan material secara tepat. Emerson menerapkan konsep *staff* dari *Moltke* pada praktek industri untuk membawa paralelisme yang lengkap antara *line* dan *staff*, sehingga setiap anggota *line* akan mendapat keuntungan dari pengetahuan dan asistensi *staff*.
5. **Morris L. Cooke** memperluas konsep efisiensi kepada organisasi sektor publik. Cooke juga terlibat dalam administrasi publik.

Dual origin *Scientific Management* adalah sebagai berikut:

1. *welfare work*, Program kesejahteraan pegawai dimotivasi oleh hasrat untuk mengcounter pertumbuhan gerakan serikat pekerja, program tersebut juga hasil dari realitas bahwa produktivitas pekerja tergantung pada lingkungan mereka dan kehidupan mereka diluar kehidupan kerja. Sebagai konsekuensi, banyak program kesejahteraan diperluas tidak hanya sebatas di tempat kerja tetapi sampai ke rumah pekerja termasuk kepada pasangan dan anak-anak pekerja. Sehingga tugas *welfare secretary* adalah meningkatkan kehidupan pekerja baik di pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Meskipun *welfare work* tidak lagi menjadi bagian dari lingkungan kerja modern, warisannya tetap bertahan di *fringe benefit* dan kebijakan hubungan industrial dari program *human resources* yang kontemporer.



2. *Scientific management* disisi lain, secara esensial menggunakan pendekatan teknis dan berfokus pada penggunaan tenaga kerja secara ekonomis. *Scientific management* memandang manajemen hanya sekedar sistem rancangan dan metode untuk meningkatkan output. *Scientific management* menginspirasi psikologis dan sosiologis untuk terlibat dalam study dinamika di tempat kerja.

Secara singkat, *dual origin* dari *scientific management* ini menyebabkan terbentuknya pandangan yang menarik tentang manajemen personalia. Meskipun gerakan kesejahteraan kerja menyadari bahwa produktivitas sebagian tergantung pada sikap dan loyalitas karyawan, ia tidak memiliki kekokohan dan profesionalisme yang diperlukan untuk mempertahankan pertumbuhan organisasi modern. *Scientific management* menyediakan kekokohan (*rigor*) dengan berpasangan dengan psikologi industri. *Welfarism* tidak mati, tapi akan berlanjut dengan cara yang kurang tegas dalam tahun mendatang. *Scientific management*, disisi lain, akan menemukan tujuan dan metodenya terbentuk oleh ilmu perilaku dan ilmu sosial. Bersama-sama *scientific management* dan gerakan *welfare work* mempersiapkan jalan untuk *modern personnel management*.

Berbagai riset tentang manajemen sumberdaya manusia, menggerakkan munculnya pemahaman tentang hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pekerja didalam dan di luar pekerjaan, juga ada kemajuan dalam hubungan pekerja dan manajemen. Kemajuan ini paling terlihat dalam gerakan serikat pekerja dan perubahan hubungan serikat pekerja-manajemen.

Dua individu yang mempunyai kontribusi untuk perkembangan teori manajemen, yaitu Henry Fayol dan Max Weber.

Henry Fayol (1841-1925) mencatat bahwa kemampuan manajerial sangat esensial untuk keberhasilan organisasi. Fayol percaya bahwa ketiadaan teori manajemen membuat lebih sulit untuk mengajar dan praktek manajemen karena pengalaman manajer bersifat lokal dan tidak mudah dipahami oleh manajer lain atau pelajar yg belajar manajemen.

Fayol merasa bahwa manajemen membutuhkan studi yang terpisah dari hal-hal teknis dan dapat diajarkan di sekolah dan universitas sebagai teori. Menurut Fayol pada level pekerja, kemampuan teknis adalah yang paling penting, tetapi ketika individu naik ke level yang lebih tinggi, pentingnya kemampuan manajerial meningkat sementara kebutuhan akan kemampuan teknis menurun. Semakin tinggi tingkat otoritas, makin dominan kebutuhan akan kemampuan manajerial. Berdasarkan ukuran perusahaan, Fayol berpendapat manajer perusahaan kecil relatif lebih membutuhkan kemampuan teknis daripada sejawatnya di perusahaan besar.

Fayol juga merupakan orang pertama yang mengidentifikasi dan mendeskripsikan elemen atau fungsi yang menyusun pekerjaan manajer. Lima element disebut sebagai *planning*, *organizing*, *command*, *coordination* dan *control*. Kelima elemen tersebut disebut sebagai proses manajemen.



Gambar 7. Henry Fayol

Sumber: <https://www.bing.com/images/search?>

Orientasi Fayol adalah pada administrator tingkat atas. Dia percaya bahwa tanggungjawab manajemen umum adalah memimpin perusahaan kearah tujuan dengan membuat penggunaan yang optimum dari sumber daya yang dimiliki. Ini merupakan otoritas eksekutif, yaitu membuat rencana tindakan, memilih personil, menentukan kinerja, memastikan dan mengontrol pelaksanaan semua aktifitas.

Untuk semua kepentingan dan tujuan, Fayol adalah ahli siasat (*strategist*) sebelum istilah ini menjadi populer. Ide Fayol yang populer menyarankan melakukan penetrasi sepenuhnya atas pemikiran manajemen saat ini. Saat ini ide-ide tersebut tampak relatif jelas tetapi ide-ide tersebut revolusioner pada saat pertama kali dikembangkan. Ide-ide tersebut tetap penting tidak hanya karena pengaruh Fayol pada manajer generasi

selanjutnya, tapi juga karena validitasnya. Sebagaimana seorang praktisi manajemen menulis “diakui atau tidak, tampak jelas bahwa hampir semua manajer saat ini adalah Fayolist”. Untuk alasan inilah, Fayol dikenal sebagai Bapak manajemen modern.

Max Weber (1864-1920): Kontribusi utama Weber adalah garis besar karakteristik dari apa yang dia sebut sebagai birokrasi yaitu pengelolaan oleh biro. Berdasarkan kontribusinya, Weber disebut sebagai bapak teori organisasi (*father of organization theory*). Tujuan Weber bukan kesempurnaan tetapi sistematisasi, bergerak menuju praktek manajerial dan desain organisasi yang beroperasi dengan cara yang lebih logis.



Gambar 8. Max Weber

Sumber: [https://id.wikipedia.org/wiki/Maximilian\\_Weber](https://id.wikipedia.org/wiki/Maximilian_Weber)

Selama 1920, studi tentang organisasi terutama semata dipusatkan pada desain formal wewenang aktifitas hubungan antara individu dalam departemen. Sistem pabrik pada awalnya didasarkan pada divisi tenaga kerja, kebutuhan koordinasi usaha, dan pengelompokkan aktifitas kepuasan kebutuhan.

Meskipun pendidikan bisnis berkembang secara cepat, pada kuartal pertama abad 20, terdapat sedikit apresiasi diantara pendidik untuk menyatukan bagian penawaran untuk memberikan gambaran umum manajemen. Ilmu manajemen juga mengilhami filosofi manajemen lebih awal. Dalam pandangan Sheldon, mengkombinasikan perhatian ilmu manajemen pada efisiensi dengan pelayanan pada komunitas adalah tanggung jawab semua manajer.

### C. The Social Person Era

*The Hawthorne Studies* awalnya dirancang sebagai studi pencahayaan untuk mengetahui hubungan antara pencahayaan dan produktivitas. Ide dasarnya adalah untuk merekam tingkat pencahayaan di ruang tes dengan harapan bervariasi dan bahwa sebagai pencahayaan meningkat, produktivitas juga akan meningkat pula. Begitu pula diruang tes lain, pencahayaan menurun, berharap ada hubungan bahwa efisiensi juga akan menurun.

Uji coba dilaksanakan dengan membagi karyawan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Kelompok eksperimen dikenai berbagai macam intensitas penerangan sementara kelompok kontrol bekerja di bawah intensitas penerangan yang tetap. Para peneliti mengharapkan adanya perbedaan jika intensitas cahaya diubah. Namun, mereka mendapatkan hasil yang mengejutkan: baik tingkat cahaya itu dinaikan maupun diturunkan, *output* pekerja meningkat daripada biasanya. Para peneliti tidak dapat menjelaskan apa yang mereka saksikan, mereka hanya

dapat menyimpulkan bahwa intensitas penerangan tidak berhubungan langsung dengan produktivitas kelompok dan "sesuatu yang lain pasti" telah menyebabkan hasil itu

Pada tahun 1927, Profesor Elton Mayo dari Harvard beserta rekan-rekannya diundang untuk bergabung dalam kajian ini. Mereka kemudian melanjutkan penelitian tentang produktivitas kerja dengan cara-cara yang lain, misalnya dengan mendesain ulang jabatan, mengubah lamanya jam kerja dan hari kerja dalam seminggu, memperkenalkan periode istirahat, dan menyusun rancangan upah individu dan rancangan upah kelompok. Penelitian ini mengindikasikan bahwa ternyata insentif-insentif di atas lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kalangan akademisi umumnya sepakat bahwa Kajian Hawthorne ini memberi dampak dramatis terhadap arah keyakinan manajemen terhadap peran perilaku manusia dalam organisasi. Mayo menyimpulkan bahwa perilaku dan sentimen memiliki kaitan yang sangat erat, pengaruh kelompok sangat besar dampaknya pada perilaku individu, standar kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan, uang tidak begitu menjadi faktor penentu output bila dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen kelompok, dan rasa aman. Kesimpulan-kesimpulan itu berakibat pada penekanan baru terhadap faktor perilaku manusia sebagai penentu berfungsi atau tidaknya organisasi, dan pencapaian sasaran organisasi tersebut.



Gambar 9. Mary Parker Follet

Sumber: <https://www.bing.com/images/search?>

Mary Parker Follet dan Chester I Barnard adalah dua individu yang meskipun terpisah dalam waktu, memberikan kontribusi secara signifikan kepada pemahaman kita tentang otoritas dan tanggungjawab, kebutuhan akan pentingnya mengkoordinir usaha, resolusi konflik, dan bagaimana merancang organisasi agar efektif dan efisien secara maksimal.

Secara kronologis, Follett tergabung dalam era manajemen ilmiah; secara filosofis maupun intelektual, ia merupakan anggota era makhluk sosial. Karyanya menjadi penghubung antara era-era tersebut dengan membangun prinsip-prinsip manajemen ilmiah sekaligus mengantisipasi berbagai ide yang akan dihubungkan dengan gerakan *human-relation*.

Mary P Follett (1868-1933) mengemukakan beberapa pandangan. Pertama tentang prinsip kelompok. Follet berpandangan bahwa manusia sesungguhnya hanya dapat ditemukan melalui organisasi kelompok. Potensi individu akan tetap menjadi sebuah potensi sampai

individu tersebut bergabung dalam kehidupan kelompok. Manusia menemukan sifat alaminya, mendapatkan kebebasan sejatinya hanya melalui kelompok. Prinsip kelompok Follet menjadi psikologi baru pada masa itu dan mengubah keyakinan yang sudah ada bahwa individu berfikir, merasa dan bertindak secara independen.

Mengenai resolusi konflik, Follett berpandangan melalui pengalaman kelompok, individu dapat mencapai pelepasan kekuatan kreatif mereka lebih besar lagi. Isu konflik potensial terjadi. Konflik akan berujung pada beberapa kemungkinan yaitu salah satu pihak mengalah, kemenangan salah satu pihak, kompromi atau integrasi. Dengan memandang manajemen sebagai aktivitas universal, Follett memahami bahwa prinsip-prinsip yang diterapkan dalam dunia politik juga dapat diterapkan dalam bisnis.

Follett berpendapat bahwa integrasi sebagai suatu sarana untuk mengkonfrontasi kepentingan yang berlawanan. Prinsip kesatuan integratif melibatkan pencarian solusi yang memuaskan semua pihak, tanpa dominasi, menyerah atau kompromi. Bagi Follet agar konflik menjadi konstruktif diperlukan saling menghargai, pemahaman, pembicaraan dan win-win solution yang kreatif.

Konsep otoritas dan kekuasaan penting untuk membuat integrasi menjadi efektif. Integrasi akan sulit dicapai ketika masih ada istilah atasan dan bawahan. Follett mengusulkan depersonalisasi perintah dan mengubah kepatuhan terhadap hukum situasi yang membuat semua orang bertindak bersama. Situasi yang berbeda akan memerlukan jenis pengetahuan berbeda, dan orang yang memiliki pengetahuan dalam situasi



tertentu akan cenderung menjadi yang terbaik untuk menangani bisnis dan menjadi pemimpin. Ini merupakan *Law of the Situation*. Hukum ini berdasar pada manajemen ilmiah.

Otoritas seharusnya seiring dengan pengetahuan dan pengalaman. Dengan mengubah otoritas menjadi pengalaman, konfrontasi dapat diminimalisir. Bagi Follet esensi dari hubungan antar manusia adalah menciptakan perasaan bekerja sama dengan orang lain bukan bekerja dibawah orang lain. Bagi buruh dan manajemen, kekuasaan bersama akan muncul melalui pengungkapan secara penuh dalam hal biaya, harga dan keuntungan. Bagi Follet otoritas mengikuti situasi yang sedang berlangsung, bukan pada individu atau posisi yang mereka miliki.

Bagian ketiga filsafat Follett berkaitan dengan membangun proses psikologis yang diperlukan untuk mencapai tujuan melalui usaha koordinasi dan kontrol. Kontrol tidak mungkin dapat dicapai kecuali ada kesatuan dan kerjasama diantara semua elemen pada suatu situasi. Dalam hal ini situasi berada di luar kontrol. Dasar dari kontrol terletak pada individu yang melakukan regulasi diri serta kelompok yang menerima kepentingan bersama dan mengontrol tindakan mereka untuk mendapat tujuan yang sama. Konsep filsafat baru yang dikemukakan Follet adalah mengontrol fakta daripada mengontrol manusia dan *correlated control* daripada *super-imposed control*. Setiap situasi memunculkan kontrolnya sendiri karena fakta yang ada dalam situasi tersebut dan saling keterikatan antara kelompok dalam situasi tersebut adalah penentu perilaku apa yang tepat. Karena dalam berbagai situasi, pusat kontrol pada fungsi puncak adalah hal yang

terlalu kompleks untuk dilaksanakan maka seharusnya kontrol dihubungkan diberbagai titik diperusahaan bukan dipusatkan.

Follett menyimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah kontrol karena tujuan mengorganisasi dan mengkoordinasi adalah memastikan adanya kinerja yang terkontrol. Dengan koordinasi dapat dicapai kesatuan dan kesatuan adalah kontrol. Follett menyatakan kepemimpinan tidak seharusnya didasarkan pada kekuasaan, namun pada pengaruh timbal balik antara pemimpin dan pengikut dalam kontrol situasi yang sedang terjadi. Pemimpin yang baik tidak meminta orang untuk melayani melainkan meminta mereka untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan organisasi harus diintegrasikan dengan tujuan individu dan kelompok. Integrasi ini membutuhkan pemimpin tertinggi yang tidak bergantung pada perintah dan kepatuhan, tapi pada ketrampilan untuk mengkoordinasi, menjelaskan tujuan dan membangkitkan respon untuk mengikuti hukum situasi. Pemimpin harus memiliki kapasitas berfikir terorganisasi yang akan menjauhkannya dari mendominasi atau memanipulasi orang lain, dan dapat menerima tanggung jawab yang luas untuk melayani orang lain

Follett memberi tanda bagi pemikir manajemen sekarang dalam hal manajemen partisipatif, keuntungan bekerja dalam kelompok, resolusi konflik kooperatif dan bahwa otoritas harus sejalan dengan pengetahuan. Kritik yang muncul mengatakan bahwa elemen filosofi bisnis Follett adalah ungkapan idealis seorang filsuf hukum. Tapi bagaimanapun Mary Follett adalah seorang pionir, ia mendekati manajemen melalui nilai kemanusiaan,

psikologi dan melalui pengalaman kerja kolaboratif. Kontribusinya yang signifikan dan orisinal tidak ternilai harganya.

Chester I. Barnard (1886-1961) mengatakan bahwa organisasi formal adalah kerjasama antar manusia yang sadar, bebas, dan bertujuan. Pandangan Barnard tentang organisasi sebagai sistem kooperatif diawali dengan individu sebagai makhluk yang diskrit; namun ia mencatat bahwa manusia tidak berfungsi kecuali ketika mereka berinteraksi dengan orang lain dalam suatu hubungan sosial.

Sebagai individu, orang bisa memilih apakah mereka akan memasuki suatu sistem kooperatif yang spesifik atau tidak. Mereka membuat pilihan tersebut berdasarkan motif yang mereka miliki atau dengan mempertimbangkan alternatif tindakan yang memungkinkan. Melalui fungsi eksekutifnya, organisasi berusaha mengubah motif dan alternatif tindakan yang dilakukan individu melalui pengaruh dan kontrol.



Gambar 10. Chester I. Barnard

Sumber: [https://rockfound.rockarch.org/biographical/-/asset\\_publisher/6ygcKECNI1nb/content/chester-i-barnard](https://rockfound.rockarch.org/biographical/-/asset_publisher/6ygcKECNI1nb/content/chester-i-barnard)

Barnard melihat bahwa kerjasama dalam organisasi formal memunculkan kemungkinan untuk memperluas kekuasaan kelompok melebihi apa yang bisa dilakukan individu secara mandiri. Individu bekerjasama untuk melakukan apa yang tidak bisa mereka lakukan seorang diri; dan ketika tujuan mereka bekerjasama telah tercapai, usaha mereka dianggap efektif. Namun demikian, individu juga memiliki motif pribadi, dan sejauh mana individu terus berkontribusi dalam organisasi formal adalah fungsi dari kepuasan atau ketidakpuasan yang mereka terima dari keanggotaan mereka dalam suatu organisasi. Jika motif anggota tidak terpuaskan dalam suatu organisasi formal, mereka akan mengurangi usaha atau partisipasi, sehingga organisasi tersebut tidak efisien.

Satu-satunya ukuran efisiensi adalah kemampuan bertahan hidup, sehingga organisasi harus menawarkan pendorong yang diperlukan untuk memuaskan motif individu dalam usaha untuk mencapai tujuan kelompok yang pada akhirnya memastikan organisasi dapat bertahan. Organisasi yang tidak efisien juga tidak akan efektif. Bagi Barnard efisiensi dan efektifitas adalah persyaratan yang tak tergantikan dan berlaku bagi semua organisasi.

Tanpa melihat levelnya, Barnard melihat semua sistem terdiri atas tiga elemen: kesediaan anggotanya untuk bekerjasama, tujuan yang sama, dan anggota mampu berkomunikasi dengan yang lain. Atau dapat dikatakan elemen organisasi adalah anggota, tujuan yang sama dan kesediaan anggota untuk bekerjasama.

Definisi otoritas menurut Barnard adalah karakter komunikasi dalam organisasi formal yang diterima oleh

anggota organisasi sebagai sesuatu yang mengarahkan tindakan. Otoritas memiliki 2 aspek yaitu penerimaan pribadi yang subyektif terhadap komunikasi sebagai sesuatu yang bersifat autoritatif dan kharakter komunikasi yang diterima. Otoritas terletak pada penerimaan atau penolakan bawahan. Sumber otoritas yang sebenarnya berada ditangan anggota organisasi dimana mereka memberi otoritas melalui atasan dengan pilihan menerima dan melaukanperintah atau menolak otoritas kapanpun dengan menolak untuk patuh pada perintah atasan.

Pikiran Barnard adalah antitesis dari semua konsep otoritas yang sebelumnya yang menyatakan otoritas berada di tangan pemegang otoritas atau di tangan pemberi perintah. Barnard mengatakan otoritas berasal dari dasar organisasi dan bergerak ke atas. Individu akan menyetujui otoritas jika mereka memahami komunikasi, mereka meyakini bahwa komunikasi konsisten dengan tujuan organisasi, mereka yakin bahwa komunikasi sesuai dengan kepentingan pribadi mereka dan mereka mampu secara fisik dan mental untuk mengikuti komunikasi.

Tugas eksekutif adalah mengamankan koordinasi yang penting untuk mencapai hasil kooperatif. Koordiansi ini memerlukan sistem komunikasi yang hanya dapat berfungsi jika dijalankan oleh para eksekutif (manajer pada level manapun). Sehingga eksekutif adalah saluran komunikasi sampai posisi pusat. Tiga fungsi eksekutif adalah menyediakan sistem komunikasi, malakukan pengamanan terhadap tugas-tugas penting dan menjalankan tujuan.

Komunikasi adalah nilai utama dari semua tulisan Barnard. Perenungan Barnard mengenai proses

pengambilan keputusan merupakan kontribusi yang penting bagi pemikiran manajemen

Aliran pemikiran manajemen yang berkembang di era 1930 sampai awal 1950-an fokus pada pertumbuhan dan penyempurnaan dari gerakan hubungan manusia saat melewati fase mikro dan makro. Fase mikro melihat perilaku penelitian kedalam topik seperti dinamika kelompok, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan motivasi. Fase makronya adalah mencari alat bantu analisis dan model konseptual untuk menjelaskan interaksi dari aspek organisasi formal dan informal sebagai sistem sosial.

Era hubungan manusia diwarnai oleh fokus yang interdisipliner. Di era ini muncul perspektif yang berbeda tentang motivasi, peran manajer dalam menggalang kerjasama karyawan dan pentingnya sentimen karyawan serta kegiatan di tempat kerja informal. Perspektif baru yang muncul ini berlawanan dengan asumsi-asumsi yang sudah ada.

Salah satu pemikiran tentang mengapa individu termotivasi untuk berperilaku seperti yang mereka lakukan adalah bahwa semua manusia memiliki kebutuhan dan berusaha mencapai tingkat kepuasan. Pada tahun 1938, Henry A. Murray (1893-1988) mengidentifikasi dua puluh tujuh kepribadian dasar dalam upaya mencapai kepuasan dengan tindakan mereka sebagai kebutuhan individu. Tiga kebutuhan tersebut diantaranya adalah kebutuhan akan Kekuasaan, Afiliasi, dan Prestasi. Abraham H. Maslow (1908-1970) mengembangkan salah satu teori kebutuhan yang paling terkenal tentang motivasi. Menurut Maslow, kepuasan individu termotivasi oleh lima kategori kebutuhan dasar:

psikologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Maslow menyatakan bahwa terdapat hirarki kebutuhan manusia dari bawah hingga ke atas. Dia berpendapat bahwa kebutuhan yang lebih rendah harus relatif terpenuhi sebelum kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi dapat memotivasi perilaku manusia.

James F. Lincoln (1883-1965) percaya bahwa orang-orang tidak hanya termotivasi oleh uang dan keamanan, tetapi juga untuk mendapat pengakuan atas ketrampilan mereka.

Rensis Likert (1903-1981) awal tahun 1945 memulai serangkaian studi di berbagai organisasi untuk menentukan prinsip dan metode kepemimpinan yang mengakibatkan produktivitas tinggi karyawan, absensi, omset terendah, dan kepuasan kerja terbesar. Tujuan utama studinya adalah untuk mengidentifikasi gaya perilaku pemimpin yang mengakibatkan kinerja kelompok dan kepuasan di tingkat tinggi.

Sebagai hasil dari upaya ini, ditemukan dua gaya yang relatif berbeda dari kepemimpinan yaitu perilaku yang berpusat pada pekerjaan - pemimpin berorientasi pada pengawasan yang ketat, tekanan untuk melakukan kinerja yang lebih baik, memenuhi tenggat waktu, dan mengevaluasi output dan perilaku berorientasi terhadap karyawan - perilaku pemimpin berorientasi pada aspek manusia dari permasalahan bawahan dan pengembangan kelompok kerja yang efektif dengan tujuan kinerja tinggi. Perilaku berorientasi terhadap karyawan, yaitu pemimpin peduli dengan kebutuhan karyawan, kesejahteraan, kemajuan dan pertumbuhan pribadi.

Ralph M. Stogdill (1904-1978) dan Carroll L. Shartle (1903-1993) melakukan penelitian tentang

pendekatan situasional kepemimpinan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dampak dari perilaku pemimpin terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Penelitian mengungkapkan bahwa karyawan dapat menerima perilaku pemimpin yang terdiri dari dua dimensi: *consideration* yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi untuk mengembangkan saling percaya, komunikasi dua arah, menghormati ide-ide karyawan dan kepedulian terhadap pendapat karyawan dan *initiating structure* yaitu perilaku pemimpin berorientasi pada penataan kegiatan karyawan untuk pencapaian tujuan.

Periode munculnya Depresi Besar hingga tahun 1951, menggambarkan evolusi pertumbuhan dan perbaikan gerakan hubungan manusia, terdiri tiga hal yaitu:

1. Minat dan kepedulian terhadap struktur organisasi, wewenang, koordinasi, rentang kontrol, dan isu-isu yang relevan dengan desain organisasi lain;
2. Meningkatnya perhatian sudut pandang manajemen puncak; dan
3. Anteseden untuk pemikiran berikutnya tentang peran manajer puncak dan sifat perusahaan.

Tahun 1937, Luther H. Gulick dan Lyndall F. Urwick memperbaiki beberapa tulisan yang telah ada tentang manajemen. Gulick (1892–1993) mengenalkan tujuh elemen fungsional (POSDCORB): *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting,* dan *Budgeting*. Lyndall F. Urwick (1891-1984) mengembangkan teori umum organisasi dan manajemen, dengan menyampaikan beberapa prinsip yang dapat diterapkan di semua organisasi yaitu :

1. Prinsip tujuan,



2. Korespondensi,
3. Tanggung jawab,
4. Kewenangan,
5. Rentang kendali,
6. Spesialisasi,
7. Koordinasi,
8. Definisi,
9. Keseimbangan,
10. Kelangsungan

Graicunas (1898-1947) memiliki gagasan tentang rentang kendali yang banyak dipengaruhi oleh prinsip rentang kendali dari Urwick. Bermula dari Graicunas mengamati kinerja manajer yang terhambat saat mengawasi terlalu banyak bawahan, disebabkan oleh sebagian keinginan mereka "untuk meningkatkan *prestise* dan pengaruh" dengan menambahkan bagian dan departemen yang menjadi tanggung jawab mereka. Dalam eksperimennya, Graicunas mencatat bila terdapat peningkatan tajam lebih dari empat bawahan akan menunjukkan peningkatan pesat dalam kompleksitas hubungan. Hal itu sejalan dengan pemikiran prinsip rentang kendali dari Urwick.

Sementara psikologi industri dari Hugo Munsterberg langsung merespon kebutuhan ini untuk lebih mengerti perilaku di tempat kerja. Berpijak dari awal yang beragam ini, gerakan relasi manusia (*human relation*) terus meluas dan mendominasi era pemikiran manajemen.

Sebagai tambahan, setelah serikat pekerja mulai tampak, teks-teks tentang relasi manusia pada 1940-an dan awal 1950-an, secara khas menyebutkan perasaan manusia lebih penting dibanding bagan, aturan-aturan dan

pedoman organisasi. Teks-teks tersebut menekankan pada perasaan, sentimen dan kolaborasi.

Mayo dan Roethlisberger, dua peneliti utama Hawthorne memulai pandangan terhadap masyarakat industri memiliki karakter yang *anomie* (tanpa norma). Mayo percaya bahwa manusia terikat pada angan-angan pesimistis, sehingga memerlukan identifikasi dengan orang lain sebagai sarana penyaluran ketakutan dan frustrasi latennya. Peradaban industrial, meski membuat lompatan kemajuan teknologi, telah menciptakan ketertinggalan budaya dengan berkurangnya arti penting ketrampilan kerja sama sosial.

Tantangan terhadap premis-premis Mayo dan peneliti-peneliti Hawthorne secara singkat yaitu mereka :

1. menerima premis bahwa pekerja dapat dimanipulasi untuk memenuhi kebutuhan industri yang menempatkan produksi sebagai prioritas;
2. mengasumsikan bahwa kerja sama dan kolaborasi adalah alamiah dan diinginkan, lalu mengabaikan isu-isu kompleks dalam konflik sosial;
3. kebingungan soal alat dan tujuan akhir tentang asumsi bahwa sasaran kepuasan dan kebahagiaan akan berujung pada harmoni dan kesuksesan organisasi.

Penelitian industrial penuh retak dan celah dan para peneliti terpaku antara kebutuhan eksperimen laboratorium terkontrol dengan realitas empiris dari penelitian lapangan. Para peneliti Hawthorne juga amat rentan terhadap kritik yang menentang metode dan temuan-temuan mereka. Sykes berpendapat, para pendukung relasi manusia percaya bahwa uang tidak

memotivasi, meski fakta bukti dari Hawthorne malah menyimpulkan sebaliknya.

Carey juga menyimpulkan ada kesalahan fatal dari para peneliti Hawthorne yang memutuskan soal upah bukan sebagai variabel dan mengkritik hebat klaim mereka soal “supervisi ramah”. Ia tetap beranggapan studi Hawthorne konsisten dengan pandangan insentif ekonomi dan penggunaan disiplin perusahaan dalam mencapai hasil yang lebih tinggi.

Era makhluk sosial merupakan masa ketika harapan individual musnah dalam malapetaka ekonomi, benturan dan penyakit sosial, dan pergeseran politik yang menandai transformasi dalam pertalian tradisional. Meski dianggap independen, aspek-aspek kultural tersebut berinteraksi membentuk lingkungan kultural bagi munculnya makhluk sosial.

Selama Depresi ekonomi, perasaan ketidakamanan telah membawa pada tuntutan yang lebih besar untuk berkompromi dan menajamkan isu-isu laten. Pekerja memasuki serikat pekerja untuk aksi bersama, sedangkan pemimpin bisnis menghendaki dan memelihara kondisi yang terbuka. Isu-isu laten itu semakin mempertajam perbedaan kelas dan menimbulkan kepahitan sosial.

Tapi pasca bencana ekonomi, ada kesadaran bahwa bencana tersebut melanda mereka yang teguh pada nilai penghematan maupun mereka yang boros, orang kaya maupun orang miskin, mereka yang semangat maupun yang lemah tanpa daya. Masyarakat menemukan dirinya menjadi saling terhubung dalam sebuah pola yang bukan mengarah pada alasan atau keadilan.

Kebutuhan akan keamanan ini membuat orang menjadi lebih mau berbagi dengan sesama yang juga mengalami kesengsaraan serupa. Sepertinya manusia memiliki reaksi alami untuk membentuk kelompok ketika menghadapi ancaman lingkungan. Masyarakat merasa sendiri dalam nilai individualis kapitalisme dan etika Protestan dan membutuhkan sesuatu yang lebih besar dari mereka sendiri-Tuhan, Bangsa, Perusahaan, Serikat Pekerja atau apapun-sebagai identifikasi dan hilangnya jati diri.

Masalah besar yang terjadi di tahun 1930-an mungkin telah membentuk keinginan untuk berafiliasi pada kelompok sebagai sumber kekuatan. McClelland menemukan dalam studinya, kebutuhan akan pencapaian (*achievement*) meningkat di Amerika dari 1800 sampai 1890, tetapi menurun secara regular setelah hari itu.

Davis Riesman dan rekan melengkapi bukti tambahan tentang era ini dengan mencatat pergeseran dari *inner-directed* menjadi manusia yang *other-directed*. *Inner-directed* person mencerminkan era kapitalisme *laissez-faire* dan etika Protestan yang menekankan pengendalian diri sendiri. *Other-directed person* dicirikan oleh mobilitas sosial yang tinggi dan penekanan pada konsumsi lebih daripada produksi agar diterima oleh orang lain sebagai kunci keberhasilan. Berkelompok menjadi obat bagi kesepian individual akibat industrialisasi. Orang pun menjadi dinilai dari pikiran orang lain terhadapnya, bukan dari pikiran terhadap diri sendiri.

Ketika Mayo mencari cara mereformasi organisasi melalui kelompok, para perekayasa organisasi mencari cara mereformasi kelompok melalui organisasi.

Bagi Mayo, jawaban untuk membangun kembali solidaritas sosial dan kolaborasi didapat dari kelompok kecil.

### D. The Modern Era

Manajemen dideskripsikan pertama kali bukan oleh akademisi, namun oleh para praktisi, di antaranya Owen, McCallum, Taylor, Gantt, Fayol, dan Barnard. Para praktisi ini membagikan pengalaman dan hasil observasinya agar dapat digunakan oleh masyarakat.

Adalah Henry Fayol yang pertama mengusulkan teori umum manajemen. Fayol mendefinisikan teori sebagai kumpulan prinsip, aturan, metode dan prosedur yang telah dicoba dan dicek oleh pengalaman umum. Teori berupaya untuk menyatukan apa yang diketahui ke dalam suatu disiplin ilmu, untuk menjelaskan hubungan antara sesuatu yang telah diketahui, dan untuk memprediksi kemungkinan hasil yang diberikan oleh sebab dan adanya suatu hubungan tertentu. Tujuan dari teori adalah untuk memberikan pengetahuan yang dapat diajarkan karena kemampuan manajerial merupakan kunci kesuksesan suatu organisasi. Fayol juga menjelaskan bahwa tidak ada yang absolut dalam manajemen, sehingga tidak ada teori manajemen yang dapat berlaku sepanjang waktu.

William H. Newman (1909-2002) dengan dasar studi yang dilakukan oleh Ralph Cordiner dan Harold Smiddy pada perusahaan General Electric (GE), Newman mendefinisikan administrasi sebagai pedoman, kepemimpinan dan pengawasan yang digunakan oleh suatu kelompok individu dalam mencapai tujuan. Unsur-

unsur dalam proses administrasi menurut Newman terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, perakitan sumber daya (*assembling resources*), pengarahan dan pengawasan.

George R. Terry (1909-1979) dalam bukunya *Principles of Management* mendefinisikan manajemen sebagai suatu aktivitas di mana perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap operasi faktor produksi (manusia, bahan baku, mesin, metode, modal dan pasar), pengarahan dan pengkoordinasian, serta kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Unsur-unsur manajemen menurut Terry terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan kepemimpinan. Kemudian, Terry menggabungkan fungsi pengarahan dan kepemimpinan menjadi fungsi *actuating*.

Harold D. Koontz dan Cyril O'Donnell mendefinisikan manajemen sebagai "*functions of getting things done through others*". Menurut Koontz dan O'Donnell, seorang manajer dikenal dari pekerjaan yang dilakukannya yaitu perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan dan pengawasan. Mereka menekankan bahwa setiap fungsi berkontribusi dalam koordinasi organisasi. Pengkoordinasian bukan merupakan fungsi yang terpisah, tetapi merupakan hasil dari penggunaan kelima fungsi manajerial secara efektif.

Para pengikut teori Fayol membangun unsur-unsur dan prinsip-prinsip dan melihat tugas manajer sebagai suatu lingkaran atau proses berbagai fungsi. Mereka berupaya mengidentifikasi manajemen sebagai aktifitas intelektual yang berbeda dan secara umum

menerima pengetahuan yang disaring menjadi prinsip dan mengarah pada teori umum manajemen.

Cara untuk menyiapkan manajer yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah dengan mengubah kurikulum sekolah bisnis. Kurikulum ini lebih menekankan pada pendidikan umum, khususnya *humanist* dan *liberal art*, pada pengembangan matematika, dan studi lanjutan dalam perilaku dan ilmu sosial.

Gordon dan Howell mencatat bahwa paling sedikit ada 4 aspek dalam bidang organisasi dan manajemen, yaitu

1. penyelesaian masalah manajemen dengan menggunakan metode ilmiah dan analisis kuantitatif,
2. teori organisasi,
3. prinsip manajemen,
4. hubungan antar manusia (*human relation*).

Gordon dan Howell merekomendasikan beberapa integrasi dari aspek tersebut agar mampu dalam menyiapkan pemimpin masa depan. Untuk mencapainya, Gordon dan Howell merekomendasikan mata kuliah kebijakan bisnis sebagai mata kuliah dasar dan memberikan mata kuliah manajemen umum perusahaan. Penggunaan matematika dan ilmu perilaku memberikan peluang bagi orang yang berlatar belakang non bisnis dapat mengikuti perkuliahan di sekolah bisnis.

Hasil studi Gordon dan Howell menginspirasi Harold Koontz menyusun konsep “*management theory jungle*”. Koontz mencatat ada 6 kelompok utama dalam pemikiran manajemen, yaitu:

1. *Management process school*, melihat manajemen sebagai proses penyelesaian sesuatu yang dilakukan oleh orang-orang dalam kelompok yang terorganisir;
2. *Empirical school*, mengidentifikasi manajemen sebagai studi pengalaman dan menggunakan analisis kasus atau pendekatan komparatif sebagai alat pengajaran dan menggambarkan generalisasi tentang manajemen;
3. *Human behavior school*, kepemimpinan atau pendekatan ilmu perilaku, mempelajari manajemen sebagai hubungan antar personal (manusia) karena manajemen menyelesaikan sesuatu melalui manusia;
4. *Social system school*, memandang manajemen sebagai sistem dari hubungan antar budaya, dimana beberapa kelompok berinteraksi dan bekerjasama;
5. *Decision theory school*, fokus pada analisis dan pemahaman pembuat keputusan dan bagaimana memilih tindakan dari beberapa alternatif;
6. *Mathematical school*, memandang manajemen sebagai sistem pemodelan dan proses matematis. Pendekatan ini, termasuk kontribusi riset operasi, analisis operasi, dan ilmuwan manajemen, yang berpikir bahwa manajemen atau pengambilan keputusan dapat dinyatakan dalam simbol dan hubungan matematis.

Henry Mintzberg mengobservasi 5 kepala eksekutif, mempelajari surat-surat mereka, dan melaporkan aktivitas mereka yang sporadik, dan bersifat jangka pendek. Hal ini berbeda dengan saran Fayol yang menyatakan bahwa aktifitas manajerial adalah terencana, analitis dan bersifat logis. Mintzberg menyimpulkan bahwa manajer memerankan 10 peran yang dapat



digambarkan dalam 3 kategori umum, yaitu interpersonal, informasional, dan decisional. Namun studi Mintzberg ini kurang mendapatkan dukungan karena hanya mengobservasi 5 eksekutif yang kurang mewakili secara umum. Sehingga terlihat tidak ada hubungan antara waktu yang digunakan untuk melakukan peran dan efektifitas kinerjanya.

John Kotter mempelajari manajer umum dan menemukan bahwa :

- (1) manajer yang sukses dapat sangat berbeda dengan karakter dan perilaku pribadinya,
- (2) manajer umum berpikir bahwa mereka adalah generalis yang memiliki spesialisasi tertentu,
- (3) tiap manajer memiliki pengetahuan secara detail tentang bisnis dan jaringan hubungan dengan orang lain dalam bisnis.

Kotter menyimpulkan bahwa manajemen pada manajer umum lebih dipandang sebagai seni daripada sains, meskipun terdapat banyak ketentuan. Kotter mengidentifikasi perbedaan dalam tanggung jawab dan hubungan yang menyebabkan permintaan pekerjaan menjadi bervariasi, seperti besarnya organisasi, umur, tingkat kinerja, budaya dan produk atau pasar yang berbeda. Kotter menyimpulkan bahwa manajer mengembangkan agenda, perencanaan, kegiatan dan tugas yang perlu untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Meskipun banyak studi tentang pekerjaan manajemen dengan metodologi dan terminologi yang berbeda, namun studi-studi ini sama-sama menguji aktifitas yang sama yaitu apa yang manajer lakukan, yaitu

1. *planning*,
2. *organizing*,

3. *staffing*,
4. *leading dan*
5. *controlling*.

Setelah hampir dua dekade sejak membuat konsep *management theory jungle*, Harold Koontz merevisi kembali konsepnya menemukan bahwa telah terdapat pengembangan dari 6 menjadi 8 pendekatan. *Operational school* (nama baru dari *management process school*) tetap mempelajari fungsi manajerial namun telah terbagi menjadi 2 kelompok baru yaitu peran manajerial dan pendekatan kontijensi atau situasional. *Empirical school* tetap ada. *Human behavior* terbagi menjadi dua pendekatan baru yaitu *interpersonal behavior* dan *group behavior*. *Social system school* berkembang menjadi *sociotechnical system*, *cooperative social systems* dan pendekatan sistem. *Decision theory and mathematical school* tetap sama seperti sebelumnya kecuali penambahan ilmu manajemen pada cabang matematika. Koontz mencatat bahwa *management theory jungle* masih relevan, namun hal yang penting dilakukan oleh para akademisi adalah berperan aktif dalam mendekatkan teori manajemen dengan praktek.

Thomas Peters dan Robert Waterman, yang merupakan konsultan dan praktisi manajemen, setuju dengan pendapat Koontz tentang teori dan praktek. Mereka mengidentifikasi ada 8 atribut yang menyebabkan perusahaan menjadi terbaik, yaitu:

1. bias untuk bertindak daripada berkontemplasi,
2. kedekatan dengan kebutuhan konsumen dalam produk dan jasa,
3. dorongan untuk otonomi dan supervisi yang longgar,

4. tingkah laku karyawan yang mendorong produktivitas,
5. hubungan yang erat antar manusia,
6. tetap berada pada kompetensi bisnis yang dimiliki,
7. struktur organisasi yang sederhana, dan
8. sistem pengawasan yang tetap fokus pada target.

Studi lainnya menggambarkan bahwa pengalaman kerja yang dibarengi dengan keingintahuan secara ilmiah untuk membentuk pengetahuan yang relevan dengan praktek dan untuk mendorong kerjasama antara akademisi dan praktisi. Para peneliti manajemen harus mengambil langkah terlebih dahulu karena perusahaan bisnis telah membuktikan bahwa mereka dapat tetap hidup dan berhasil tanpa tergantung pada riset manajemen yang dilakukan akademisi. Para peneliti harus dapat mendemonstrasikan bagaimana mereka dapat menambah nilai dengan menawarkan ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Drucker merupakan orang pertama yang mempublikasikan konsep *management by objectives* (MBO). Menurutnya pekerjaan seorang manajer harus didasarkan pada tugas tugas yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer harus diarahkan dan diawasi oleh kinerja tujuan daripada oleh atasannya. Konsep MBO yang dicetuskan Drucker sebenarnya adalah konsep yang diterapkan oleh Harold Smiddy (1900-1978), eksekutif pada perusahaan GE, Alfred Sloan di GM, dan Pierre du Pont dan Donaldson pada perusahaan DuPont. Drucker menekankan pada praktek, yang menggarisbawahi gap antara riset akademis dan praktek manajemen.

Manajemen strategi bukanlah keseluruhan tugas top manajemen, namun pelengkap teori manajemen umum yang menolong kita untuk memahami proses manajemen melalui formulasi perencanaan dan kebijakan yang harus diimplementasikan dalam pengorganisasian, staffing, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan. Say, Mashall, Atkinson memandang manajemen sebagai faktor produksi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam kinerja perusahaan. Dengan manajemen strategi, dapat terjawab mengapa satu perusahaan lebih unggul dari perusahaan lainnya.

Dalam sebuah perusahaan, pemegang saham memilih grup, dewan direksi, yang pada gilirannya diharapkan mempekerjakan orang lain sebagai manajer untuk memantau operasi perusahaan sehari-hari. Dalam teori, dewan direksi dan senior manajer adalah agen dari pemegang saham dan diharapkan untuk memaksimalkan kesejahteraan para investor. Pada prakteknya, memunculkan istilah *corporate governance* dan teori agensi. Teori agensi menunjukkan perilaku oportunistik atau perilaku mementingkan diri sendiri. Untuk mengatasi hal ini ada beberapa tindakan kehati-hatian yang dilakukan baik dalam hubungan antar personal maupun secara kontraktual.

Michael Porter, mahasiswa doctoral dari Harvard menyatakan bahwa profitabilitas perusahaan merupakan fungsi dari lima kekuatan struktur industri yaitu: ancaman dari saingan baru, kekuatan tawar menawar dari pemasok, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar dari konsumen, dan persaingan dari pesaing yang ada. Hambatan masuk ke dalam industri dan tahapan dalam daur hidup industri membentuk kemampuan perusahaan

untuk bersaing secara efektif. Porter menawarkan strategi yang umum: biaya rendah dan diferensiasi produk. Porter membuat dampak signifikan pada manajemen strategi dan mengubah arahnya dari studi kasus menjadi kasus industri berdasarkan struktur, tindakan dan kinerja.

Pada tahun 1960-an, Harvard menggunakan analisis SWOT dalam pengajarannya di kelas. SWOT dikembangkan untuk praktisi dan akademisi. Howard Stevenson merupakan orang pertama yang melakukan studi mengenai praktek manajemen yang memasukkan unsur kekuatan dan kelemahan ke dalam proses perencanaan strategis.

Nelson dan Winter menawarkan pandangan tentang Ekonomi Evolusioner yang menekankan kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mencapai keunggulan kompetitif sepanjang waktu melalui inovasi. Teori ini menyarankan agar perusahaan mengembangkan kapabilitas dinamis yang dapat memampukan dirinya untuk berubah apabila terjadi perubahan kondisi kompetitif. Perubahan terjadi melalui penemuan atau inovasi.

Teori manajemen modern lebih masuk akal bila dilihat dari fondasinya. Pencarian terhadap hubungan antara orang dan organisasi yang produktif dan memuaskan berlanjut di chapter ini seiring dengan pencarian modern yang menyelesaikan konflik antara logika efisiensi dengan logika sentimen, pencarian untuk mempertemukan kebutuhan manusia sementara juga memenuhi tujuan organisasi.

Perubahan pada berbagai studi sosial tidak hanya berkaitan dengan perilaku manusia, tetapi pada peran manajer yang menyarankan tindakan antisipatif sebagai

bentuk pertanggungjawaban dalam teori bisnis modern. Perilaku sosial dipandang sebagai proses analisis dan konseptual yang berperan dalam permasalahan perilaku.

Keith Davis mendefinisikan *human relation* di tempat kerja sebagai integrasi orang dalam situasi kerja dengan cara yang memotivasi mereka untuk bekerja bersama secara produktif, kooperatif dan dengan kepuasan ekonomi, psikologis, dan sosial. Hal ini menandai pandangan modern tentang *human relation* yang secara lebih kokoh empiris dalam pemahaman perilaku organisasional dan lebih luas secara filosofi dalam memahami interaksi manusia dalam jaringan yang lebih kompleks dari kekuatan-kekuatan sosial.

Chris Argyris (1923-2013) mengajukan hipotesis *personality vs organization hypothesis* atau *immaturity-maturity theory of human behavior* berdasarkan ide humanis. Argyris mendapati ada ketidaksinkronan antara praktek dalam organisasi formal dan apa yang mendorong personaliti berkembang. Ketika inkonsistensi ini bersinggungan dengan kebutuhan akan *health personality* dan tuntutan organisasi formal, individu akan mengadopsi reaksi defensif, seperti menjadi agresif atau apatis. Manajemen yang berhadapan reaksi pekerja mungkin merespon dengan menggunakan kepemimpinan yang lebih otokrasi, lebih memperkuat kontrol organisasi atau berbalik ke *human relation*.

Diilhami oleh William F. Whyte, *participatory action research*, Argyris dan Schon mengajukan *action research* yang merupakan pioner untuk ide pembelajaran organisasional, yang tumbuh dari karya Argyris sebelumnya tentang *personality* dan organisasi. Ketika seseorang dihadapkan pada perubahan organisasi akan

cenderung resisten, karena faktor *unfreezing* dan mengubah alasan difensif individu dan mendorong alasan produktif yang menyebabkan *double-loop learning*, yaitu belajar sambil melakukan dan membuat koreksi jika dibutuhkan berdasarkan *feedback* dari tindakan.

Dauglas Mc Gregor menyatakan *human-relation model* tidak cukup untuk menghadapi kekokohan dan realitas kehidupan organisasi. Mc Gregor mulai memformulasikan ide yang menyatakan bahwa asumsi manajerial tentang sifat dan perilaku manusia akan menentukan gaya manajer. Berdasarkan asumsi mereka terhadap sifat alamiah manusia, manajer dapat mengorganisasi memimpin, mengontrol dan memotivasi dengan cara berbeda.

1. Theory X merepresentasikan pandangan tradisional tentang *direction* dan *control*. Asumsi teori X adalah manusia tidak suka kerja dan akan menghindar jika dapat, karena sifatnya yang tidak menyukai kerja manusia harus diawasi, dikontrol, diarahkan dan diancam dengan hukuman supaya mereka memiliki usaha yang cukup untuk mencapai tujuan, orang lebih menyukai diarahka untuk menghindari tanggungjawab.
2. Theory Y merupakan awal teori baru yang menghargai manajemen sumber daya manusia. Asumsi teori Y adalah usaha fisik dan mental di pekerjaan adalah alamiah, kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukan satu-satunya alat untuk menciptakan usaha untk pencapaian tujaun organisasi, komitmen terhadap tujuan adalah fungsi imbalan yang dihbungkan dengan pencapaian mereka. Teori Y

adalah integrasi tujuan individual dengan tujuan organisasi.

E. Wight Bakke (1903-1971) mengulangi pandangan bahwa semua manajer mengelola sumber daya, termasuk sumber daya manusia. Akan tetapi yang menjadi penekanan adalah menempatkan SDM menjadi sama pentingnya dengan uang, material, dll. Strauss dan Kochan melihat MSDM dan hubungan industrial sebagai komplementer. Sumber daya manusia adalah sangat penting dalam meraih posisi kompetitif.

Allan Mogensen (1901-1989) memulai gerakan penyederhanaan pekerjaan dengan harapan orang dapat mempelajari untuk bekerja lebih cerdas bukan bekerja lebih keras. Charles walker dan Robert Guest menyediakan *job enlargement* untuk memperpanjang siklus pekerjaan untuk mengatasi hal yang bersifat monoton.

Sejarah desain pekerjaan mengindikasikan bahwa manajemen memiliki tanggungjawab untuk membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna dan juga meningkatkan kinerja. Frederick Herzberg memulai riset untuk mengungkapkan pentingnya sikap terhadap pekerjaan dan pengalaman yang diungkapkan karyawan. Herzberg berhasil mengidentifikasi faktor dalam konteks pekerjaan yang disebut sebagai *hygiene factors*. *Hygiene factors* termasuk supervisi, hubungan antar personal, kondisi fisik pekerjaan, gaji, administrasi dan kebijakan perusahaan, benefit dan keamanan kerja. Faktor-faktor yang menyebabkan sikap positif disebut motivator. Menurut Herzberg manajemen seharusnya menyadari bahwa *hygiene* penting. Herzberg's *motivator-hygiene theory* mendapat dukungan dan kritikan. Penelitian



Herzberg menstimulasi ketertarikan dalam desain pekerjaan.

Turner dan Abraham Maslow bersama dengan David Mc Clelland dan John Atkinson menjelaskan motivasi dalam istilah kebutuhan. Teori-teori tentang motivasi berusaha untuk memahami bagaimana motivasi bukan apakah, yaitu bagaimana proses motivasional bekerja. Fokus dari teori ini adalah memahami bagaimana motivasi manusia dipicu dan apa yang memberi arah motivasi tersebut, apa yang membuatnya tetap berjalan dan bagaimana motivasi hilang jika perilaku tidak tepat.

*Expectancy Theory* (Victor V Vroom) : premisnya adalah bahwa motivasi adalah proses pembuatan pilihan antara perilaku dan bahwa orang mengikuti perilaku yang mereka harapkan dapat memberikan *outcome* yang menyenangkan. *Equity theory* Whiting William berargumen bahwa upah adalah relatif dari sudut pandang pekerja. Yang penting bukan upah absolut yang diterima seseorang tetapi jumlah relatif terhadap apa yang diterima orang lain. *Equity theory* berkontribusi terhadap pandangan bahwa orang mungkin tidak puas, tetapi kurang berkontribusi terhadap pemahaman bagaimana mereka dapat dimotivasi.

Edwin Locke melakukan survey dan studi eksperimental tentang motivasi. Locke menyebut ada empat teknik yang banyak digunakan dan dampaknya kepada produktivitas karyawan, yaitu Insentif moneter, penetapan tujuan, *job enrichment* dan partisipasi. Mereka tidak menyimpulkan bahwa uang adalah satu-satunya motivator tetapi menekankan pada *instrumentality of money* yaitu bahwa uang adalah media pertukaran yang

membuat individu memilih bagaimana mereka akan memuaskan kebutuhannya.

*Goal-setting theory* terdiri dari tindakan yang diarahkan dengan sengaja dalam proses membangun dan menata tujuan atau target pekerjaan tertentu untuk dipenuhi karyawan. Lebih spesifik tujuan lebih baik. Tujuan yang ditetapkan oleh manajemen akan berhasil dengan baik pada orang-orang yang memiliki motivasi internal seperti orang-orang dengan *high need of achievement* dan *high self-efficacy*.

Kepemimpinan fokus pada pencapaian tujuan organisasi dengan bekerja melalui orang dan sumber daya lain. Pandangan tentang kepemimpinan yang mula-mula didominasi oleh *trait theory*, yang berarti bahwa pemimpin dapat ditandai dengan pemilikan sifat yang berbeda dengan yang bukan pemimpin. Tahap kedua dari evolusi teori kepemimpinan ditandai dengan identifikasi perilaku yang dapat dihubungkan dengan mereka yang pernah menjadi *leader*.

Kurt Lewin meletakkan gaya kepemimpinan dalam suatu kontinum yang bergerak dari otoriter ke demokratis. Evolusi teori kepemimpinan berlanjut, muncul teori *contingency* atau *situational leadership* (Fred Fiedler). Proponennya adalah sejumlah gaya kepemimpinan mungkin efektif atau tidak efektif tergantung pada elemen penting situasi. Fiedler teori berevolusi menjadi *Leader-match theory* kemudian menjadi *cognitive resource theory*.

James MacGregor mengemukakan gaya kepemimpinan yang transformasional dan transaksional. Transformasional merefleksikan *personality traits* dengan pengecualian pemimpin jenis ini terlihat lebih

berusaha membagi kekuasaan dengan pengikutnya. Sering didefinisikan sebagai pemimpin yang membawa visi untuk organisasi. *Charismatic leader* merupakan satu bagian dari kepemimpinan transformasional.

*Transactional leadership* dapat dijumpai dalam karya George Green, *leader-member exchange theory* yang menyatakan pemimpin menklasifikasikan pengikutnya ke dalam *in-group* dan *out-group* dan memperlakukan kelompok pertama dengan lebih baik. Pertukaran berbentuk *reciprocal* misalnya dalam hal pemimpin memberi *reward*, anggota kelompok akan memberikan usaha ekstra. Kualitas pertukaran ini akan dihubungkan dengan kinerja dan pengembangan karier. Banyaknya teori yang muncul ditantang untuk lebih memberikan definisi yang tepat untuk subyek studi, kebutuhan pengukuran dan validitas dan belajar dari masa lalu.

Chester Barnard melihat organisasi sebagai sistem terbuka dengan memasukkan investor, supplier, konsumen dan lainnya. Pandangan ini mempunyai dampak besar pada pemikiran manajemen. Sebagai sistem terbuka, organisasi berhadapan dengan lingkungan yang mungkin tenang dan penuh kebaikan atau bergolak dan keras. Perubahan ekonomi, sosial, politik dan teknologi dapat datang dengan cepat atau lambat dan pengaturan organisasi lebih baik dapat mengatasi perubahan lingkungan ini.

Joan Woodward mengemukakan *contingency view* yang mengklasifikasi organisasi berdasar kompleksitas teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang dan mendapati bahwa hal tersebut mempengaruhi struktur organisasi.

Derek Pugh meneliti teknologi dalam perspektif yang lebih luas. Studi ini berfokus pada bagaimana aliran pekerjaan dikoordinasikan, teknologi operasi dan sejenisnya tetapi tidak mendukung pandangan Woodward bahwa teknologi menentukan faktor. Ukuran perusahaanlah yang lebih mempengaruhi derajat formalitas dengan perusahaan besar menjadi lebih berspesialisasi.

Pendekatan lain untuk desain organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Lawrence dan Lorsch menyatakan bahwa struktur tergantung pada faktor lingkungan misalnya tingkat perubahan kondisi lingkungan, ketersediaan informasi, panjang waktu *feedback* sebagai hasil dari keputusan atau tindakan yang telah diambil. Pandangan lain menyatakan bahwa umur atau ukuran organisasi mempengaruhi struktur organisasi. Pandangan ini memperluas ide siklus hidup produk ke *organizationa life cycle*.

*Behavioral Theories of the firm* membahas tentang proses internal dalam organisasi. Cyert (ekonom) dan March (psikolog) menekankan kompetisi internal untuk sumberdaya yang langka, koalisi yang dibentuk oleh kelompok kepentingan, resolusi konflik, pembelajaran organisasi dan konsep yang lain, proses adaptif pengambilan keputusan dan umpan balik kinerja.

Pfeffer dan Salancik mengemukakan *resource-dependent theory* yang mendalilkan bahwa organisasi membutuhkan dukungan dari lingkungan eksternal mereka dan hanya dapat bertahan ketika dukungan ini datang. Hannan dan Freeman mengemukakan *Organizational ecology theory* yang menawarkan ide bahwa kelangsungan hidup organisasi adalah proses

adaptasi dan sukses atau gagal beradaptasi dan keluar. Berbagai teori yang dikemukakan menunjukkan bahwa teori berevolusi dari struktur formal dan pandangan situasional dengan penekanan proses internal dan penerimaan kekuatan eksternal.

Pernyataan Gilbreth (tokoh lain manajemen ilmiah), yaitu “*one best way*” sebagai obyek dari analisis ilmiah, dapat menjadi petunjuk perbedaan manajemen ilmiah dengan riset operasi. Ilmu manajemen modern menyatakan: pendekatan yang dipakai untuk analisis tersebut adalah dengan mencari berbagai alternatif yang dapat dipakai dengan menghitung dan membahas semua kemungkinan tersebut, sehingga pengambilan keputusan optimal dengan segera. Pada masa Gilbreths, orang cukup percaya diri bahwa *science* dapat menciptakan masyarakat yang sempurna, hari ini karena orang kurang percaya diri dengan skema itu, optimal terdengar lebih baik dari pada *one best way*.

Persamaan lain adalah peneliti di era modern sama seperti pendahulunya, berusaha menerapkan metode ilmiah dalam menganalisis perilaku manusia. Meneliti proses kerja dan pengelolaan pekerjaan dengan menerapkan psikologi, psikiatri dan ilmu-ilmu keperilakuan dapat memperluas pemahaman tentang manajemen. Ilmuwan ilmu keperilakuan modern seringkali melihat ilmu manajemen sebagai kelanjutan dari pandangan mekanistik tentang manusia dan meyakini bahwa pendekatan keperilakuan dan kuantitatif saling melengkapi.

Ilmu manajemen modern kebalikan dari manajemen ilmiah, tidak terlalu keilmuan manajemen sebagai tuntutan penggunaan ilmu dalam manajemen.

Dalam usaha ini, alat matematika dan *science* digunakan untuk membantu menyelesaikan masalah manajemen lama yaitu alokasi optimum sumber daya menuju tujuan yang diberikan.

Ungkapan baru untuk manajemen produksi/operasi berorientasi pada statistik dan matematik. Teknik seperti statistik, *linier programming*, antrian, *game theory*, *decision tree*, *transportation method*, *monte carlo method* dan simulasi merupakan bagian dari bahasa baru tersebut.

Bersamaan dengan penyajian teknik-teknik analitis, usaha serius dibuat untuk membawa alat-alat riset operasi kedalam kerangka konseptual. Ahli-ahli teori keputusan mencoba mengkombinasikan konsep ekonomi yaitu *utilily* dan pilihan dengan alat kuantitatif yang lebih modern. Miller dan Starr menekankan peran pengambilan keputusan eksekutif dalam mengoptimalisasi tujuan perusahaan dan menempatkan sedikit penekanan pada teknik.

Beberapa teknik diciptakan Misalnya Henry Gantt menemukan metode kuantitatif baru yaitu metode grafis untuk penjadwalan dan pengontrolan aktivitas. The DuPont company mengembangkan diagram panah terkomputerisasi atau metode jaringan untuk perencanaan dan control yang dikenal sebagai *Critical Path Method* (CPM). *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) menggunakan teori probabilitas statistik untuk memberikan estimasi tiga waktu (pesimis, *most probable* dan optimis).

Dipakai bersama-sama PERT dan CAPM dapat digunakan untuk perencanaan jaringan aktivitas, hubungan

aktivitas tersebut, dan interaksinya sepanjang bagian untuk memberi tanggal penyelesaian.

Pentingnya kualitas produk bukan lagi hal baru. Industri Amerika melupakan bagaimana bersaing, efisiensi produksi, mempertahankan harga rendah, dan menjaga kualitas produk. Akibatnya perusahaan Amerika kalah bersaing, terutama dengan Jepang dalam kompetisi global. Kontras dengan rekayasa industri, pendekatan manajemen toko, tuntutan baru adalah peningkatan kualitas produk dan penempatan fungsi produksi dalam strategi korporat, sebagai arus utama manajemen umum. Menjadi tantangan, apakah perusahaan Amerika bersedia belajar ulang dari pelajaran masa lalu yang semasa periode manajemen ilmiah, tentang kualitas, efisiensi, dan produktivitas yang telah diajarkan ke belahan dunia lainnya.

Pengendalian kualitas berbasis statistik, dipelopori oleh Walter Shewhart. Dia menemukan grafik pengendalian untuk menentukan batas variasi random yang masih bisa ditoleransi atas melaksanakan tugas-tugas pekerja, sedemikian rupa hingga output diluar batas tersebut dapat dideteksi dan dipelajari dan dicari penyebabnya, untuk diambil tindakan koreksi.

Edward William Deming mengembangkan penetapan sampel untuk pengendalian kualitas. Deming menyebutkan 95% semua kesalahan terjadi pada sistem dimana orang-orang bekerja, tidak pada orang-orang itu sendiri. Manajemen kualitas, haruslah dimulai dari organisasi, tidak dari pegawai. Tujuannya adalah mereduksi variasi melalui perbaikan berkelanjutan (*Kaizen*), untuk menemukan penyebab masalah, sehingga dapat dikendalikan. Slogan Deming, “*Plan, Do, Action*”

adalah siklus aktivitas untuk perbaikan berkelanjutan (Konsep ini mirip dengan konsep *double-loop learning* (pembelajaran dua putaran) dari Argyris). Satu setengah dekade sebelum meninggal, Deming terus memaki manajer Amerika atas kesalahannya, dan mendorong minat baru dalam manajemen kualitas.

Orang lain yang berkontribusi signifikan dalam pengendalian kualitas adalah Joseph M. Juran. Pemikiran Juran yang paling terkenal adalah menyarankan perusahaan agar mengidentifikasi dan bekerja dari masalah-masalah yang paling kritis/penitng -“*vital view*”- sebelum menangani masalah-masalah yang kecil -“*trivial view*”, yang disebutnya sebagai prinsip Pareto. Menurut prinsip Pareto, kelompok dibagi menjadi dua: 80% dan 20%, artinya 80% masalah kualitas disebabkan oleh 20% operasi manufaktur. Dengan memfokuskan pada 20% masalah yang menjadi penyebab 80% masalah kualitas, maka masalah pengendalian kualitas teratasi. Juran juga mengenalkan sistem tiga-bagian untuk perbaikan kualitas dari tahun ke tahun. Dimulai dari penetapan tujuan, pembentukan tim kerja, dan pelaksanaan bersama Juran dan stafnya sepanjang berjalannya proyek. Pendekatan ini mengkombinasikan analisis statistik dengan cara manajerial tradisional dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

Perhatian atas kualitas, memicu semakin banyak perusahaan dan pakar yang terlibat dalam studi manajemen kualitas. Armand V. Feigenbaum dari General Electric, yang memperkenalkan konsep total quality control, yang pada tahun 1950-an menjadi landasan munculnya istilah “six sigma”. Philip B. Crosby, memperkenalkan konsep “*zero defect*” dalam manufaktur



dan frasa “*quality is free.*” Genichi Taguchi (Nippon Telephone and Telegraph), mencetuskan pentingnya kualitas dalam rancangan produk. Ichiro Ueno, yang mempromosikan manajemen ilmiah di Jepang. Taiichi Ohno dan Shegio Singo (Toyota), terinspirasi pemikiran F.W. Taylor dalam inspeksi kualitas untuk mengembangkan *lean manufacturing* (produksi ramping).

Peningkatan kualitas dan manajemen persediaan hanyalah bagian kecil dari perubahan karakter dari manajemen operasi/produksi. Gagasan menjadikan fungsi produksi menyatu dalam strategi korporat mendapat respon terlalu lama.

Richard Schonberger (1990) mengusulkan perlunya pandangan integratif fungsi-fungsi dalam perusahaan (produksi, keuangan, pemasaran, dll) ditautkan secara berkelanjutan dengan “rantai pelanggan” di sekelilingnya. Setiap departemen memiliki pelanggan, yaitu pemakai dari output-nya, dan sumber daya (manusia dan fisik) diorganisasikan di seputar arus produk dan jasa yang dihasilkan. Sebagai contoh, dalam pengembangan produk baru, semua bagian terlibat (desain produk, rekayasa produksi, akuntan, peneliti pemasaran, SDM) haruslah bekerjasama secara kolaboratif dalam tim, daripada bekerja secara sendiri-sendiri. Pemikiran ini mirip dengan konsep “*gangplank*” dari Henry Fayol tentang perlunya komunikasi horisontal dan koordinasi lintas fungsi. Pelajaran yang perlu dipelajari ulang adalah pencapaian tujuan umum/bersama hanya bisa dicapai jika ada kesadaran bersama atas tujuan tersebut dan bersedia menghilangkan batas-batas fungsional untuk mendukung upaya kerjasama.

Pelajaran lama berasal dari Amerika, seperti Ford, Taylor, Shewhart, Deming, dan Juran, tetapi perbaikan dalam sistem produksi dan penerapannya datang dari Jepang, yang mempelajari dan memperbaiki ide-ide awal tersebut. Seperti telah diketahui, Toyota dapat mengalahkan General Motor, dan menjadi produsen mobil terbesar di dunia. Tidak perlu kebijakan antitrust untuk menghadapi ini, dan apa yang dikatakan Schumpeter terbukti kebenarannya, bahwa inovasi dan invensi adalah sumber keunggulan bersaing.

Apa yang membedakan makna sistem di era manajemen modern dengan era sebelumnya adalah cara pandangnya atau filosofi pendekatan sistem. Sistem sebagai konsep lama, mendapat makna baru dalam *General Systems Theory* (GST). GST dicetuskan oleh Ludwig von Bertalanffy (1972), seorang ahli biologi. Bertalanffy berpendapat dimungkinkan untuk mengembangkan kerangka teoritis untuk mendeskripsikan hubungan dalam dunia nyata dan kemiripan antar disiplin yang berbeda dalam sebuah model sistem umum. Tujuan Bertalanffy adalah menemukan paralelisme antar disiplin kerangka teoritis yang umum. Bertalanffy berpendapat semua ilmu memiliki karakteristik umum yang mirip, yaitu:

1. mempelajari keseluruhan organisme,
2. kecenderungan organisme mempertahankan kondisi yang stabil atau mencari keseimbangan, dan
3. semua sistem bersifat terbuka, dimana organisme mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan.

Norbert Wiener (1894-1964) mengadopsi istilah Cybernetics, dari bahasa Yunani *kubernetes*, yang berarti pilot atau orang yang memakai helm. Studi Cybernetics

menunjukkan bahwa setiap sistem dapat dirancang untuk mengendalikan dirinya sendiri, melalui mekanisme komunikasi timbal balik, yang memungkinkan setiap organisme dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Umpan balik informasi ini berarti organisme dapat “belajar” dari lingkungannya untuk beradaptasi. GST dan Cybernetics ini menjadi dasar dikembangkannya zaman jejaringan sistem informasi, yang membentuk ulang perilaku dan kehidupan kita.

Etika berhubungan dengan tindakan moral manusia, baik atau buruk, dan telah menguasai pemikiran ahli teologi dan ahli filsafat sejak jaman dahulu. Etika merupakan kewajiban moral dalam masyarakat beradab.

Davis menyimpulkan bahwa karena perusahaan mempengaruhi masyarakat, maka perusahaan harus menerima kewajiban masyarakat yang diikuti. Davis menyatakan juga adanya pro dan kontra tentang tanggung jawab sosial pada perusahaan. Yang menyatakan pro berargumen bahwa tanggung jawab sosial akan meningkatkan citra perusahaan di masyarakat sehingga meningkatkan legitimasi dalam masyarakat dan juga dengan tanggung jawab sosial, maka peraturan pemerintah dapat dihindari. Sedangkan yang kontra menyatakan bahwa sebagai kepercayaan pemegang saham, manajemen harus mengoptimalkan *return* perusahaan sedangkan keterlibatan masyarakat membutuhkan biaya dan tidak sejalan dengan tujuan perusahaan, sehingga perusahaan tidak perlu memberikan tanggungjawab kepada masyarakat.

Istilah *stakeholder* (pemangku kepentingan) muncul sebagai bagian dari tanggung jawab sosial. Dalam pandangan tradisional, manajemen melayani kepentingan

pemegang saham, namun dalam pandangan yang baru, manajemen memiliki kewajiban terhadap *stakeholders*, yang lebih luas daripada pemegang saham.

Caroll menggambarkan 4 kategori tanggungjawab yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu:

1. Tanggungjawab ekonomi: merupakan hal yang utama, karena organisasi bisnis merupakan produser dan penjual produk dan jasa.
2. Tanggung jawab hukum: adalah mematuhi peraturan dan regulasi yang diciptakan oleh institusi politik untuk melegitimasi kegiatan bisnis.
3. Tanggung jawab etika: merupakan harapan bagaimana perusahaan harus bertindak di bawah hukum yang berlaku.
4. Tanggung jawab *discretionary* atau tanggung jawab Philantropic yang merupakan pilihan sukarela.

Pelaksanaan tanggungjawab sosial harus sejalan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Porter dan Kramer menyatakan bahwa strategi CSR merupakan investasi dalam aspek sosial yang mampu memperkuat daya saing perusahaan. Semakin dekat bisnis suatu perusahaan dengan isu sosial maka semakin besar kesempatan untuk memperoleh manfaat dari masyarakat.

Perkembangan terbaru dari globalisasi adalah berkembangnya aliansi perdagangan. NAFTA, Uni Eropa, APEC merupakan upaya untuk menghilangkan hambatan perdagangan antar Negara. Integrasi ekonomi seperti ini memunculkan merkantilisme gaya baru yang hanya menguntungkan bagi Negara yang tergabung dalam integrasi.

Dengan beroperasi secara global, perusahaan akan berhadapan dengan budaya yang berbeda. Budaya yang

dimaksud adalah seperangkat kepercayaan yang umum dalam sebuah grup mengenai perilaku ekonomi, sosial dan politik. Garis bawah untuk globalisasi dan budaya adalah bagaimana seseorang berperilaku secara etis ketika berada di budaya yang berbeda.

Salah satu pendekatan adalah *hypernorm*, yaitu hak yang harus dihormati oleh seluruh budaya, hak untuk bebas bergerak, untuk memiliki barang, untuk memperoleh keamanan, kebebasan berbicara, untuk mendapatkan pendidikan minimal, dan lain lain.

Pilihan untuk memasuki pasar global melibatkan lebih dari sekedar memahami isu budaya dan etika. Perusahaan harus memiliki kekuatan yang sesuai dengan kesempatan yang ada di pasar tujuan, apakah investasi asing diijinkan, dapatkah transfer teknologi menguntungkan bagi kedua Negara, apakah sistem politik memberikan jaminan keamaan bagi karyawan dan kekayaan fisik dan intelektual, dan lain sebagainya.

# BAB III

## EVOLUSI TEORI

### MANAJEMEN KEUANGAN

Sangat sedikit perkembangan manajemen keuangan (*Finance*) pada masa-masa sebelum *renaissance*. Banyak aspek dalam *modern finance* baru dikembangkan pada masa *Dark Ages*. Riset mula-mula dalam teori keuangan modern fokus pada dua isu fundamental yaitu prediktabilitas pergerakan harga saham dan meminimalisasi risiko portofolio.

Weston (1994) menyarankan lima area generalisasi ketika melakukan *review* dan analisis sejarah manajemen keuangan. Lima area tersebut adalah :

1. Perkembangan baru dari masing-masing periode sejarah dan kreator dari perkembangan tersebut yang merupakan respon dari tekanan masalah-masalah ekonomi, keuangan dan sosial politik di periode tersebut
2. Pemikiran keuangan yang juga merupakan respon dari perkembangan pasar finansial, internasionalisasi dan peningkatan kompetisi.
3. Perkembangan atau penggunaan metode baru, model matematika baru dan metodologi baru yang memfasilitasi penciptaan teori untuk menjelaskan perilaku keuangan.
4. Praktek yang merefleksikan pembelajaran baru dengan berbagai lag waktu tetapi juga menstimulasi

pengembangan teori untuk memahami, menjelaskan dan memprediksi perilaku keuangan.

5. Ide-ide baru yang dibangun atas dasar ide-ide dari pengetahuan sebelumnya.

Seperti bidang ilmu lainnya, ide-ide manajemen keuangan muncul untuk merespon situasi dan kondisi yang terjadi pada masanya yang memberi tekanan pada ekonomi, keuangan dan sosial politik pada periode tersebut. Secara historis, perkembangan ekonomi yang memberi dampak pada bidang manajemen keuangan dapat disarikan sebagai berikut:

### **1. Peralihan abad**

Studi yang sistematis di bidang manajemen keuangan di AS dimulai pada pergantian abad. Munculnya bidang keuangan dikaitkan dengan gerakan konsolidasi di AS yang merespon perkembangan pasar nasional setelah selesainya pembangunan jaringan rel kereta antar kontinen pada akhir 1880an. Di akhir gerakan merger tahun 1890-1905, terbentuk 305 kombinasi industri utama. Dalam 78 dari kombinasi industri ini, menghasilkan perusahaan yang mengontrol lebih dari setengah dari total output dalam industri. Pembiayaan dari perusahaan-perusahaan besar ini menimbulkan isu penting tentang struktur modal.

### **2. Tahun 1920an**

Dalam periode ini industri-industri utama mulai berkembang atau matang. Beberapa yang signifikan adalah industri radio, kimia, automobil dan baja. Advertising nasional skala besar muncul. Marketing dan metode distribusi mencerminkan komunikasi dan transportasi yang lebih maju. *Merger* dilakukan untuk mendorong aktivitas *marketing*. Margin keuntungan sangat tinggi, tetapi resesi persediaan dan penurunan

harga yang tajam pada 1920-1921 kembali membawa kesadaran akan pentingnya struktur keuangan. Fluktuasi harga persediaan dan periode ketatnya keuangan mendorong perhatian pada masalah likuiditas.

### 3. Tahun 1930an

Resesi yang mulai tahun 1929 menimbulkan gelombang reorganisasi finansial dan kebangkrutan. Masalah likuiditas muncul. Publik mulai menarik deposito mereka di bank-bank komersial. Bank pada gilirannya mengurangi kredit yang mereka salurkan. Harga turun dan likuidasi persediaan tidak mencukupi untuk memenuhi kewajiban. Bank mengalami kebangkrutan. Kebutuhan akan leverage dan likuiditas yang aman sangat terasa.

Dengan penurunan tingkat aktivitas bisnis, kerugian muncul. *Fixed financial charges* menjadi hal yang sangat membebani. Dalam sistem *holding company utilitas public*, leverage keuangan termanifestasi dalam layer-layer entitas *intermediate*.

Kejadian-kejadian di tahun 1930an ini kembali menggarisbawahi pentingnya keuangan bisnis tradisional. Kekeliruan dari struktur keuangan, khususnya konsekuensi beban hutang yang besar kembali muncul. Penekanan keuangan bisnis tradisional pada analisis struktur keuangan dan likuiditas kembali mendapat dukungan.

*Financial distress* di tahun 1930an menghasilkan aturan legislatif yaitu meningkatkan aturan pemerintah federal untuk pasar sekuritas. Penjualan dan perdagangan sekuritas menjadi subjek monitoring oleh *Securities and Exchange Commission* (SEC). perubahan signifikan



dibuat dalam aturan main dimana manajer keuangan dan perantara keuangan harus mematuhi.

Beberapa teori keuangan yang berkembang pada periode ini adalah: *investment decision* yang pertama kali dikemukakan oleh Irving Fisher ditahun 1930 dan *Valuation* yang dikemukakan William tahun 1938.

#### 4. Tahun 1940an

Tahun 40an didominasi oleh perang dunia II dan akibat buruknya yang dirasakan. Semua aktivitas ditujukan untuk perang. Banyak industri beralih untuk memproduksi alat pertahanan. Kondisi perang mensyaratkan produk khusus tanpa penggunaan waktu damai. Investasi khusus dibutuhkan untuk memproduksinya sehingga dibutuhkan outlays yang besar. Penggunaan fasilitas perusahaan dalam durasi yang tidak pasti dengan sedikit atau tanpa penerapan ekonomi dalam masa damai. Menjadi penting untuk membiayai program utamanya dari sumber pemerintah. Ahli-ahli keuangan perusahaan terlibat dalam pengaturan program keuangan dengan bantuan pemerintah.

Ekspansi operasi dalam masa perang membutuhkan pabrik dan equipment tambahan yang utamanya dibiayai oleh pemerintah, tapi kebutuhan modal kerja tetap menjadi masalah bagi manajer keuangan. Dalam periode setelah perang dunia II, pembiayaan ekspansi kapasitas dan kebutuhan modal kerja untuk pertumbuhan penjualan produk masa damai diasumsikan porsi krusial untuk kebijakan keuangan privat.

#### 5. Tahun 1950an

Awal tahun 50an merupakan masa ekspansi ekonomi yang sangat cepat tetapi dibayang-bayangi oleh ancaman resesi pasca perang. Peningkatan biaya tenaga kerja

menyebabkan penggantian tenaga kerja dengan peralatan modal. Pertumbuhan perusahaan yang cepat berpasangan dengan pasar modal yang tertekan di awal 1950an dan pengetatan pasar uang menyebabkan manajer menempatkan penekanan pada manajemen kas yang konservatif. *Cash flow management* menjadi kritikal untuk profitabilitas dan maksimisasi nilai. Orientasi manajemen keuangan sebagai *outsider looking in* dan penekanan pada analisis rasio keuangan sebagai alat dari analisis luar berubah. Penggunaan dan aplikasi prosedur dan pengawasan manajemen keuangan internal mendapat perhatian yang makin bertambah. *Forecasting* anggaran kas berkembang. Pengendalian manajerial internal seperti *aging receivable*, analisis penjualan dan aplikasi pengendalian persediaan ditekankan. Aktivitas manajer keuangan mulai menjadi lebih luas.

#### 6. Akhir 1950an dan 1960an

Di akhir 50an, peluang profit dalam industri yang telah *mature* mulai menyempit. Peluang profit yang terbatas dalam aktivitas industri tradisional mendorong perkembangan teori penganggaran modal. Dengan uang yang relatif ketat dan peluang yang terbatas, manajemen mulai menempatkan pentingnya penilaian yang hati-hati dari alokasi sumber daya. Sempitnya margin antara prospek keuntungan dan biaya modal mendorong analisis biaya modal (*cost of capital*) untuk menentukan tingkat investasi yang sesuai. Penilaian pasar yang lebih tinggi menempatkan pertumbuhan aliran kas yang berbeda mendorong penciptaan teknik perencanaan dan pengawasan yang baru.

### 7. Akhir 1970an dan dekade 80an

Dekade 80an menggambarkan bagaimana pemikiran keuangan merespon *maturity* pasar keuangan, internasionalisasi dan peningkatan persaingan. Perkembangan dan dampaknya secara ringkas mencerminkan evolusi perubahan lingkungan sejak akhir 1970an.

#### a. Peningkatan persaingan internasional

Evolusi transportasi dan komunikasi telah menghasilkan peningkatan kompetisi pasar dunia untuk banyak produk. Penyelesaian pembangunan rel kereta transnasional di US dalam tahun 1880an menimbulkan pasar tunggal yang besar yang mendorong *merger* horisontal dan perusahaan nasional. Lahirnya pasar dunia di tahun 1980an telah menciptakan tekanan kompetisi yang baru dan juga peluang-peluang baru. Merger transnasional telah meningkatkan ukuran dan jumlah perusahaan multinasional besar. Inisiatif integrasi Eropa di tahun 1992 telah mendorong gelombang merger lainnya.

#### b. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi terus berakselerasi, meningkatkan kompetisi antara produk dan antara produsennya. Ancaman kehilangan pasar dan konsumen dan dunia yang semakin dinamis terus tumbuh.

#### c. Penyesuaian manajemen

Lingkungan eksternal telah berubah dalam berbagai dimensi dan meningkat dalam turbulensi. Sebagai konsekuensinya, perusahaan menyesuaikan sistem manajemennya, seleksi pasar produk, metode riset dan manufaktur, metode marketing dan manajemen

sumber daya manusia. Tantangan *finance* adalah mengembangkan aliran informasi yang memungkinkan perusahaan mengantisipasi perubahan dan membuat respons yang cepat atas ancaman dan peluang. Strategi dan perencanaan strategis telah berkembang untuk membantu perusahaan lebih efektif berdasar pada perubahan lingkungan dan peningkatan kompetisi dari perubahan produk dan metode manajemen baru.

d. Deregulasi

Deregulasi muncul di industri penerbangan, perbankan dan industri keuangan lain, *broadcasting*, *cable*, komunikasi, transportasi dan minyak dan gas. Penyesuaian dalam industri ini termasuk *merger* dan akuisisi yang terhitung 37% aktivitas *merger* antara tahun 1981-1986

e. Fluktuasi nilai tukar

Fluktuasi nilai tukar berdampak pada harga bahan mentah, harga jual barang dan harga jual dan harga beli perusahaan asing. Fluktuasi nilai tukar menuntut penyesuaian yang terus menerus dalam seleksi tipe dan lokasi metode operasi, aktivitas *marketing* dan pertumbuhan strategis termasuk aliansi, lisensi dan takeover.

f. Inovasi dalam *finance*

Peningkatan penggunaan komputer dan model formal dari teori keuangan telah menghasilkan banyak model yang secara langsung diterapkan dalam praktek keuangan. Inovasi ini digerakkan oleh tekanan kompetisi. Deregulasi dalam industri perantara keuangan menyebabkan kebebasan dan fleksibilitas yang lebih besar dalam aktivitas lending dan

investasi., yang mendorong aliran masuk modal, menghasilkan kelebihan kapasitas pada jasa keuangan. Kelebihan kapasitas menimbulkan tekanan pada margin keuntungan dan mendorong aktivitas tipe baru dimana perantara keuangan memiliki pengalaman manajerial atau kapasitas yang terbatas. Beberapa praktek baru sangat spekulatif karena *perverse incentives* yang diciptakan oleh kebijakan pemerintah, misalnya *deposit insurance*.

- g. Peningkatan penggunaan hutang  
Periode panjang ekspansi ekonomi dalam dekade 1980an mendorong manajer keuangan meningkatkan rasio hutang dan menurunkan *interest coverage ratio*. Jensen memberi justifikasi konseptual untuk penggunaan hutang dalam teori *free cash flow*. Sebagai tambahan, salah satu inovasi dalam *takeover* dan merger bidang keuangan adalah peningkatan penggunaan obligasi yang berada dibawah *investment grade (junk bond)*.
- h. Perubahan kebijakan pajak  
Empat revisi utama dalam aturan pajak dilakukan dalam periode 1980an, menggeser keuntungan relatif penggunaan hutang dan modal sendiri. Perubahan juga mendorong strategi perencanaan pajak baru.

### 8. Tahun 1990an

Pada tahun 1990an, banyak fokus diskusi para akademisi beralih dari analisis ekonometri tentang *time series* harga, deviden dan earning menuju pengembangan model yang memasukkan psikologi manusia yang berkaitan dengan pasar keuangan. Bidang keuangan keperilakuan mulai berkembang. Para peneliti melihat begitu banyak

anomali, dan terlalu sedikit model teoritis dapat menjelaskan fenomena tersebut.

*Behavioral finance* merupakan *finance* dari perspektif ilmu sosial yang lebih luas termasuk psikologi dan sosiologi, kini menjadi bidang keuangan yang penting dan menjadi kontradiksi yang tajam dengan teori pasar efisien (*efficient markets theory*).

Berdasarkan background tersebut, sejarah pemikiran keuangan dapat di kelompokkan kedalam 10 area dan masing-masing area memiliki perkembangan masing-masing.

### **1. *Investment decision dan Valuation***

Induk dari beberapa konsep dasar keuangan adalah tulisan Irving Fisher *The Theory of interest* yang menjelaskan keputusan investasi individu sebagai pilihan intertemporal diantara peluang konsumsi dan melihat tingkat bunga sebagai harga keseimbangan (Weston, 1994).

Pemikiran Fisher adalah ide bahwa keputusan investasi dapat dipisahkan dari pertimbangan preferensi individu. Jika pasar modal sempurna, manajer akan memaksimalkan kekayaan pemilik dengan berinvestasi sampai tingkat pengembalian sama dengan biaya modal. Individu dapat mendelegasikan keputusan investasi kepada manajer dan aturan keputusannya sama.

Teori investasi pertama diperkenalkan oleh Irving Fisher tahun 1930. Penjelasannya dimulai dengan dua kelompok yang saling berhadapan di pasar modal, namun memiliki kepentingan dan kesempatan yang sama untuk memetik manfaat yang sebesar-besarnya dari pasar tersebut. Kelompok pertama adalah

kelompok yang kekurangan uang (*borrowers*) yang memanfaatkan pasar modal dengan menerbitkan saham atau obligasi. Kelompok kedua adalah pihak yang kelebihan uang (*lenders* atau *savers*) yaitu kelompok yang memperoleh manfaat dengan membeli saham atau obligasi yang diterbitkan oleh pihak pertama. Kedua pihak dapat memanfaatkan pasar modal untuk meningkatkan kemakmuran masing-masing dengan peningkatan utilitas dana.

Dalam teori keuangan korporasi, kebijakan investasi selalu dihubungkan dengan penganggaran modal (*capital budgeting*). *Capital Budgeting* mulai menjadi pembahasan pada tahun 1951 oleh Dean. *Capital budgeting* adalah keseluruhan proses analisis proyek-proyek dan menentukan apakah proyek tersebut harus dimasukkan dalam anggaran modal. Dalam proses penganggaran modal dilakukan perbandingan antara arus kas keluar untuk investasi dan arus kas masuk yang dihasilkan dari investasi tersebut. Pengelolaan investasi ini dilakukan agar setiap rupiah yang ditanam dapat menghasilkan manfaat bagi perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, beberapa metode penilaian investasi dapat dipakai untuk menilai kelayakan investasi. Metode-metode tersebut adalah *payback period*, *net present value* dan *internal rate of return*.

### 2. *The Efficient Market Hypothesis*

*Efficient Capital Markets* adalah konsep yang diperkenalkan pertama kali oleh Fama di tahun 1970. Konsep ini pada dasarnya menjelaskan perilaku harga pasar dikaitkan dengan informasi yang tersedia. Pasar dikatakan berada dalam kondisi efisien jika harga

sekuritas telah merefleksikan semua informasi yang tersedia di pasar, sehingga seorang investor tidak mungkin mendapatkan return yang lebih besar dari return saham.

Empat kondisi yang diperlukan agar suatu pasar efisien secara informasional adalah :

- a. Tidak ada biaya untuk semua informasi dan informasi tersedia untuk semua partisipan dalam pasar pada waktu yang sama,
- b. Tidak ada biaya transaksi, pajak dan kendala perdagangan lainnya,
- c. Seorang pemodal atau institusi tidak dapat mempengaruhi harga,
- d. Semua pelaku di pasar modal adalah rasional.

Terdapat tiga bentuk pasar efisien :

- a. Efisien bentuk lemah/*weak form efficiency*: harga sekuritas mencerminkan semua informasi di masa lalu.
- b. Efisien bentuk setengah kuat/*semi strong form efficiency*: harga sekuritas mencerminkan semua informasi publik.
- c. Efisien dalam bentuk kuat/*strong form efficiency*: harga sekuritas mencerminkan semua informasi baik informasi publik maupun privat).

Implikasi dari adanya *Efficient Market Hypothesis* adalah mustahil untuk menemukan saham yang *undervalued/overvalued* atau mustahil juga untuk mencoba meramalkan kecenderungan harga saham baik menggunakan analisis fundamental maupun tehnikal.



### 3. *Capital Structure Theory*

Teori struktur modal merupakan teori yang dikaitkan dengan pemilihan sumber pendanaan perusahaan. Teori tentang struktur modal pertama kali dikemukakan oleh Miller dan Modigliani pada tahun 1958. Teori ini melihat pengaruh perubahan struktur modal terhadap nilai perusahaan. Mereka mengatakan jika tidak ada pajak, maka berapapun jumlah hutang tidak akan mempengaruhi nilai perusahaan.

Tahun 1963, Miller dan Modigliani mengembangkan teori mereka dengan memasukkan unsur pajak. Menurut MM, dengan adanya pajak yang dikenakan atas pendapatan perusahaan maka nilai perusahaan yang memiliki utang lebih besar daripada nilai perusahaan yang tidak memiliki utang sama sekali. Bahkan nilai perusahaan akan terus meningkat seiring dengan peningkatan rasio hutang. Penyebabnya adalah berkurangnya beban pajak, sehingga pendapatan bersih yang dinikmati pemegang saham menjadi lebih besar.

Teori kedua adalah *trade-off theory* yang dikemukakan oleh Miller di tahun 1977 yang menekankan adanya *trade-off* antara manfaat yang didapat dan pengorbanan yang ditanggung akibat berhutang. Pada prinsipnya manfaat berhutang adalah penghematan pajak sedangkan pengorbanan yang harus ditanggung adalah berupa biaya kebangkrutan. Pada teori ini ditunjukkan bahwa pada suatu saat akan ditemukan titik optimal yang mempertemukan keduanya.

*Pecking order theory* dikemukakan oleh Myers pada tahun 1984. Teori ini mengatakan ada urutan sumber

dana dalam membiayai investasi berdasarkan biaya modal. Menurut teori ini karena mengandung dana paling rendah maka dana internal dimanfaatkan terlebih dahulu, selanjutnya baru dipertimbangkan penggunaan dana eksternal dengan prioritas pada hutang. Penerbitan saham biasa menempati urutan terakhir.

Pengembangan konsep penting lain terkait *capital structure* adalah *agency theory* dan aplikasinya yang diformulasikan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976. *Agency relationship* muncul ketika satu atau lebih individu (*principal*) menggaji individu lain (*agent*) untuk bertindak atas namanya, mendelegasikan kekuasaan untuk membuat keputusan kepada agen.

*Agency problem* muncul karena adanya kepentingan yang berbeda antara *principal* (pemilik/pemegang saham), *agent* (manajer) dan *bondholders* (kreditor). *Principal* menginginkan *agent* bekerja untuk memaksimalkan kemakmuran pemegang saham sementara manajer bisa saja bertindak tidak untuk memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Untuk meminimalkan konflik ini muncul *agency cost*. *Agency problem* juga bisa muncul antara kreditor dengan pemegang saham. Konflik muncul ketika manajemen mengambil proyek-proyek yang risikonya lebih besar dari yang diperkirakan oleh pemberi kredit atau perusahaan meningkatkan jumlah hutang hingga mencapai tingkat yang lebih tinggi dari yang diperkirakan oleh pemberi hutang. Dalam kondisi tersebut, kreditor akan menanggung risiko lebih tinggi terkait peningkatan risiko finansial perusahaan yang

akan menurunkan harga obligasi di pasar atau karena meningkatkan risiko kebangkrutan perusahaan sehingga peluang *default* menjadi lebih besar.

Implikasi dari *agency theory* menyentuh banyak area keuangan, contohnya implikasi *debt covenants* terhadap struktur modal dan pentingnya interaksi berbagai kontrak keuangan dalam menentukan karakteristik instrumen hutang.

Teori lain yang relevan dengan *capital structure theory* adalah *dividend Theory*. *Dividend Theory* pada dasarnya dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan mengenai relevansi besarnya dividen yang dibayarkan terhadap nilai perusahaan. Pada tahun 1961, Miller & Modigliani memperkenalkan teori yang menyatakan bahwa jumlah dividen tunai yang dibayarkan tidak mempengaruhi nilai perusahaan. Teori ini biasa disebut *dividend irrelevant theory*.

Sebagai jawaban atas teori *dividend irrelevant* tersebut, tahun 1962 muncul *bird in hand theory* yang dikemukakan oleh Myron Gordon dan John Lintner. Pada dasarnya teori ini membantah asumsi bahwa investor tidak membedakan antara dividen dan *capital gain*. Menurut Gordon dan Litner, keduanya memiliki perbedaan dalam derajat ketidakpastian. *Capital gain* memiliki ketidakpastian lebih tinggi dibanding dividen, karena itu menurut *bird in hand theory*, pemegang saham lebih memilih dividen dibanding *capital gain*. Sehingga nilai perusahaan meningkat seiring dengan peningkatan dividen yang dibayarkan. Miller dan Rock mengembangkan teori *signaling* untuk pembayaran dividen pada tahun 1985. Asumsi dasarnya adalah ketidakseimbangan informasi antara

manajer dengan pemegang saham. Berdasarkan asumsi asimetri informasi ini, keputusan manajemen tentang dividen memancarkan sinyal mengenai prospek perusahaan di masa depan. Ketika manajer meyakini bahwa prospek perusahaan baik, maka manajer akan memutuskan untuk menaikkan dividen tunai dan pasar akan merespon positif sinyal tersebut sehingga harga saham perusahaan akan naik di pasar. Sebaliknya jika manajer memprediksi prospek perusahaan kurang bagus, manajer akan menurunkan dividen tunai dan pasar akan memaknai ini sebagai sinyal negatif, sehingga harga saham perusahaan akan turun. Dengan demikian respon yang diberikan oleh para pemegang saham bukan terhadap dividen yang diterima, melainkan terhadap sinyal tentang kondisi perusahaan dimasa depan.

#### 4. *Factor Models* – CAPM dan APT

*Trade-off* antara risiko dan return menjadi penekanan dalam teori keuangan. Preposisi yang diajukan adalah investor yang *risk averse* menginginkan return yang lebih tinggi ketika diperhadapkan pada risiko yang lebih tinggi. Untuk kelas sekuritas yang lebih luas, terdapat bukti yang kuat yang konsisten dengan preposisi tersebut. Tetapi ketika sekuritas dan portofolio didefinisikan secara lebih sempit, sedikit kesepakatan yang diperoleh terkait identifikasi faktor risiko dan variabel lain yang mempengaruhi return sekuritas. Pada level teoritis, hukum satu harga, kondisi arbitrase dan kondisi ekuilibrium menjelaskan hubungan pricing yang linier. *Expected return* dari sekuritas dan portofolio dihubungkan dengan

sensitivitasnya dengan faktor-faktor yang relevan, sebagaimana diformulasikan dalam CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) dan APT (*Arbitrage Pricing Theory*).

CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) diperkenalkan oleh Sharpe tahun 1964 untuk menjelaskan hubungan antara risiko dan hasil yang diharapkan dalam menentukan harga sekuritas berisiko. CAPM menjelaskan secara matematis hasil yang diharapkan oleh investor dengan memperhitungkan tingkat risiko investasi.

CAPM menunjukkan bahwa tingkat keuntungan yang disyaratkan pada suatu aktiva berisiko merupakan fungsi dari tingkat keuntungan bebas risiko, tingkat keuntungan yang disyaratkan pada portofolio dengan risiko rata-rata (*market portfolio*) dan volatilitas tingkat keuntungan aktiva berisiko tersebut terhadap tingkat keuntungan *market portfolio*.

CAPM didasarkan pada asumsi pasar modal sempurna ditambah beberapa asumsi lainnya. CAPM memberi implikasi nyata pada penentuan biaya modal perusahaan serta penentuan tingkat keuntungan yang disyaratkan pada suatu proyek individu dalam perusahaan.

APT (*Arbitrage Pricing Theory*) diperkenalkan oleh Ross tahun 1976 yang pada dasarnya menunjukkan bahwa hasil harapan investasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam APT, return dihubungkan dengan perubahan-perubahan yang tidak diharapkan dalam produksi, inflasi, bentuk dari *maturity yield curve* dan faktor-faktor potensial lainnya.

### 5. *Derivatives Securities*

Sekuritas derivatif adalah sekuritas yang harganya berdasar pada sekuritas lain. Penilaian sekuritas derivatif berdasarkan prinsip bahwa substitusi terdekat memiliki harga yang sama. Kontrak *Call*, *put*, *swap*, *future* dan *forward* adalah contoh dari sekuritas derivatif. Sekuritas derivatif menyebabkan munculnya peluang untuk manajemen risiko (*hedging*) dan peluang untuk mengembangkan sekuritas baru (*financial engineering*)

*Option pricing model* pertama kali diperkenalkan pada awal tahun 1970an, orang sudah mulai tertarik untuk meneliti kinerja investasi pada surat berharga derivatif, terutama opsi. Black & Scholes pada tahun 1973 memperkenalkan teori harga opsi atau *Option Pricing Theory* yang sering juga disebut sebagai *Option Pricing Model*, sebuah model yang dipakai untuk menghitung nilai opsi.

### 6. *Takeovers and Corporate Control*

Area *merger & akuisisi*, *corporate control* dan *restructuring* mendapat momentum pada 1970an tetapi baru meledak pada 1980an. *Takeover* merupakan mekanisme untuk monitoring *corporate governance* dan kontrol. Perubahan dalam lingkungan ekonomi dan politik menuntut perusahaan untuk melakukan penyesuaian supaya dapat mempertahankan efektivitas dan efisiensi. Perubahan dalam teknologi dan metode manajemen juga mensyaratkan penyesuaian. *Takeover* merupakan hasil dari peluang untuk reorganisasi operasi atau aktivitas perusahaan atau perubahan batasan pasar produk (Weston, 1994).

Isu mengenai pengendalian organisasi selalu menjadi perhatian banyak pihak karena menyangkut kekuasaan yang akan menentukan arah perusahaan secara menyeluruh. Salah satu cara untuk mendapat *corporate control* adalah melalui pembelian sebagian besar atau seluruh saham perusahaan lain melalui mekanisme *take over* atau akuisisi. Salah satu penelitian tentang *corporate control* yang cukup komprehensif adalah yang dilakukan oleh Bradley tahun 1980. Bradley menganalisis dampak akuisisi terhadap harga saham perusahaan yang menjadi target. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk kasus pengambilalihan seratus persen, harga saham rata-rata meningkat 30% setelah rencana akuisisi diumumkan. Sedangkan jika saham perusahaan target hanya diakuisisi sebagian, maka harga saham target cenderung turun setelah proses akuisisi.

### 7. *Financial distress*

Berdasarkan kajian, dua penyebab utama kondisi *financial distress* adalah faktor ekonomi dan faktor lingkungan lainnya serta kebijakan manajerial dan masalah-masalah internal lain. Kondisi *financial distress* dapat diprediksi dari data akuntansi dan data pasar keuangan.

Bidang-bidang kajian yang berhubungan dengan *financial distress* adalah *reorganization*, *bankruptcy*, *high-yield securities*, *junk bonds* dan *highly leveraged transactions*.

### 8. *Short-Term Financial Management*

Karena pentingnya dalam praktek keuangan, signifikansi *working capital management* terus berlanjut. *Working Capital Management* adalah

aktivitas utama dalam pengelolaan keuangan harian atau merupakan pengelolaan keuangan perusahaan jangka pendek. Aktivitas ini dihubungkan dengan kebijakan dan keputusan jangka panjang yang melibatkan aktivitas investasi dan pembiayaan dalam perusahaan.

Manajemen modal kerja pada dasarnya menyangkut pengelolaan aset dan kewajiban jangka pendek, maupun komposisi keduanya. Pengelolaan modal kerja yang baik akan meningkatkan likuiditas perusahaan. Fokus manajemen modal kerja adalah siklus konversi kas dan pemilihan pola pembiayaan modal kerja.

Model pengelolaan kas dikembangkan oleh Baumol dan Miller-Orr. Kontribusi penting untuk analisis piutang berasal dari Carpenter dan Miller serta Stone.

### 9. *International Finance*

Ketika aktivitas di negara lain berpengaruh terhadap angka indeks yang digunakan untuk mengkonversi nominal *expected cash flow* kedalam *real term*, perspektif baru dibutuhkan yaitu keuangan internasional. Karena investor tidak lagi dapat menggunakan indeks harga yang sama untuk menyatakan return moneter yang mereka harapkan, agregasi standar dan penentuan harga aset sehingga teori portofolio akan terpengaruh.

Perubahan yang tidak dapat diantisipasi dalam nilai relatif mata uang menciptakan risiko nilai tukar untuk transaksi internasional. Pergerakan nilai tukar tersebut menggambarkan adanya kondisi paritas internasional yaitu *international Fisher Effect*, *interest rate parity* dan *purchasing power parity*.



### ***10. Behavioral Finance***

Pada tahun 1990an, banyak fokus diskusi para akademisi beralih dari analisis ekonometri tentang *time series* harga, dividen dan earning menuju pengembangan model yang memasukkan psikologi manusia yang berkaitan dengan pasar keuangan. Bidang keuangan perilaku mulai berkembang. Para peneliti melihat begitu banyak anomali, dan terlalu sedikit model teoritis dapat menjelaskan fenomena tersebut.

*Behavioral finance* merupakan *finance* dari perspektif ilmu sosial yang lebih luas termasuk psikologi dan sosiologi, kini menjadi bidang keuangan yang penting dan menjadi kontradiksi yang tajam dengan teori pasar efisien (*efficient markets theory*).

*Efficient market theory* mencapai puncak dominasinya dalam lingkaran akademik pada tahun 1970an. Pada masa itu, revolusi ekspektasi rasional dalam teori ekonomi sedang berada pada titik antusiasme, sebuah ide baru yang segar yang mendapatkan perhatian besar. Ide bahwa harga aset seperti saham selalu berhubungan dengan informasi terbaik terkait nilai fundamental dan bahwa harga berubah hanya karena informasi yang baik sangat mempengaruhi tren teoritis pada masa itu.

Menurut Shiller (2003) tahun 1980an merupakan masa dari diskusi akademik yang penting tentang konsistensi model pasar yang efisien untuk pasar modal secara agregat dengan bukti ekonometri tentang properti *time series* harga, dividen dan earning. Perhatian khusus adalah tentang apakah saham-saham

menunjukkan *excess volatility* relatif terhadap apa yang dapat diprediksi oleh model pasar efisien.

Beberapa anomali yang muncul dipertimbangkan sebagai bagian kecil terburuk dari kebenaran fundamental dari efisiensi pasar, tapi jika sebagian besar volatilitas dalam pasar saham tidak terjelaskan, hal ini akan menimbulkan pertanyaan mendasar terkait teori pasar efisien secara keseluruhan. Beberapa anomali yang menjadi sangat menyulitkan dan tidak terjelaskan oleh teori pasar efisien dibanding anomali lain adalah *January effect* atau *the day of the week effect*.

Dalam reviewnya tentang literatur *behavioral finance*, Eugene Fama (1998) menemukan dua alasan mendasar. Pertama bahwa anomali yang muncul cenderung terkait dengan perilaku investor yang *underreaction* atau *overreaction* terhadap informasi tertentu. Kedua adalah bahwa anomali cenderung akan menghilang, baik seiring dengan berjalannya waktu atau seiring dengan perbaikan metodologi penelitian. Pendapat Fama ini dinilai lemah karena tidak ada prinsip psikologi fundamental yang mendukung pandangan bahwa manusia cenderung selalu *overreact* atau selalu *underreact*. Terkait perbaikan metodologi, pandangan Fama dinilai lemah karena sifat alamiah penelitian adalah *initial claim* oleh peneliti mula-mula akan terus diperbaiki oleh hasil penelitian selanjutnya.

Kesadaran yang kemudian muncul di kalangan peneliti keuangan, bukti-bukti dari *behavioral finance* seharusnya membantu memahami realitas

lebih baik dan memasukkan realitas ini sebagai bagian yang lebih baik dari model analisis mereka.

Kolaborasi antara *finance* dan ilmu sosial lain yang kemudian dikenal sebagai *behavioral finance* berusaha menjawab berbagai anomali yang muncul di pasar. Dalam *behavioral finance* dimunculkan keterlibatan aspek keperilakuan dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para pembuat keputusan investasi di pasar modal maupun keputusan keuangan di perusahaan. Proses pengambilan keputusan tersebut bersifat unik dan situasional, bukan universal.

Dalam literatur psikologi disebutkan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki akal (rasio) dan emosi. Kedua elemen ini selalu mendasari perilaku manusia terhadap suatu keadaan tertentu dan tentu saja juga akan mempengaruhi keputusan yang akan diambil terkait keadaan tersebut.

Shleifer (2000) mengatakan bahwa *behavioral finance* pada dasarnya berbeda asumsi dengan keuangan konvensional dalam dua hal. Pertama dalam hal peran *arbitrageur*, yang dalam konsep pasar efisien dikatakan *arbitrageur* berperan untuk mengembalikan harga ke arah nilai intrinsik. Sementara para pendukung *behavioral finance* berpendapat dalam dunia investasi yang sesungguhnya kesempatan melakukan arbitrase jauh dari sempurna, karena saham tidak memiliki pengganti yang benar-benar sempurna, sehingga arbitrase tetap mengandung risiko. Prinsip keperilakuan yang kedua adalah adanya sentimen para investor di pasar modal.

Sentimen ini akan membentuk keyakinan, prediksi dan permintaan investor terhadap surat berharga. Statman (1998) mengatakan investor tidak sepenuhnya memenuhi syarat rasional seperti yang disebutkan dalam teori keuangan konvensional, ada bias kognitif dan emosi yang mempengaruhi investor. Implikasi dari adopsi keperilakuan dalam teori keuangan memunculkan banyak model baru yang berbeda dari model-model dalam keuangan konvensional, misalnya *Behavioral Portfolio Theory* dan *Behavioral Asset Pricing Model*.



# BAB IV

## PENUTUP

Beberapa diskusi perlu dikemukakan untuk menjadi penutup tulisan ini terkait perkembangan dan pertentangan dalam teori manajemen keuangan. Miller (1999) menyebutkan pertentangan antara pendekatan mikro dan makro sangat jelas terlihat dari proses awal *modern finance*. Teori keuangan dalam bentuk modern baru mulai berkembang di tahun 1950an, dan dalam waktu empat puluh tahun kemudian, bidang ini berkembang melebihi bidang lain dalam ekonomi tradisional. Jumlah mahasiswa dan fakultas yang mengajarkan keuangan berkembang baik dalam kualitas maupun kuantitas.

Miller (1999) membuat pengelompokan penelitian bidang keuangan dalam dua aliran utama yaitu pendekatan makro dan pendekatan mikro atau yang disebut Miller sebagai *business school approach* dan *economic department approach* bukan berdasarkan aliran normatif dan positif. Dalam riset keuangan, umumnya pendekatan yang digunakan adalah positif atau setidaknya *concern* dengan pengujian hipotesis. Artikel keuangan yang normal dalam jurnal keuangan biasanya mempunyai dua bagian utama yaitu penyajian model dan hasil empiris.

Karakteristik *business school approach* cenderung lebih bersifat *micro normative*, yaitu seorang pembuat keputusan apakah investor individual atau manajer korporasi

dipandang memaksimalkan beberapa fungsi objektif misalnya kepuasan, *expected return* atau *shareholder value*, menjadi penerima harga sekuritas dalam pasar.

Interaksi dari dua aliran ini sangat dipengaruhi oleh sejarah bidang keuangan. Miller (1999) mengemukakan beberapa contoh teori manajemen keuangan menunjukkan pertentangan antara pendekatan mikro dan makro.

*Theory of Portfolio Selection* dari Harry Markowitz merupakan salah satu contoh. Dalam *Journal of Finance* yang memuat artikel Harry Markowitz '*Portfolio Selection*' untuk pertama kalinya Markowitz membuat definisi untuk sesuatu yang bahkan sampai sekarang tidak jelas: risiko dan *return*.

Secara khusus, Markowitz mengidentifikasi *yield* atau *return* investasi dengan *expected value* atau *probability-weighted mean value* dari *outcome* yang mungkin. Risiko diidentifikasi dengan *varians* atau akar deviasi kuadrat dari *outcome* tersebut disebut *mean*. Identifikasi risiko dan *return* dengan *mean* dan *varians*, menjadi sangat bersifat naluriah untuk para profesional di bidang *finance* saat ini, yang kemudian jauh dari nyata. Persepsi umum tentang risiko saat ini fokus pada kemungkinan kerugian, yang dipikirkan oleh publik adalah risiko penurunan bukan sekedar variabilitas *return*.

Dengan mengidentifikasi risiko dan *return* dengan *mean* dan *varians*, Markowitz membuat aljabar statistik matematis yang *powerful* untuk penelitian pemilihan portfolio. Kita telah menggunakan formula tersebut lebih dari 40 tahun.

*Mean-variance model* dari Markowitz ini merupakan contoh yang sempurna untuk aliran mikro dalam *finance*, dan ironisnya *paper* Markowitz ini merupakan thesis di

*economics department of University of Chicago* yang sama sekali tidak bersifat ilmu ekonomi. Markowitz memandang investor secara aktual menerapkan model untuk memilih portofolio mereka menggunakan kombinasi data masa lalu dan *personal judgment* untuk memilih *mean*, *varians* dan *covarians*.

Untuk *varians* dan *covarians*, data masa lalu dapat menyediakan paling tidak titik awal yang *reasonable*, presisi untuk estimasinya dapat diperluas dengan memotong interval waktu menjadi lebih kecil. Tetapi untuk *mean*, dengan hanya merata-ratakan secara sederhana untuk beberapa tahun terakhir, tidak menyediakan estimasi yang *reliabel* untuk *expected return*. Sehingga terlihat, *mean-variance model* tidak berguna untuk seleksi portofolio.

*The Capital Asset Pricing Model* (CAPM) dari William Sharpe adalah contoh selanjutnya. Semula CAPM merupakan contoh yang sempurna yang bisa didapatkan untuk pendekatan makro. Sharpe memulai dengan mengimajinasikan dunia dimana setiap investor menggunakan *mean-variance portfolio* untuk seleksi portofolio. Lebih jauh diasumsikan investor memiliki ekspektasi yang sama terkait *return*, *variance* dan *covarian*. Tetapi jika input untuk pemilihan portofolio adalah sama maka setiap investor akan memegang portofolio dari aset beresiko yang sama. Dan karena semua aset berisiko dipegang oleh investor, implikasi berikutnya adalah bahwa semua investor memegang portofolio pasar.

Asumsi bahwa setiap orang memegang portofolio yang sama kelihatannya tidak masuk akal. Yang harus diingat preposisi ini diterapkan hanya untuk aset berisiko. Tidak diasumsikan bahwa semua investor memiliki derajat yang sama terkait *risk aversion*. Investor selalu dapat mengurangi



derajat risiko dengan memegang obligasi bersamaan dengan saham yang berisiko dalam portofolio pasar, dan mereka dapat meningkatkan risiko mereka dengan mengurangi aset yang tidak berisiko. Ide untuk berinvestasi dalam portofolio pasar tidak lagi menjadi hal aneh. Segera setelah thesis Sharpe muncul, pasar menciptakan *mutual funds*.

Meskipun terjadi perdebatan dikalangan akademisi terkait asumsi CAPM, menurut Miller CAPM menawarkan *insight* teoritis baru dan *powerful* terkait risiko dan merupakan *in-depth empirical investigation* sehingga menjadi penting untuk pengembangan bidang baru seperti *finance*.

*The Efficient Market Hypothesis* mempreposisi bahwa harga saham bersifat *random walk*. Sampai akhir 1960an, bukti bahwa harga saham tidak bersifat *random walk* makin menguat. Beberapa elemen prediktabilitas dapat dideteksi khususnya dalam jangka panjang. Isu ini dapat digunakan untuk melakukan spekulasi, dengan ditinggalkannya sifat random dalam *time series* return saham merepresentasikan peluang profit. Dengan beralihnya fokus dari *return* ke *cost and risk adjustment return*, perdebatan tentang *efficient market* tidak lagi pada masalah statistik tapi ekonomi.

Dengan latar belakang seperti itu, Miller menduga bahwa untuk masa depan, *aset pricing* dan *coporate finance* sudah memasuki tahapan *diminishing return*. Sementara *agency theory* lebih baik dikerjakan oleh para profesional di bidang hukum dan *behavioral finance* dikerjakan oleh para psikolog. Dan Miller menyarankan para ahli keuangan secara serius menggarap penelitian untuk opsi.

Opsi menawarkan potensi riset yang besar baik dari sisi ilmu manajemen/*business school* maupun dari sisi ilmu ekonomi. Faktanya sangat banyak peluang riset yang tentu

saja membutuhkan rekonstruksi total seperti yang pernah oleh dilakukan Harry Markowitz di tahun 1952.

Chang (2005) mengemukakan diskusi terkait apa dan bagaimana seharusnya teori keuangan diajarkan, dengan kesadaran bahwa pembaharuan perhatian terhadap masalah seharusnya membantu untuk membentuk kembali pengajaran keuangan yang lebih baik dalam lingkungan yang berubah cepat. Menurut Chang (2005), sebagai sebuah subjek, *finance* tetap berada pada masa kanak-kanak. Bermula dari pertengahan abad 20 dimana perkembangan besar dalam ilmu keuangan dimulai, hanya dalam waktu yang relatif singkat orang-orang harus mencerna berbagai macam teori dan masih terus diperkenalkan pada model baru, teori baru dan hasil-hasil empiris yang baru, dan kecenderungan ini terus berlanjut.

Teori keuangan modern yang berakar pada mikroekonomi dan metode statistik dan kekuatan komputer dalam pengolahan data masih dalam tahap perkembangan untuk mencapai internal konsistensi dan kekuatan prediksi (Chew, 1986). Pengajaran teori keuangan menjadi sedikit sulit karena orang secara umum belajar sambil melakukan (*learn by doing*) dan dalam pengajaran di kelas biasanya yang dilakukan adalah mendiskusikan konsep-konsep abstrak yang jauh dari realita sehari-hari. Pengajaran teori memberi kemampuan berfikir kritis, ini dapat membuat pelajar mengembangkan kapabilitas dalam hal berfikir orisinal, imajinatif, kreatif dan inovatif.

Masih banyak pekerjaan rumah yang tertinggal yang harus diselesaikan dimasa mendatang terkait perkembangan teori keuangan. Dua pertanyaan penting yang muncul adalah apa yang menjadi penting di masa yang akan datang? dan

bagaimana kita mengatasi ledakan konsep dan literatur keuangan?.

Weston (1994) menjawab dua pertanyaan mendasar tersebut dengan menyatakan bahwa beberapa ide inti dan metodologi inti tetap menjadi esensial sebagai alat untuk para peneliti keuangan dan manajer keuangan. Alat-alat tersebut termasuk:

1. *Utility dan behavioral theory*: bagaimana individu membuat keputusan dan pilihan dan bereaksi terhadap risiko.
2. *Element of game theory*: untuk memahami keputusan dan pilihan, perilaku kompetitif.
3. Konsep dasar mikro ekonomi: hukum permintaan-penawaran, keseimbangan, elastisitas, perilaku dan reaksi pesaing.
4. Konsep dasar makro ekonomi: sifat dari lingkungan yang tidak stabil dimana keputusan keuangan diambil.
5. *Option pricing model*: kunci untuk memahami sekuritas buatan/turunan dan manajemen risiko.
6. *Event analysis technique*: untuk menganalisis dampak perubahan terhadap nilai pasar.
7. *Performance measurement*: untuk mengukur dampak jangka panjang dari keputusan dan tindakan.
8. *The microstructure of security prices*: untuk memahami pembentukan harga dan dinamika harga sekuritas.
9. *Factor models*: baik tunggal dan multiple, untuk menganalisis pengaruh yang luas pada *return asset*.
10. *International parity condition*: pasar global menuntut pemahaman dimensi internasional dari *asset pricing* dan *return*.

Hal yang terpenting dari atribut manajerial adalah energi, inisiatif, *interpersonal skill*, pengalaman dan *good*

*judgement*. Meskipun kompetensi dalam teknik dan metodologi dapat diterapkan dalam bidang yang luas dalam berbagai masalah dan isu, kemampuan untuk melihat secara selektif dan berspesialisasi dalam riset adalah hal yang mendasar.



# DAFTAR PUSTAKA

- Chang, S.J.,2005, A Theoretical Discussion on Financial Theory : What Should We Teach and How ?, *Journal of Economics and Finance Education*, vol. 4, no. 2, Winter, pp. 39 – 48.
- Chew, Jr, D.H., 1986, Preface to the First Edition In the Revolution in Corporate Finance, edited by Joel M Stern and Donald H. Chew, Jr, New York: Blackwell Publishing.
- Fama, E.F., 1998, Market Efficiency, Long Term Return and Behavioral Finance, *Journal of Financial Economics*, September, 49:3, pp. 283-306.
- Miller, M.H., 1999, The History of Finance, *The Journal of Portfolio Management*, Summer, pp. 95 – 101.
- Shiller, R.J., 2003, From Efficient Markets Theory to Behavioral Finance, *Journal of Economic Perspectives*, vol 17, number 1, pp. 83 – 104.
- Statman, M, 1998, Behavioral Finance : The Past Battles and Future Engagements, *Financial Analyst Journal*, vol. 55, no.6, Nov/Dec.
- Weston, J.F, 1994, A (Relatively) Brief History of Finance Ideas, *Financial Practice and Education*, Spring/Summer, pp. 7 -26.
- Wren , D.A. and Bedeian, A.G., 2009, The Evoution of Management Thought, Sixth Edition, John Wiley & Son, Inc.



# BIODATA PENULIS

**Dwi Cahyaningdyah** lahir di Semarang pada tanggal 4 April 1975. Selepas menamatkan sekolah menengah di SMA 3 Semarang, penulis menempuh studi jenjang strata 1 di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, lulus pada tahun 1998. Studi S2 ditempuh di Magister Sains Universitas Gajah Mada Yogyakarta, lulus tahun 2005 dan menyelesaikan studi jenjang S3 di Universitas Airlangga Surabaya pada tahun 2019. Mulai tahun 2006 sampai saat ini penulis aktif mengajar di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, dengan bidang keahlian Manajemen Keuangan.

**Siti Ridloah** yang akrab dipanggil Riri, lahir di Kudus tanggal 23 Oktober 1987. Setelah lulus SMA 1 Kudus tahun 2005, penulis melanjutkan studi S1 di Universitas Negeri Semarang hingga lulus tahun 2009. Penulis kemudian mendapat beasiswa dari *Australia Awards Scholarship (AAS)* untuk studi S2 di University of South Australia pada tahun 2014-2015. Saat ini penulis menjadi dosen di Universitas Negeri Semarang, di Jurusan Manajemen dengan bidang keahlian Manajemen Keuangan.