



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Pidato Pengukuhan Profesor

Tentang Manajemen, Keuangan, dan Perencanaan Keuangan

Prof. Dr. Zaenal Arifin, M.Si.

Profesor Bidang Ilmu Manajemen Keuangan
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

22 Zulkaidah 1445/30 Mei 2024

Pidato Pengukuhan Profesor

Tentang Manajemen, Keuangan, dan Perencanaan Keuangan

Prof. Dr. Zaenal Arifin, M.Si

Profesor Bidang Ilmu Manajemen Keuangan

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

22 Zulkaidah 1445/30 Mei 2024

Bismillahirrahmaanirrahiim,

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yang saya hormati:

1. Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta
2. Ketua Pembina, Pengawas dan Pengurus Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia
3. Ketua dan Anggota Senat Universitas Islam Indonesia
4. Ketua dan Anggota Majelis Guru Besar Universitas Islam Indonesia
5. Rektor dan Wakil Rektor Universitas Islam Indonesia
6. Jajaran Pimpinan Fakultas Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan dan Ketua Program Studi di lingkungan Universitas Islam Indonesia
7. Segenap Civitas Akademika Universitas Islam Indonesia
8. Para dosen, dan terkhusus, kolega di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
9. Keluarga tercinta: Ibu, Istri, anak-anak, serta adik-adik saya
10. Para tamu, keluarga dan sejawat, teman-teman Angkatan 83 Jurusan Manajemen Perusahaan UII dan hadirin yang saya muliakan.

Segala puji bagi Allah Swt. atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga hari ini kita bisa hadir dalam acara pengukuhan Profesor Universitas Islam Indonesia. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda nabi besar Muhammad saw. beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir zaman.

Hadirin yang saya hormati,

Pada kesempatan yang berbahagia ini izinkan saya membacakan pidato pengukuhan Profesor saya di bidang Ilmu Manajemen Keuangan yang berjudul:

“TENTANG MANAJEMEN, KEUANGAN, DAN PERENCANAAN KEUANGAN”

Pengantar

Pidato ini terdiri dari tiga bagian yaitu; Tentang Manajemen, Tentang Keuangan, dan Tentang Perencanaan Keuangan. Naskah Tentang Manajemen dan Tentang Keuangan, saya tulis karena bidang profesor saya adalah ilmu Manajemen Keuangan. Sementara, Perencanaan Keuangan merupakan kajian yang ke depan insyaallah akan lebih saya dalami setelah selama ini banyak melakukan kajian tentang Manajemen Keuangan Perusahaan dan Pasar Modal.

A. Tentang Manajemen

1. Pendahuluan

Manajemen pada intinya adalah menjalankan kegiatan yang didahului dengan memikirkan dan mempersiapkan kegiatan tersebut sebelum melakukannya. Saya berdiri di sini membacakan naskah pidato pengukuhan profesor adalah contoh kegiatan manajemen karena saya sudah memikirkan dan mempersiapkannya sejak beberapa bulan lalu. Bapak/Ibu hadirin hadir dalam acara ini juga melakukan aktivitas manajemen karena sudah memikirkan dan mempersiapkannya sejak pagi tadi atau bahkan sejak kemarin.

Tentu saja memikirkan dan mempersiapkan baru sebagian dari aktivitas manajemen. Merujuk pengertian

manajemen yang sangat masyhur, yang dirumuskan oleh Henry Fayol, aktivitas manajemen terdiri dari lima kegiatan yaitu: *planning, organizing, co-ordinating, commanding* dan *controlling*. Rumusan lain yang juga masyhur adalah PDCA (*plan, do, check, action*) yang dirumuskan oleh Edward Deming.

Sebagai sebuah aktivitas, manajemen sudah dilakukan manusia sejak lama. Namun, menurut Wren dan Bedeian (2009), sebagai sebuah teori atau pemikiran, ilmu manajemen baru muncul pada abad ke 18 bersamaan dengan munculnya revolusi industri yang pertama (Revolusi Industri 1.0) di Inggris. Fraser dan Simkins (2010) menyampaikan bahwa pada zaman prasejarah ada sejumlah bukti bahwa manusia sudah melakukan manajemen (risiko) pada saat itu. Homo sapiens masih tetap bertahan hidup adalah bukti bahwa mereka melakukan manajemen untuk bersaing dengan makhluk lain. Ditemukannya beberapa artefak tulisan di wilayah Mesopotamia, Sumeria, Egypt, dan Phoenicia juga merupakan bukti bahwa manusia zaman dulu sudah mempraktikkan manajemen.

Sementara manajemen sebagai sebuah pemikiran atau teori baru muncul tiga abad yang lalu. Wren dan Bedeian (2009) mengelompokkan periode pemikiran manajemen menjadi empat yaitu; *early management thought, the scientific management era, the social person era, dan the modern era*.

2. Early Management Thought

a. Sebelum Revolusi Industri

Era awal pemikiran manajemen dikelompokkan oleh Wren dan Bedeian (2009) dalam dua kelompok besar yaitu sebelum dan saat awal revolusi industri. Sebelum revolusi industri, organisasi (sebagai tempat orang mempraktikkan manajemen) pada umumnya masih berupa rumah tangga, suku, gereja, militer, atau pemerintah. Skala organisasi masih relatif kecil jika dibandingkan dengan setelah terjadi revolusi industri.

Pada era ini Wren dan Bedeian (2009) mengawali mencatat praktik pemikiran manajemen di kerajaan **Babilonia** pada tahun 2250 sebelum masehi. Hammurabi mengeluarkan 282 undang-undang terkait dengan transaksi bisnis, perilaku personal, hubungan interpersonal, dan hal-hal sosial lainnya. Peraturan no. 104, misalnya, mengatur tentang akuntansi bukti-bukti pembayaran serta tentang besaran upah dan biaya. Praktik manajemen militer kuno ditemukan di **China**. Jendral **Sun Tzu** (600 SM) menulis tentang pengelompokan tentara menjadi beberapa subdivisi, menetapkan gradasi pangkat di kalangan perwira, dan penggunaan gong, bendera, dan api untuk komunikasi. Di **Mesir** ditemukan bukti manajemen dari adanya proyek irigasi yang ekstensif untuk memanfaatkan sungai Nil dan tentu saja prestasi pembuatan pyramid. Dalam pengerjaan proyek-proyek tersebut terdapat bukti bahwa bangsa Mesir sadar adanya keterbatasan jumlah orang yang dapat disupervisi oleh seorang manajer. Ditemukan catatan bahwa seorang supervisor diminta mengawasi 10 pelayan. Ada "*The rule of ten*" terkait dengan *span of control* yang telah dipraktikkan bangsa Mesir saat itu. Bahkan istilah "*superior*" itu berasal dari istilah Bahasa Mesir "*vizier*"

yang berarti seorang manajer profesional. Supervisor yang paling dikenal adalah **Hebrew Joseph (Nabi Yusuf)**. Karena keahliannya dalam meramal maka dia dijadikan vizier oleh **Pharaoh**. Demikian dijelaskan oleh Wren dan Bedeian (2009). Wren dan Bedeian juga menyatakan bahwa Kitab Perjanjian Lama merupakan buku sejarah kepemimpinan seseorang yang mencari atau mempertahankan tanah kehidupan. Pemimpin besar bangsa **Ibrani** merupakan pemimpin yang mengkombinasikan kekuatan spiritual dan kekuatan sekular. Ini termasuk nabi **Ibrahim** (1900 SM), nabi **Yusuf** (1750 SM), nabi **Musa** (1300 SM), dan nabi **Daud** (1000 SM).

Bergeser ke **Yunani**. Praktik dan pemikiran manajemen muncul dari para filosofinya. Wren dan Bedeian (2009) mencatat diantaranya. **Socrates** (469-399 SM) mengamati bahwa *managerial skill* itu dapat ditransfer. Manajemen sektor swasta dan manajemen sektor publik (pemerintahan) hanya berbeda dalam hal ukuran. Keduanya tidak akan berjalan tanpa adanya orang yang mengerti bagaimana mempekerjakan orang lain.

Sementara **Plato** (428-348 SM), muridnya Socrates, menyatakan tentang keberagaman manusia dan ini menyebabkan terjadinya *division of labor* (pembagian kerja). Gagasan pembagian kerja ini akan meningkatkan produktifitas. Ini menjadi basis untuk mengorganisasikan kerja dan menentukan cara terbaik dalam memanfaatkan keragaman kemampuan manusia. Muridnya Plato, **Aristoteles** (384-322 SM) memberikan sejumlah pemikiran manajemen dan organisasi dalam bukunya *Politics*. Sebagai contoh; terkait dengan *specialization of labor*, dia menyatakan bahwa setiap pekerjaan akan dikerjakan lebih baik oleh pekerja jika itu satu-satunya

pekerjaan dibandingkan jika dia harus berbagi perhatian (dengan pekerjaan lain). Terkait dengan *leadership* dia menyatakan “ dia yang tidak pernah belajar untuk patuh, tidak akan bisa jadi komandan yang baik”

Yunani akhirnya jatuh ke **Romawi**. Sejumlah catatan selama kekaisaran Romawi adalah dikembangkannya sistem semi-pabrik untuk memproduksi persenjataan, pembangunan jalan raya untuk mempercepat distribusi barang serta mempercepat pergerakan pasukan ke koloni yang membangkang. Perdagangan saat itu maju pesat dan negara mengembangkan sistem ukuran, berat, dan koin yang bergaransi. Saat itu juga untuk pertama kalinya dikenal ada perusahaan yang menjual saham ke publik.

Romawi pun akhirnya runtuh, dan Eropa masuk ke periode yang dikenal dengan nama abad pertengahan (*middle age*). Abad pertengahan meliputi abad ke-5 sampai dengan abad ke-15 masehi. Meskipun abad pertengahan dianggap abad ‘kegelapan’, namun pemikiran-pemikiran manajemen tetap muncul. Salah satunya adalah **Nicolo Machiavelli**, lewat karyanya *The Prince*. Dia menyatakan ada 3 cara untuk mencapai puncak kekuasaan, yaitu *fortune* (keberuntungan), *ability* (kemampuan), dan *villainy* (kejahatan). Mereka yang ke puncak karena keberuntungan mendapatkan kekuasaan dengan mudah namun akan sulit untuk mempertahankannya. Mereka akan tergantung pada niat baik dari yang lain dan merasa berutang budi pada yang mengantarkannya naik. Mereka yang meraih puncak karena kemampuan pasti telah menjalani beribu kesulitan dalam meraih kekuasaan tetapi akan lebih mudah mempertahankan posisinya. Mereka yang menggunakan kejahatan untuk mencapai kekuasaan akan selalu gelisah

dengan tahtanya, menunggu penjahat lainnya merebutnya. Machiavelli menyatakan bahwa siapa saja yang ingin membangun negara harus memulai dengan asumsi bahwa semua orang adalah jahat dan siap menunjukkan sifat jahatnya ketika ada kesempatan.

Abad ke-16 dan ke-17 ditandai dengan munculnya lagi peran negara dalam perekonomian. Ketika tanah-tanah baru ditemukan maka perdagangan internasional menjadi marak. Ini mendorong munculnya filosofi **Mercantilism** dimana pemerintah memiliki peran sentral dalam pendanaan dan proteksi dagang untuk membangun ekonomi nasional yang kuat. Namun filosofi Mercantilisme tidak berlangsung lama. Abad ke-18 yang dinamai abad **Enlightment** memiliki pandangan yang berkebalikan, yaitu lebih mementingkan peran hak-hak individu. **Adam Smith** menyatakan bahwa kebijakan pemerintah seperti pengenaan tarif adalah destruktif. Kebijakan seperti ini justru memberi sanksi kepada bisnis yang efisien. Dia mengusung pentingnya mekanisme pasar sebagai pengatur persaingan bisnis. *Invisible hand* berupa mekanisme pasar yang akan membuat perekonomian jadi efisien. Dia menambahkan bahwa spesialisasi tenaga kerja adalah pilar dari mekanisme pasar ini. Perusahaan perlu melakukan pembagian pekerja (*division of labor*) sesuai spesialisasi. Namun Smith sebetulnya menyadari bahwa *division of labor* punya kelemahan. Orang yang secara rutin mengerjakan hal-hal sederhana akan menurun intelektualitasnya dan sikapnya menjadi kurang peduli. Smith menyampaikan bahwa ini menjadi tanggung jawab pemerintah untuk melakukan edukasi terhadap publik. *Division of labor* sangat bermanfaat bagi masyarakat dan perekonomian tidak

boleh dihentikan, karena saat itu memang lagi momentumnya diperlukan.

b. Awal Revolusi Industri

Di akhir abad ke-18 muncul **revolusi industri**. Inti dari revolusi industri adalah adanya substitusi antara tenaga manusia, hewan, air, dan angin menjadi menggunakan tenaga mesin. Diawali di Inggris pada tahun 1750 dan ditandai dengan meningkat dan tingginya pendapatan per kapita, pertumbuhan ekonomi, ketergantungan yang rendah pada pertanian dan tingkat spesialisasi pekerja yang makin tinggi. Pemantik penting dari revolusi industri adalah ditemukannya mesin uap oleh **James Watt**. Watt mengembangkan mesin uap pertama kali tahun 1765 dan sebelas tahun berikutnya, 1776, mulai dipakai/dijual ke industri. Harga mesin diekuivalenkan dengan berapa tenaga kuda tenaga mesin tersebut, sehingga muncullah istilah "*horsepower*" yang masih dipakai hingga saat ini.

Mengutip sejarawan **Arnold Toynbee**, Wren dan Bedeian (2009), menyatakan bahwa ada dua orang yang bertanggungjawab terhadap revolusi industri, yaitu James Watt dan Adam Smith. Smith melakukan revolusi di pemikiran ekonomi dan Watt melakukan revolusi pada inovasi mesin uap. Mesin uap membuat biaya produksi turun, harga akhirnya ikut turun, dan akibatnya pasar menjadi semakin luas. Pasar yang luas memerlukan tenaga kerja yang lebih banyak, mesin yang lebih banyak, dan perusahaan-perusahaan yang memiliki skala produksi lebih besar.

Sebelum revolusi industri, faktor produksi yang dicermati hanya tiga yaitu tanah, tenaga kerja, dan modal. Setelah revolusi industri, muncul satu lagi faktor produksi

yaitu *entrepreneur*. Mengutip **Richard Cantillon**, Wren dan Bedeian, menyatakan bahwa *entrepreneur* adalah siapa saja yang membeli atau membuat produk dengan biaya tertentu dan menjualnya dengan harga tidak tentu/tidak pasti. *Entrepreneur* ini menjalankan bisnis menggunakan modal sendiri, namun tidak jarang juga menggunakan modal dari orang lain lewat mekanisme *partnership*. Jadi dia menjadi manajer bagi para pemodal yang lain. Untuk itu dia akan mendapat *reward* (gaji) selain dapat hak laba dari modal yang ditanamkan. Ketika perusahaan tumbuh membesar, *entrepreneur* tidak lagi bisa mengelola perusahaan sendiri. Beberapa pekerjaan pengelolaan didelegasikan kepada orang lain sebagai submanager. Para submanager inilah yang kemudian dikenal sebagai “*salaried manager*”. Dia ikut mengelola perusahaan tetapi dia tidak memiliki kepemilikan di perusahaan tersebut.

Wren dan Bedeian (2009) mencatat ditemui banyak masalah tenaga kerja di awal revolusi industri. Ada tiga aspek masalah yang ditemui yaitu rekrutmen, *training*, dan motivasi. Transisi dari petani ke pekerja pabrik sebenarnya disukai karena mereka akan memiliki pendapatan yang lebih stabil. *Problem* yang muncul adalah langkanya pekerja yang memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh pabrik. Perusahaan terpaksa harus memberi konsensi yang besar kepada pekerja trampil, karena hilangnya pekerja kunci dapat berakibat pada penutupan pabrik.

Selain rekrutmen, masalah yang dihadapi perusahaan adalah tentang *training*. Setelah direkrut, pekerja harus diajari ketrampilan baru terkait kehidupan industri. Dasar pendidikan pekerja umumnya rendah (bata huruf) padahal mereka harus membaca, menggambar, dan

merespon pekerjaan dengan hasil yang bisa diprediksi. Karena literasinya rendah maka pelatihan harus diselenggarakan secara lisan atau demo dan bersifat *trial and error*. Pekerja baru belajar dari rekan kerjanya yang lebih dulu bergabung yang hanya sedikit lebih tahu dari mereka. Standardisasi belum ada saat itu, masing-masing pekerja mengerjakan sesuai dengan standar mereka sendiri-sendiri.

Masalah ketiga terkait dengan disiplin dan motivasi kerja. Terbiasa dengan pola kerja pertanian yang cenderung independen berubah menjadi budaya industri yang mengharuskan keakuratan, kehadiran yang rutin, model supervisi baru, dan pacu kerja yang harus terjaga bukanlah hal yang mudah. Saat itu banyak ditemui pekerja yang masuk kerjanya tidak rutin. Pengamat saat itu menengarahi bahwa jika pekerja mendapat upah dari bekerja selama empat hari dan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhannya selama tujuh hari maka dia akan mengambil libur dalam tiga hari. Jadi ada isu disiplin dan isu motivasi kerja saat itu.

Upaya memotivasi sudah dilakukan saat itu dengan metode bujukan positif (*the carrot*), sanksi negatif (*the stick*), dan upaya membangun etos pabrik yang baru. Namun ini tidak sepenuhnya berhasil. Hubungan pendapatan dan penawaran kerja menurut paham ekonomi Merchantilist adalah negatif. Ketika upah naik, maka pekerja akan memilih menghabiskan upahnya untuk dibelanjakan dan baru akan kembali lagi bekerja ketika uangnya sudah habis. Dengan pandangan tersebut maka perusahaan harus berupaya agar pekerja selalu berada pada level subsisten, dan pekerja terbaik adalah mereka yang paling lapar. Pandangan ini ditentang oleh Adam Smith yang menyatakan bahwa insentif moneter akan

menghasilkan orang terbaik yang mau bekerja lebih keras untuk mendapatkan penghasilan lebih banyak. Asumsi ‘*economic man*’ mematahkan teori merchantilisme. Pekerja akan termotivasi untuk berkerja jika ada insentif berbasis *output*.

Selain masalah rekrutmen, pelatihan, dan motivasi pekerja, muncul masalah lain yaitu sulit menemukan manajer yang berkualitas. *Salaried manager*, yaitu manajer di bawah *entrepreneur*, biasanya berpendidikan rendah dan mereka terpilih karena punya sedikit kelebihan keterampilan dan lebih disiplin. Upah mereka juga hanya sedikit di atas pekerja yang lain dan besarnya bukan berbasis tanggung jawab melainkan berbasis status sosial dari yang bersangkutan. Tidak ada konsep umum kepemimpinan saat itu. Kesuksesan kepemimpinan lebih tergantung pada karakter dari pemimpinannya. *Entrepreneur* tidak jarang memilih keluarganya sendiri untuk menempati posisi manajer tersebut karena lebih bisa dipercaya.

Waktu berlalu dan kebutuhan akan *salaried manager* meningkat. Mengutip **Pollard**, Wren dan Bedeian mencatat bahwa mulai tahun 1830, manajer yang bukan pemilik ini tidak lagi digaji berdasar siapaanya tetapi berdasarkan posisi dan tanggungjawabnya. Gaji mereka terus meningkat bahkan mendekati gaji manajer yang pemilik. Pada pertengahan abad ke-19, **John Stuart Mill** menyatakan bahwa orang yang mengatur orang lain harus memiliki intelegensia yang lebih tinggi. Mereka berhadapan dengan pekerjaan-pekerjaan non rutin dan kompleks. Ini menjadi justifikasi besarnya gaji mereka. Peran manajer non pemilik ini semakin lama semakin penting. Generasi kedua dan ketiga dalam bisnis bahkan

mulai lebih menyerahkan pengelolaan bisnis pada *salaried manager* ini.

c. Pemikir Manajemen di Awal Revolusi Industri

Sistem pabrik telah memunculkan masalah bagi pemilik, manajer, dan masyarakat luas. Wren dan Bedeian mencatat ada 4 pemikir manajemen yang memiliki kontribusi penting saat itu yaitu Robert Owen, Charles Babbage, Andrew Ure, dan Charles Dupin.

Robert Owen (1771-1858) adalah sebuah *paradox* dalam era awal revolusi industri. Dia sukses sebagai pengusaha namun dia berusaha menghentikan gelombang industrialisasi dan kejahatan yang dia lihat di dalamnya. Dia menyerukan *new moral order* berbasis *social reorganization*. Dia punya visi membentuk masyarakat industri baru yang merupakan kombinasi dari komunitas agraris dan industri. Secara filosofis dia memandang manusia saat itu tidak berdaya di bawah cengkeraman kekuatan revolusioner dari era baru mesin, yang menghancurkan moral dan solidaritas sosial. Owen mulai menerapkan ide kesejahteraan sosial saat dia di New Lanark. Perkembangan industri menurut dia tidak akan dapat menopang pertumbuhan populasi. Oleh karenanya dia memulainya dengan pernyataan “pekerja manual, secara tepat diarahkan, adalah sumber dari semua kekayaan dan kesejahteraan nasional”. Masalah ekonomi dan sosial diatasi dengan mengembangkan pertanian dengan metode budidaya yang lebih intensif untuk dapat memberi makan lebih banyak orang. Di New Lanark, Owen juga menghadapi masalah disiplin pekerja. Kemudian dia mengembangkan alat pengawasan yang lebih menggunakan persuasi moral daripada hukuman

fisik. Alat itu bernama *Silent Monitor System*. Alat ini berupa kotak kubus dengan empat warna; hitam, biru, kuning, dan putih, yang ditaruh di atas tempat pekerja. Warna adalah cerminan dari kinerja. Owen memberi penilaian terhadap para pengawas dan setiap pengawas menilai bawahannya. Semua pekerja akan dapat melihat warna apa yang diperoleh oleh pekerja yang lain. Sistem ini terbukti efektif. Mereka yang dapat warna hitam akan berusaha memperbaiki kekurangannya dan yang mendapat warna putih berusaha mempertahankan prestasinya.

Charles Babbage (1791-1871) adalah seorang matematikawan jenius yang menemukan mesin kalkulator. Kalkulator otomatis pertamanya yang sukses bernama *Different Engine*. Sebagai ahli manajemen, Babbage tertarik dengan mesin, peralatan, penggunaan daya yang lebih efisien, mengembangkan mesin penghitung untuk menguji kualitas kerja, dan penggunaan bahan baku yang ekonomis. Ini dia sebut sebagai *the mechanical principles of manufacturing*. Babbage menekankan perbedaan antara proses ‘membuat’ produk (yang dapat dikerjakan di bengkel kecil) dengan proses ‘*manufacturing*’ yang beroperasi dalam skala yang lebih besar. Untuk yang kedua ini perlu pengaturan yang cermat atas semua sistem pabrik untuk mengurangi biaya produksi. Ini nantinya menjadi landasan konsep *economies of scale*.

Andrew Ure (1778-1857) merupakan *pioneer* dalam menyediakan pendidikan akademik bagi manajer pemula pada awal sistem pabrik. Ure mengenalkan ‘*otomatic plan*’ untuk menciptakan harmoni dan mencegah pekerja berhenti bekerja sesuka hati yang mengakibatkan proses produksi kacau balau. Pekerja

harus mengetahui manfaat dari mekanisasi dan tidak resisten terhadapnya. Ure mengajukan tiga tindakan dasar agar terjadi harmoni dalam proses manufaktur secara keseluruhan. Tiga prinsip dasar tersebut adalah: *mechanical*, *moral*, dan *commercial*. Mekanikal terkait dengan teknis dan proses produksi, moral terkait kondisi dari pekerja, dan komersial terkait dengan menjaga kelangsungan bisnis lewat penjualan dan pendanaan.

Tokoh kedua yang juga jadi *pioneer* dalam pendidikan akademik di industri adalah **Charles Dupin** (1784-1873). Kontribusi Dupin terletak pada pengaruhnya pada perjalanan edukasi industri dan juga pada konsep yang nantinya dikembangkan oleh Henri Fayol tentang pemisahan antara *technical skill* dan *managerial skill* serta kemungkinan bahwa manajemen bisa diajarkan. Kontribusi Dupin dalam pendidikan industri cukup nyata. Hoaglund melaporkan bahwa sampai dengan 1826, materi Dupin tentang manajemen sudah dipresentsikan di 98 kota di Perancis, diberikan kepada lebih dari lima ribu pekerja dan supervisor. Dupin juga mengemukakan gagasan awal tentang *time study* dan perlunya keseimbangan beban kerja pekerja setelah adanya pembagian kerja.

d. Revolusi Industri di Amerika

Revolusi industri akhirnya menjaral juga ke Amerika Serikat. Revolusi industri di Amerika Serikat ditandai adanya revolusi komunikasi dengan ditemukannya telegrap Morse tahun 1832 dan revolusi transportasi dengan pembangunan rel kereta api mulai tahun 1830. Tokoh utama pemikir manajemen saat itu adalah **Daniel McCallum** (1815-1878) dan **Henry Varnum Poor** (1812-1905). Sebagai seorang

superintendent pada perusahaan pembuat rel kereta api, McCallum menyatakan bahwa manajemen yang baik harus berbasis disiplin yang baik, deskripsi pekerjaan yang detil dan spesifik, pelaporan kinerja yang rutin dan akurat, upah dan promosi berbasis kinerja, hirarki otoritas atasan bawahan yang jelas, dan penegakan akuntabilitas dan tanggungjawab setiap orang dalam organisasi. Dia juga mengembangkan *organizational chart* dalam bentuk sebuah pohon. Dalam bagan tersebut tergambar garis otoritas dan tanggung jawab, *division of labor* masing-masing unit, dan garis komunikasi untuk pelaporan dan pengawasan. Akar dari pohon diisi oleh *board of director* dan direktur utama, cabangnya diisi oleh departemen-departemen, dan daunnya adalah posisi yang lebih bawah lagi. Dia juga membuat pakaian seragam yang berbeda untuk setiap level pekerja.

Henry V Poor adalah editor *the American Railroad Journal*. Jika McCallum berbicara tentang masalah internal proyek perkerataapian, Poor melihat prinsip oprasional jalan kereta api secara lebih luas, termasuk pendanaan, regulasi, dan peran kereta api dalam kehidupan orang Amerika. Terinspirasi oleh McCallum, Poor mengemukakan tiga prinsip fundamental dalam manajemen yaitu: organisasi, komunikasi, dan informasi. Organisasi adalah dasar dari semua manajemen. Di sana harus ada pembagian kerja yang cermat mulai dari pimpinan tertinggi hingga pekerja terendah dan masing-masing harus memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik. Komunikasi terkait dengan merancang metode pelaporan secara menyeluruh untuk membuat *top management* menerima informasi yang kontinyu dan akurat. Sementara Informasi adalah ‘catatan komunikasi’.

Poor menekankan adanya laporan yang merupakan kompilasi dari biaya, pendapatan, dan tingkat keuntungan. Waktu berjalan dan Poor meragukan apakah tiga prinsip dasar itu masih memadai. Maka dia pergi ke Inggris untuk melihat sistem kereta api di sana. Sepulangnya dari Inggris dia menulis bahwa ditemui kesulitan besar dalam mengadaptasi kapabilitas manusia dan praktik bisnis saat ini dan institusi menghadapi tuntutan agar lebih efisien dalam operasinya. Poor mulai mencari prinsip yang lebih luas untuk mengatasi bahaya ‘menganggap manusia sebagai mesin dan kualitas pekerja hanya bisa ditegakkan dengan pembayaran upah’. Poor menyatakan bahwa solusinya adalah kepemimpinan yang dapat menanamkan *esprit de corp*. Top manajemen harus menjadi jiwa dari perusahaan. Jiwa ini tidak boleh terfragmentasi dan terputus. Sekali berkurang kesatuannya mana akan berkurang juga energinya, intelegensinya, hidupnya, dan akuntabilitasnya. Pemimpinan tidak cukup hanya tahu semua spek dari operasi dan admistrasi *railroad* tetapi dia juga harus bisa mengelola orang, tahu sistem secara total, dan bisa mencegah konflik antar bagian yang dapat merusak kesatuan tujuan. Kesalahan dalam memilih pemimpinan disebabkan oleh dua hal, seleksinya tidak berbasis kemampuan dan kelemahan sistem informasi yang tidak dapat menunjukkan kelemahan manajer.

3. The Scientific Management Era

a. Frederick W. Taylor

Tahapan berikutnya dari revolusi industri dimulai dari paruh kedua abad ke-19. Peran para insinyur sangat vital dalam pengembangan teknologi pada saat itu sehingga wajar jika para insiyur juga yang banyak

mencetuskan pemikiran-pemikiran manajemen. Salah satu insinyur yang menjadi tokoh sentral pada era ini adalah **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**. Taylor memulai kariernya di Midvale Steel Company tahun 1878. Kariernya cukup mulus. Bermula dari pekerja biasa, dalam 6 tahun sudah mencapai posisi *chief engineer*. Berkariier di Midvale adalah tahun-tahun bereksperimen, di mana dia memperoleh pelajaran berharga yang nantinya akan menjadi basis gagasan dia tentang manajemen. Saat itu Midvale menggunakan sistem upah per unit produksi, bukan upah harian. Taylor melihat sistem ini tidak efektif. Dia mencermati ada praktik yang dinamakan “*soldiering*”, di mana pekerja bekerja selambat mungkin namun mereka berusaha terlihat bekerja secepat mungkin oleh atasannya. Pekerja melakukan *soldiering* karena mereka takut akan tidak dipekerjakan lagi ketika pekerjaannya sudah selesai. Pekerja juga khawatir upah per unitnya akan diturunkan jika mereka menyelesaikan kerjanya dengan cepat. Menanggapi perilaku seperti ini, Taylor lebih menyalahkan manajemen daripada menyalahkan pekerja. Adalah tugas manajemen untuk mendesain pekerjaan yang tepat dengan sistem insentif yang sesuai.

Taylor mengatakan bahwa *soldiering* ini bisa diatasi dengan menetapkan bagaimana sebuah pekerjaan itu mesti dikerjakan dengan cara yang paling efisien dan kemudian kita menetapkan standar kinerja untuk pekerjaan tersebut. Dia yakin jika sekali pekerja mengetahui standar kinerja yang sudah ditetapkan secara ‘ilmiah’, bukan berbasis tradisi, maka motivasi untuk melakukan *soldiering* akan tereliminasi. Masalahnya tinggal menetapkan berapa lama (jam, hari) sebuah pekerjaan harusnya selesai dikerjakan. Ini adalah awal

dari apa yang kemudian dinamakan “*scientific management*”, yaitu penggunaan metode ilmiah untuk menentukan secara empiris cara yang paling efisien untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Berbeda dengan Babbage, *time study*-nya Taylor bertujuan untuk mengetahui apa yang mungkin bisa diperbaiki, tidak hanya bersifat deskriptif. Ada fase analisis dan fase sintesis. Pada fase analisis, setiap pekerjaan dibagi kedalam sejumlah gerakan dasar. Gerakan non dasar dihapus dan gerakan dasar ditetapkan mana yang paling cepat dan paling sedikit pemborosan materialnya. Pada proses sintesis, setiap elemen gerakan digabung dengan urutan yang tepat untuk menentukan waktu dan metode yang pasti untuk mengerjakan sebuah pekerjaan.

Hasil *time study* ini kemudian dijadikan sebagai standar *rate* pengupahan. Pekerja akan diupah dengan *rate* yang lebih tinggi jika berhasil mengerjakan lebih cepat dari waktu standar dan akan dibayar dengan *rate* yang lebih rendah jika mengerjakan lebih lama dari waktu standar. Sebelum ini, sistem upah berbasis *profit sharing* dan terbukti kurang berhasil. Salah satu sebabnya adalah karena jarak antara stimulus dan responnya terlalu lama. *Profit sharing* baru diberikan di akhir tahun, sementara pekerja mengerjakan produksinya setiap hari. Di samping itu, profit adalah kontribusi bersama sehingga kurang mencerminkan kontribusi masing-masing pekerja.

Berbasis *time study* dan seleksi pekerja yang dapat memenuhi standar, Taylor mengembangkan “*task-management system*”. Dalam sistem ini dia menggunakan “*functional foreman*”, yang masing-masing bertanggung jawab atas fungsi tertentu. *Functional foremanship* ini menjadikan ketrampilan khusus lebih cepat diperoleh dibandingkan dengan jika seseorang harus menguasai

semua fungsi. Sistem ini tidak bertentangan dengan sistem kesatuan komando, karena setiap bawahan hanya akan bertanggung jawab kepada satu *functional foreman*.

Pada tahun 1890, Taylor meninggalkan Midvale dan bergabung dengan *Manufacturing Investment Company* (MIC). Dia banyak belajar tentang akuntansi di MIC. Berbekal pengalaman di Midvale dan MIC, Taylor mendedikasikan dirinya sebagai konsultan di bidang manajemen. Salah satu klien yang cukup menantang adalah the Bethlehem Iron Company dimana dia mendapat tentangan dari para top manajernya. Pada tahun 1911, Taylor meluncurkan buku *Principles of Scientific Management*. Dalam buku tersebut Taylor menyatakan bahwa tujuan pokok manajemen harusnya untuk menjamin maksimalisasi kesejahteraan pemberi kerja berbarengan dengan maksimalisasi kesejahteraan setiap pekerja. Taylor mencanangkan adanya 'revolusi mental' yang menyatakan bahwa perhatian pekerja dan manajemen harus berbasis *mutually of interest*. Dia menekankan adanya kongruensi antara tujuan pekerja dan pemberi kerja.

b. Ajaran Efisiensi

Menurut Wren dan Bedeian (2009), selain Taylor, ada enam pemikir manajemen yang masuk dalam kategori pergerakan *scientific management*, yaitu Carl Barth, Henry Gantt, Frank dan Lillian Gilbreth, Harrington Emerson, dan Morris Cooke. Mereka bertujuh adalah pelopor penyebaran ajaran efisiensi.

Carl Barth (1860-1939) pada tahun 1899 membantu Taylor di Bethlehem Steel untuk menangani masalah matematika yang kompleks dalam eksperimen pemotongam logam. Selama sisa hidupnya, Taylor

mengandalkan Barth lebih dari siapapun dalam mengembangkan metode *engineering* yang baru. Barth adalah orang yang merancang *assembly line* untuk produksi massal di Ford Motor Company mengganti metode *small-batch assembly* yang lama. Barth juga mengajar *scientific management* di University of Chicago dan Harvard University dan sangat bangga dituduh sebagai murid Taylor yang paling ortodok. Kontribusi Barth dalam pemikiran manajemen adalah pada pengaplikasian metode-metodenya Taylor. Dia sabar dan akurat dalam melakukan eksperimen dan analisis. Dia mengerjakan sejumlah pekerjaan teknis yang diperlukan untuk mengembangkan *scientific management*.

Henry Laurence Gantt (1861–1919) bertemu Taylor di Midvale Steel pada tahun 1887 dan kerjasamanya berlanjut hingga di Betlehem Steel. Gantt membuat penyederhanaan dalam sistem insentif. Jika pekerja dapat mengerjakan pekerjaan lebih cepat (misal standarnya 3 jam dan dia bisa menyelesaikan kurang dari 3 jam), maka dia akan mendapat upah seperti dia bekerja 4 jam. Bonus juga diberikan kepada mandor berbasis jumlah pekerja yang dalam pengawasannya yang dapat mengerjakan sesuai standar. Semakin banyak pekerja yang mengerjakan sesuai standar maka semakin banyak bonus yang diterima mandor. Ini mendorong mandor untuk mau membantu dan mengajari pekerja agar kinerjanya sesuai standar. Karya Gantt yang paling dikenal adalah *The Gantt Progress Chart*. Ini adalah bagan yang memperlihatkan bagaimana sebuah pekerjaan akan dijalankan dan dijadwalkan lewat berbagai aktivitas operasi hingga pekerjaan selesai. Dengan bagan ini manajer dapat memonitor progres pekerjaan dan dapat

mengambil tindakan segera jika ada penyimpangan untuk memastikan pekerjaan selesai pada waktunya.

Frank B. Gilbreth (1868–1924) dan Lillian M. Gilbreth (1878–1972) adalah sepasang suami istri yang mengabdikan dirinya untuk satu tujuan: mengeliminir ‘pemborosan (*waste*) dan menemukan cara terbaik dalam mengerjakan pekerjaan. Jika Taylor terkenal dengan *time study*, Gilberths terkenal dengan *motion study*. Dia menyatakan bahwa “pemborosan terbesar di dunia disebabkan oleh adanya gerakan yang tidak diperlukan, tidak diarahkan dan tidak efektif”. Pada awalnya dia membuat suatu sistem yang mengklasifikasikan gerakan tangan menjadi 17 gerakan dasar yang dia sebut “*therbligs*” (Gilberth dieja dari belakang). Berbasis klasifikasi ini kemudian mereka melakukan pengembangan lebih lanjut pada berbagai pekerjaan. Pada tahun 1892, dia adalah orang pertama yang menggunakan kamera gambar bergerak untuk menganalisis gerakan seorang pekerja. Pada tahun 1915 dia memasang sepatu roda pada kurir untuk mengurangi kelelahan dan mempercepat pengiriman. Pada eksperimen yang lain dia mengobservasi 150 operasi usus buntu untuk menemukan satu cara terbaik. Bersama istrinya, Lillie, dia menulis sejumlah artikel *motion study* di bidang kesehatan seperti “*The Application of Scientific Management to the Work of the Nurse*”, “*Motion Study in Surgery*”, dan “*Scientific Management in the Hospital*”. Dokter sampai saat ini berhutang budi kepadanya karena mereka adalah yang mengemukakan gagasan pertama kali bahwa dokter bedah harus dibantu perawat sebagai ‘*caddy*’ untuk menyerahkan alat bedah saat diperlukan. Sebelumnya, pekerjaan itu dilakukan sendiri oleh si dokter bedah. Lillian menikah dengan Frank tahun 1904. Setelah

menemani Frank selama 20 tahun, Frank meninggal dan Lilian meneruskan kerja mereka hingga 48 tahun kemudian. Lilian dikenal sebagai *'the first lady of management'* karena dia adalah perempuan pertama yang menjadi anggota *the American Society of Mechanical Engineers*. Lilian pernah punya pengalaman buruk didiskriminasi saat menerbitkan karya bukunya, oleh penerbitnya nama dia harus disingkat menjadi L.M. Gilberth supaya tidak kelihatan bahwa penulisnya adalah wanita.

Harrington Emerson (1853–1931) adalah generasi baru *"efficiency engineers"*. Menurut Emerson, contoh efisien yang sempurna adalah *"nature's pump"* di mana air laut mengalami penguapan menggunakan tenaga panas matahari, disusul proses kondensasi menjadi awan, awan dibawa angin hingga ke pegunungan, dan jadilah hujan, air hujan membasahi bumi dan mengalir lewat sungai dan akhirnya sampai lagi ke laut. Emerson berpendapat bahwa kesejahteraan nasional tidak ditentukan oleh sumber daya alam yang dimiliki oleh negara tetapi tergantung pada ambisi dan keinginan sukses dari pada pekerjanya. Namun ambisi ini sering kali terhambat oleh inefisiensi. Dan ini terjadi karena tidak adanya organisasi. Dia yakin bahwa pemborosan dapat dikurangi dengan adanya pengorganisasian yang benar terkait dengan manusia, mesin, dan bahan. Dia mengkritisi konsep Taylor tentang *functional foremanship*. Emerson sepakat dengan konsep spesialisasi namun dia berpandangan bahwa mandor atau kepala bagian juga harus dibekali pengetahuan hal-hal vital tentang bagian-bagian lain di organisasi. Dengan demikian kasatuan tujuan tetap terjaga. Emerson juga punya kontribusi terkait dengan standarisasi biaya serta

menerbitkan *Twelve Principles of Efficiency* yang menjadi salah satu *landmark* dalam sejarah pemikiran manajemen. Lima prinsip yang pertama terkait dengan manusia dan sisanya terkait dengan metode, institusi, dan sistem. Prinsip-prinsip tersebut saling tergantung dan perlu dikoordinasikan agar terbentuk struktur bangunan sistem manajemen. Dalam pengantar bukunya tersebut Emerson mengatakan 'bukan tenaga kerja', bukan modal, dan bukan tanah yang menciptakan kekayaan pada saat ini. Ide-ide lah yang menciptakan kekayaan, dan apa yang dibutuhkan adalah ide yang lebih banyak, lebih banyak menemukan sumberdaya alam, namun lebih sedikit pekerja, modal, dan tanah per unit produksi.

Morris Llewellyn Cooke (1872–1960) dikenal dengan konsep efisiensi pada organisasi sektor publik dan sektor pendidikan. Pada tahun 1909, the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching melakukan penelitian tentang kinerja universitas dilihat dari kaca mata para pengusaha. Atas saran Taylor, Yayasan tersebut menunjuk Cooke untuk menjalankan riset tersebut. Ada enam universitas yang dianalisis dan hasilnya sangat mengejutkan. Temuan Cooke secara umum cukup mengecewakan bagi institusi pendidikan. Banyak ditemukan praktek *imbreding* (institusi mempekerjakan lulusannya sendiri), praktek manajerial di bidang pendidikan lebih buruk daripada di bidang industri, *committee management* yang tidak efektif, kerja departemen yang terlalu otonom dan lemah koordinasinya dengan universitas, dan upah lebih barbasis pada masa kerja bukan kinerja. Dia menyarankan agar professor lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengajar dan meneliti, dan pekerjaan administrasi diserahkan ke spesialis. Dia juga menyarankan agar biaya pengajaran

dan penelitian harus lebih ketat dan dikendalikan oleh universitas.

Taylor juga punya andil dalam menghantarkan Cooke memasuki sektor publik. Atas rekomendasi Taylor maka walikota baru menunjuk Cooke menjadi Director of Public Work di Philadelphia. Saat itu, departemen Pekerjaan Umum tersebut adalah sarang korupsi. Cooke menekankan bahwa pemerintah harus menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kepentingan umum. Selama empat tahun menjabat departemen tersebut dia bisa menghemat satu juta dollar Amerika hanya untuk biaya pengelolaan sampah, memecat 1000 pekerja yang tidak efisien, memberikan tunjangan dan pensiun untuk pegawai, dan membuka komunikasi antara pegawai dan manajer semua level. Dia menulis buku *Our Cities Awake* (1918) yang berisi tentang penggunaan *scientific management* untuk mengelola pemerintah daerah yang lebih baik.

c. *Human Efficiency*

Dalam era *scientific management*, selain Taylor dan kawan-kawan yang mengusung efisiensi proses produksi, ada juga pemikiran manajemen lain yang mempelajari *human efficiency* dan yang mempelajari proses manajemen dan organisasi. Tokoh sentral dalam *human efficiency* adalah **Hugo Munsterberg** (1863-1916). Dia adalah penggagas awal bidang psikologi industri. Munsterberg menyatakan bahwa perhatian besar kita saat ini adalah terkait dengan masalah bahan dan alat, namun pertanyaan-pertanyaan tentang rasa, seperti kelelahan, kerja monoton, kegembiraan dalam bekerja, dihadapi oleh pekerja tanpa pemahaman ilmiah. Untuk menyelesaikan masalah ini, dia mendirikan laboratorium

psikologi yang kemudian menjadi pijakan bagi gerakan psikologi industri. Pada tahun 1913, dia menerbitkan buku *Psychology and Industrial Efficiency* yang terdiri dari tiga bagian. Pertama *The Best Possible Man*, adalah studi tentang kebutuhan pekerjaan dan identifikasi orang yang memiliki kualitas mental yang cocok dengan pekerjaan tersebut. Kedua, *the Best Possible Work* adalah studi terkait dengan kondisi psikologis kerja yang memberi output terbesar dan paling memuaskan bagi setiap orang. Ketiga, *the Best Possible Effect*, adalah studi tentang terciptanya efek terhadap kebutuhan manusia untuk kepentingan bisnis. Dia melakukan studi terkait tiga hal tersebut pada pekerjaan operator telepon, pendorong troli, dan perwira Angkatan laut.

d. Proses Manajemen dan Organisasi

Sementara itu, dalam bidang proses manajemen dan organisasi ada dua tokoh penting yaitu Henry Fayol dan Max Weber. **Jules Henry Fayol** (1841-1925) berkarya selama era *scientific management* namun karyanya baru diketahui secara luas beberapa tahun setelah kematiannya. Dari tahun 1860-1866 dia bekerja sebagai insinyur dan membuat kemajuan penting dalam teknik memadamkan kebakaran batubara di bawah tanah. Karir Fayol menanjak namun perusahaan (*Comambault*) mengalami kesulitan keuangan pada tahun 1888. Saat itu Fayol sudah pada posisi sebagai CEO dan bertanggungjawab merevitalisasi operasi perusahaan. Dia melakukan penyatuan produksi untuk mendapatkan skala ekonomi, mencari deposit batubara dan cadangan besi baru. Dia juga mendirikan fasilitas riset untuk meningkatkan teknologi, mengadakan aliansi dan mengakuisisi perusahaan lain, membuka pabrik baru untuk

memperluas geografis, dan mereposisi perusahaan sebagai pemasok khusus baja. Berbekal pengalamannya sebagai CEO, Fayol mengembangkan ide-idenya tentang manajemen. Fayol mulai membedakan antara *managerial ability* dan *technical knowledge*. Dia menyatakan bahwa seorang pemimpin yang administrasinya bagus tapi pengetahuan teknisnya rendah adalah lebih bermanfaat daripada orang yang sangat ahli secara teknis namun kemampuan administrasinya biasa-biasa saja. Jadi kinerja perusahaan lebih tergantung pada *managerial ability* daripada *technical ability*.

Karya besar Fayol adalah *Administration Industrielle et G'en'erale* yang terbit tahun 1916 dalam sebuah buletin dan setahun berikutnya dipublikasikan dalam bentuk buku. Buku ini kemudian menjadi rujukan bagi pendidikan para eksekutif di Perancis. Diseminasi karya Fayol ke luar Perancis agak terhambat karena adanya Perang Dunia I dan baru setelah empat dekade, karya itu mendapat apresiasi besar di luar Perancis.

Fayol menyatakan bahwa *managerial ability* adalah penting, tetapi mengapa tidak ada sekolah atau universitas yang mengajarkannya? Jawabannya karena saat itu tidak ada teori manajemen. Menurut Fayol, teori adalah kumpulan prinsip-prinsip, peraturan, metode, dan prosedur yang diparktekan dan dievaluasi oleh pengalaman. *Managerial ability* menurut Fayol tergantung pada kualitas fisik, mental, dan moral serta pengetahuan yang berasal dari pendidikan, pengetahuan khusus, dan pengalaman. Semakin tinggi level otoritas seseorang dalam perusahaan semakin tinggi kepentingan *managerial ability*-nya relatif terhadap *technical ability*. Fayol mengemukakan ada 14 prinsip dalam manajemen. *Division of work* (memberikan tugas khusus pada setiap

individu spesialis dengan tujuan menghasilkan output lebih banyak/lebih baik dengan upaya yang sama). *Authority* (hak untuk memerintah dan kekuatan untuk ditaati). *Discipline* (rasa hormat dan kepatuhan antara perusahaan dan karyawan). *Unity of command* (setiap tindakan karyawan harus berasal dari perintah satu atasan saja). *Unity of direction* (setiap orang, setiap rencana dari sebuah kelompok aktivitas harus memiliki tujuan yang sama). *Subordination of individual interests to the general interest* (mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi). *Remuneration* (upah harian, tarif per unit, bonus, dan bagi hasil). *Centralization* (mencari level optimum sentralisasi-desentralisasi). *Scalar chain* (garis kewenangan dari otoritas tertinggi hingga terendah). *Order* (menempatkan sesuatu, barang dan orang, pada tempat semestinya). *Equity* (kombinasi dari kebaikan dan keadilan). *Stability of tenure of personnel* (masa jabatan yang memastikan karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan). *Initiative* (karyawan yang punya semangat dan energi untuk sukses). *Esprit de corps* (membangun keharmonisan dan kesatuan).

Fayol juga dianggap sebagai orang yang pertama kali mengidentifikasi dan mendeskripsikan elemen atau fungsi dari pekerjaan manajer. Dia menamakan elemen tersebut: *planning, organizing, command, coordination, dan control*. Secara keseluruhan kelima elemen tersebut sering disebut sebagai *the management process*.

Max Weber (1864–1920) adalah intelektual Jerman yang minatnya luas mulai dari sosiologi, agama, ekonomi, dan ilmu politik. Pada tahun 1904 dia berkesempatan ke Amerika, negara yang dianggap paling kapitalis. Dia melihat pertumbuhan ekonomi di Amerika yang berbeda dengan di Jerman. Praktek kartel dibatasi

dengan undang-undang. Dia menilai *spirit of capitalism* telah mendorong inovasi dan kompetisi di Amerika.

Tulisan Weber umumnya bersifat preskriptif, berbeda dengan tulisan Taylor dan Fayol yang berorientasi rekomendasi praktis. Kontribusi utama Weber adalah menguraikan karakteristik dari apa yang dia sebut sebagai '*bureaucracy*'. Ada empat hal yang perlu diketahui terkait dengan birokrasinya Weber ini. Pertama, Weber tidak menggunakan istilah birokrasi yang berkonotasi negatif dan tidak efisien tetapi birokrasi sebagai organisasi modern dan efisien. Kedua, birokrasi adalah sesuatu yang ideal yang tidak ditemukan di realitas. Jadi model birokrasi ini sifatnya hipotetikal bukan faktual. Ketiga, birokrasi ideal ini berbasis otoritas legal, bukan berdasar tradisi atau kharisma. Seperti dikembangkan oleh Weber, otoritas legal berasal dari peraturan-peraturan dan pengendalian yang dijalankan untuk mencapai suatu tujuan. Manajer memiliki otoritas menginterpretasikan dan menegakkan peraturan dan pengendalian ini berdasarkan posisi dia. Kepatuhan bukan merujuk pada orang tetapi pada posisi kewenangannya. Keempat, birokrasi ini bebas budaya dan mengandalkan pada rasionalitas dan legalitas. Gagasan kesetaraan warga negara dan layanan yang luas yang harus diberikan oleh negara modern, menjadikan model birokrasi ini tidak bisa dihindari. Tidak hanya pemerintahan yang membutuhkan birokrasi, perusahaan dan organisasi secara umum ketika ukurannya semakin besar perlu juga menerapkan model birokrasi ini.

Weber mengidentifikasi karakteristik birokrasi ideal sebagai berikut. Ada *division of labor*, sehingga otoritas dan tanggung jawabnya jelas. Ada *managerial hierarchy*, posisi disusun berdasarkan hierarki

otoritasnya. Ada *formal selection*, semua pegawai dipilih berdasarkan kualifikasinya menggunakan ujian formal, pendidikan, dan pelatihan yang pernah diikuti. Ada *career orientation*, pegawai adalah seorang profesional bukan seorang politisi. Ada *formal rules and other controls*, semua pegawai terikat dengan peraturan dan pengendalian. Ada *impersonality*, peraturan dan kontrol berlaku untuk semua orang dan semua kondisi.

4. The Social Person Era

Gagasan *social person era* lebih mencerminkan munculnya filosofi daripada tindakan manajerial. Gagasan ini mulai dikenal pada tahun 1930an. Gagasan didominasi oleh keyakinan bahwa kepuasan dan produktivitas karyawan tergantung pada interaksi sosial antar pekerja dan interaksi pekerja dengan atasannya.

a. Hawthorne Studies

Pada tahun 1924, ada ***Hawthorne Studies*** yang dapat publikasi luas dan banyak mendapat pujian sekaligus kritikan. Studi berlangsung selama 8 tahun dan menemukan sejumlah perilaku karyawan. Studi ini adalah studi pertama kali yang fokus pada sisi manusia dari ilmu manajemen. Hasil studi ini melahirkan Gerakan ***Human Relation***. Pada saat dilakukan studi, Hawthorne Works mempekerjakan 40.000 karyawan dan kebijakan sumber daya manusianya sangat bagus dan tunjangannya juga besar. Ada fasilitas olahraga, rekreasi, dan ada toko di mana karyawan bisa membeli barang-barang dengan diskon. Moral karyawan sangat tinggi dan tidak pernah ada kerusuhan.

Hawthorne studies terdiri dari serangkaian studi. Studi pertama yang dilakukan adalah **Illumination Study** (1924-1927). Studi ini menginvestigasi hubungan antara

variasi pencahayaan di tempat kerja dengan produktivitas pekerja. Percobaan pertama dilakukan tahun 1924, dan hasilnya ternyata tidak ada hubungan antara tingkat penerangan dan naik turunnya produktivitas. Tahun 1925 dilakukan percobaan lagi dan karyawan dikelompokkan menjadi dua kelompok. Kelompok pertama, pencahayaannya diubah-ubah dan kelompok kedua pencahayaannya tidak diubah-ubah. Karyawan yang diteliti ditempatkan di gedung yang berbeda dari tempat mereka biasa bekerja. Maka dilakukanlah percobaan dengan meningkatkan dan menurunkan pencahayaan di ruangan kelompok pertama. Hasilnya tetap tidak ada hubungan antara tingkat pencahayaan dan kinerja. Kinerja karyawan selalu meningkat baik saat penerangan dinaikkan maupun diturunkan. Pada April 1927 percobaan dihentikan dan dicatat ada dua kesimpulan. Penerangan hanya salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan tidak ada hubungan sebab akibat yang sederhana antara penerangan dan produktivitas pekerja.

Studi kedua kemudian dilakukan. Studi ini dinamakan **Relay-Assembly Test Room Study** (1927-1932). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kondisi kerja (waktu istirahat, lama hari kerja, makan siang) dan metode pembayaran terhadap produktivitas karyawan. Karyawan diobservasi di tempatnya biasa bekerja selama dua pekan (tanpa mereka ketahui) sebelum dipindahkan ke ruang khusus yang dapat memudahkan observasi. Di ruang khusus mereka dicek secara cermat termasuk tekanan darah, detak jantung, serta temperatur dan kelembaban ruang dan kondisi cuaca secara umum. Di ruang khusus tidak ada supervisor, hanya si peneliti yang mewakili sebagai supervisor. Setelah enam pekan, program insentif baru

diterapkan. Mereka diberitahu agar bekerja dengan kecepatan yang nyaman saja karena program baru ini tidak akan mengurangi penghasilan mereka, namun punya peluang untuk memperoleh lebih banyak. Selama studi, berbagai kondisi kerja diubah-ubah untuk melihat pengaruhnya terhadap produktivitas. Jam istirahat diubah-ubah dari 2x5 menit, 2x10 menit, 6x5 menit, dan makan siang diubah ke restoran. Semua perubahan ini sepersetujuan karyawan. Temuan dari eksperimen ini cukup mengejutkan. Produktivitas mereka cenderung naik, apapun jenis perubahan kondisi kerja yang dilakukan. Pada periode ke-12, waktu istirahat dihilangkan, jam kerja dikembalikan seperti semula, dan makan siang kembali harus mereka siapkan sendiri. Akibatnya total *output* memang meningkat karena jam kerja yang lebih banyak, namun *output* per jamnya menurun. Pada periode 13, jam istirahat diberlakukan lagi dan hasilnya *output* per minggu dan per jam-nya mencapai yang tertinggi sepanjang eksperimen. Pengaruh jam istirahat terhadap produktivitas, berdasarkan analisis yang lebih mendalam, ternyata bukan karena faktor kelelahan tetapi lebih karena kesempatan untuk berinteraksi sosial yang lebih lama. Pada ruang eksperimen mereka dibebaskan berbicara satu dengan yang lain, sementara di tempat kerjanya tidak boleh berbicara. Secara keseluruhan, hasil studi menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas secara berurutan adalah: (1) bekerja dalam kelompok kecil (2) gaya pengawasan yang ramah dan tidak kaku, (3) pendapatan naik, (4) pengalaman baru menjadi partisipan studi, dan (5) perhatian dari pejabat perusahaan dan peneliti.

Pada tahun 1925-1932 dilakukan *Interviewing Program* terkait hubungan pegawai dan supervisor. Awalnya pertanyaannya hanya pertanyaan sederhana dengan jawaban 'ya' dan 'tidak' sehingga belum bisa diperoleh hasil yang memuaskan. Untuk memperdalam analisis hasil eksperimen sebelumnya, mereka meminta bantuan **Elton Mayo** (1880-1949), orang kelahiran Australia yang bermigrasi ke Amerika. Mayo punya pengalaman penelitian seperti yang di Hawthorne yang dilakukan di Continental Mills. Waktu istirahat menurut Mayo dapat mengurangi 'lamunan pesimistis' karyawan sehingga meningkatkan moral dan produktivitas mereka. Lamunan pesimistis merupakan kondisi dimana pikiran karyawan dipenuhi oleh pemikiran melankolis dan ini menutupi untuk memikirkan hal lain. Ini sejenis penyakit mental ringan. Mayo mengunjungi Hawthorne selama dua hari pada tahun 1928, empat hari selama tahun 1929, dan mulai terlibat mendalam pada tahun 1930. Mayo merasa bahwa perubahan sikap mental dalam kelompok yang luar biasa adalah kunci dari penjelasan teka-teki di Hawthorne. Mayo perlu melakukan wawancara mendalam untuk menganalisis lebih lanjut. Premis dasar dari pendekatan ini adalah perlunya peran supervisi yang baru yang lebih terbuka, perhatian, dan kesediaan untuk mendengarkan. Terkumpul banyak komplain dari hasil wawancara namun tidak semua komplain tadi benar-benar terjadi saat diinvestigasi lebih lanjut. Oleh karena itu peneliti memisahkan antara komplain yang fakta (material) dan yang sentimen (psikologis). Sebagai contoh ada karyawan yang mengeluh ada kebisingan di ruang kerjanya. Setelah diinvestigasi tidak ditemukan kebisingan dan ternyata terungkap bahwa saudaranya barusan meninggal karena pneumonia dan dia khawatir akan terkena juga. Pikiran ini

adalah contoh ‘lamunan pesimistis’ yang ditemukan Mayo di penelitian sebelumnya. Supervisor yang ‘baru’ harus lebih beorientasi manusia, lebih peduli, dan terampil dalam menangani masalah sosial dan pribadi.

Studi selanjutnya adalah ***Bank-Wiring Observation Room Study*** (1931-1932). Perbedaan utama studi ini dengan sebelumnya adalah bahwa para peneliti tidak boleh berinteraksi dengan pegawai, mereka hanya boleh mengamati dari belakang. Temuan utama dari studi ini bahwa pekerja ternyata membentuk kelompok informal yang salah satu kesepakatannya adalah membatasi *output*. Peneliti menemukan bahwa kelompok informal ini memiliki dua fungsi. Pertama untuk melindungi karyawan dari kecerobohan rekan kerja yang merugikan tarif mereka. Kedua, melindungi pekerja dari manajer yang akan meningkatkan standar *output* atau memotong tarif. Peneliti kemudian menginvestigasi apakah alasan pembatasan output itu fakta atau hanya sentiment. Dugaan kekhawatiran munculnya depresi ekonomi tidak terbukti karena perilaku itu muncul pada periode ekonomi bagus maupun buruk. Pembatasan sebetulnya merugikan karyawan karena *unit cost* akan naik dan ini akan menurunkan pendapatan mereka. Kesimpulannya, manajer harus mempertimbangkan faktor sentimen karena ini menjadi bagian dari sistem sosial dari organisasi.

b. Organisasi sebagai Sistem Sosial

Studi Hawthorne mendorong pandangan bahwa organisasi adalah sebuah sistem sosial. Selain tokoh yang terlibat dalam studi Hawthorne, ada dua nama penting yang juga berkontribusi pada Sosial Person Era ini. Pertama adalah **Mary Parker Follet** (1868-1933). Dia

dikenal sebagai *the political philosopher*, sebelum selanjutnya sebagai *business philosopher*. Buku pertamanya berjudul *The Speaker of the House of Representatives* masih dianggap sebagai buku yang paling inspiratif tentang peran Dewan di Amerika. Buku inilah yang menjadikannya dikenal sebagai *political philosopher*. Dia juga bertemu dengan banyak pimpinan bisnis di *the Taylor Society*. Jadi secara kronologis, Follet masuk di era *scientific management* namun secara filosofi dan intelektual dia masuk ke era *social person*. Masuknya Follet dalam era *social person* nampak dari buku dia yang ke-2, *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, yang terbit tahun 1918. Di buku itu dia mengemukakan tentang ide “*the group principle*” dimana perbedaan yang dimiliki individu diidentifikasi dan kemudian diintegrasikan menjadi satu kesatuan. Dia yakin bahwa kita akan menemukan pria sejati hanya jika ada dalam suatu kelompok. Potensi seseorang tetap sebagai sebuah potensi hingga potensi itu diimplementasikan dalam kelompok. Dengan menggunakan prasa seperti ‘*togetherness*’ ‘*group thinking*’ dan ‘*collective will*’ Follet menginginkan masyarakat baru berbasis kelompok bukan individu-individu.

Di bukunya yang ketiga, *Creative Experience*, Follet mengupas tentang *conflict resolution*. Hasil dari konflik ada empat kemungkinan: (1) salah satu pihak mengalah, (2) ada perjuangan dan satu pihak mengalahkan pihak yang lain, (3) kompromi, dan (4) integrasi. Hasil pertama dan kedua jelas tidak bisa diterima karena menggunakan kekuatan atau kekuasaan. Pilihan kompromi hanya akan menunda masalah. Pilihan terbaik adalah integrasi karena kedua belah pihak puas

dengan pilihan yang mengakomodasi semua kepentingannya. Follet memberi ilustrasi sederhana tentang integrasi ini. Ada dua orang duduk di satu ruang kecil di perpustakaan, yang satu ingin jendelanya dibuka, yang lain ingin ditutup. Mereka melihat ruang sebelah kosong tidak ada yang duduk, maka mereka membuka jendela ruang sebelah tersebut. Keduanya puas. Yang ingin jendela tertutup supaya tidak kena angin langsung, terpenuhi. Yang satunya ingin dapat lebih banyak angin juga terpenuhi.

Tokoh kedua adalah **Chester Irving Bernard** (1886-1961). Bernard bergabung dengan departemen statistik American Telephone and Telegraph tahun 1909 dan pada tahun 1927 dipercaya menjadi presiden the New Jersey Bell Telephone Company. Karya terbesar Bernard adalah *The Function of Executive* dimana dia mencari pola universal dari organisasi. Menurut Bernard, kegagalan masyarakat sepanjang sejarah karena kegagalan mereka dalam menyediakan kerjasama manusia dalam bentuk organisasi formal. Bernard mengatakan bahwa organisasi formal adalah semacam kerja sama antar orang yang secara sadar, disengaja, dan bertujuan. Dengan organisasi formal akan memungkinkan terciptanya peningkatan efektifitas dan efisiensi dari kerjasama tersebut. Ada tiga hal yang perlu dipahami dalam organisasi. Pertama, pastikan organisasi tetap bertahan hidup dengan menjaga keseimbangan antar karakter yang kompleks dalam lingkungan yang selalu berubah baik dari aspek fisik, biologi, maupun sosial. Kedua, analisis faktor pendorong eksternal yang mengharuskan organisasi melakukan penyesuaian untuk mencapai keseimbangan. Ketiga, menganalisis fungsi-fungsi yang dikerjakan oleh para eksekutif pada semua level di organisasi.

Dalam menganalisis lingkungan, pemikiran Barnard melampaui pemikiran sebelumnya karena Barnard juga memasukkan investor, pemasok, konsumen, dan pihak-pihak lain yang berkontribusi terhadap organisasi meskipun secara teknis mereka bukan pegawai organisasi. Barnard sadar bahwa ada potensi perbedaan motif individu dan motif organisasi. Untuk itu dia membedakan antara ‘*effectiveness*’ dan ‘*efficiency*’. Sistem organisasi formal memiliki tujuan, dan jika perusahaan berhasil mencapai tujuan tersebut maka disebut sistemnya efektif. Sementara efisiensi organisasi menurut Barnard adalah hasil dari efisiensi individu-individu yang merupakan cerminan dari motif individu-individu. Jadi efisiensi adalah tingkat dimana motif-motif individu terpuaskan dan hanya masing-masing individu yang dapat merasakan.

5. *The Modern Era*

Wren dan Bedeian (2009) menyatakan bahwa tidak mungkin mencermati semua pemikiran manajemen era modern karena sangat beragam dan luasnya. Dia hanya membuat sketsa garis besar yang mencoba memahami tren utama, pergeseran, dan pengaruh pemikiran-pemikiran tersebut. Pemikiran manajemen modern merupakan pengembangan dari empat area: Pertama, *General Management Theory* dan studi aktivitas manajerial yang merupakan ekstensi dari kerja Henri Fayol; Kedua, pengembangan keperilakuan yang muncul dari *human relation* dan pendekatan yang berorientasi pada manusia lainnya; Ketiga, perkembangan gagasan tentang struktur organisasi; dan Keempat pendekatan

problem-solving berbasis pendekatan kuantitatif dan atau ilmiah.

a. *General Management Theory*

Perkembangan organisasi setelah usai perang dunia ke-2 membutuhkan manajer dengan edukasi yang lebih luas yang tidak hanya dapat meningkatkan kinerja internal perusahaan namun juga memahami lingkungan perusahaan. Ahli manajemen perlu mengubah orientasinya dari *a shop-level management* menjadi *a general management theory*. Henri Fayol adalah yang dianggap orang pertama yang mengembangkan teori umum manajemen. Owen, McCallum, serta Taylor dan kawan-kawan masih dianggap sebagai praktisi yang mencoba merangkum pengalaman dan pengamatannya agar dapat digunakan orang lain. Teorinya Fayol berisi dua bagian: (1) Elemen, yang menjelaskan apa yang harus dilakukan manajer (*plan, organize, command, coordinate, and control*) dan (2) Prinsip-prinsip dimana menjadi panduan untuk mengelola. Menurut Fayol, tujuan teori adalah untuk memberikan *body of knowledge* tentang apa yang dapat diajarkan. Tidak ada yang kaku dan mutlak dalam urusan manajemen sehingga tidak ada teori yang diharapkan bertahan selamanya. Pengetahuan baru menyempurnakan pengetahuan sebelumnya dan prinsip serta teori yang ada diuji apakah terbukti bermanfaat atau tidak.

Penerjemahan buku Fayol setelah perang dunia ke-2 memicu minat dalam manajemen umum. Diantara upaya awal dilakukan oleh **William H. Newman** (1909-2002) yang meng-*copyright*-kan materi tentang *Principle of Management* pada tahun 1948 dan kemudian diterbitkan dalam bentuk buku yang berjudul *Administrative Action: The Technique of Organization*

and management. Buku ini berdasarkan studi di General Electric. Berdasarkan studi itu, Newman mendefinisikan *administration* sebagai panduan, kepemimpinan, dan kontrol atas upaya sekelompok individu yang memiliki tujuan yang sama. Sementara elemen dari proses manajemen menurut Newman meliputi *planning, organizing, assembling resources, directing, dan controlling*. Meskipun mirip dengan elemennya Fayol, namun Newman tidak mengenal Fayol saat menulis buku tersebut. Hasil dari *planning* meliputi tiga kelompok besar perencanaan yaitu (1) *goals or objectives* yang mendefinisikan tujuan organisasi yang menjadikan integrasi perencanaan lebih mudah. (2) *single-use plans*, merupakan rencana untuk situasi tertentu dan selesai ketika tujuan sudah tercapai. (3) *standing plan*, merupakan rencana yang bertahan sepanjang waktu dan hanya berubah jika memang kesempatannya mengharuskan.

George R. Terry (1909-1979) adalah orang pertama yang menjuduli bukunya *Principles of Management* yang terbit tahun 1953. Dia mendefinisikan manajemen sebagai aktivitas merencanakan, mengorganisasikan, dan mengontrol elemen operasi dasar dari manusia, bahan, metode, uang, dan pasar, memberikan arahan dan koordinasi, dan menjalankan kepemimpinan kepada upaya manusia sehingga tercapai tujuan perusahaan. **Harold D. Koontz** (1908–1984) and **Cyril O'Donnell** (1900–1976) dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* yang terbit tahun 1955, mendefinisikan manajemen sebagai fungsi menjalankan sesuatu melalui orang lain. Mereka meneruskan ide-ide Fayol dengan membuat kerangka konseptual yang memaparkan prinsip-prinsip

manajemen secara runtut. Menurut mereka, seorang manajer dikenali dengan pekerjaan yang dilakukannya yaitu *planning, organizing, staffing, directing,* dan *controlling*. Meskipun nampak berurutan, dalam prakteknya para manajer menjalankan kelimanya secara simultan. Mereka menekankan bahwa setiap fungsi tersebut berkontribusi pada *organizational coordination*. Coordination bukan merupakan fungsi yang terpisah tetapi merupakan hasil dari penggunaan lima fungsi yang efektif.

Dipicu oleh laporan pendidikan bisnis yang kurang bagus, Koontz membuat artikel berjudul “*The Management Theory Jungle*” di *Journal of the Academy of Management* pada tahun 1961. Dia mengidentifikasi ada enam *schools* dalam pemikiran manajemen. Pertama, *management process school*. Mazhab ini menganggap manajemen sebagai proses menjalankan sesuatu melalui dan dengan orang lain yang bekerja dalam suatu organisasi. Sering disebut sebagai pendekatan tradisional atau universalis, mazhab ini dipelopori oleh Fayol yang berupaya mengidentifikasi dan menganalisis fungsi dari manajer untuk membuat jembatan antara teori manajemen dan praktek manajemen. Kedua, *the empirical school*. Mazhab ini menggunakan studi eksperimen dan menganalisis kasus-kasus untuk mengajarkan dan menggambarkan generalisasi dari manajemen. Premis dasarnya adalah mengevaluasi kesuksesan-kesuksesan dan kegagalan-kegagalan manajer untuk memahami teknik manajemen mana yang efektif. Ketiga, *Human behavior School* atau sering disebut juga *human relations, leadership,* atau *behavioral science approach*. Mazhab ini melihat manajemen sebagai hubungan interpersonal karena manajemen dijalankan lewat manusia. Mazhab ini

menggunakan pendekatan ilmu psikologi dan psikologi sosial. Keempat, *the social system school*. Mazhab ini melihat manajemen sebagai sistem hubungan timbal balik antar berbagai kelompok yang berinteraksi dan bekerjasama. Perintisnya adalah Chester Barnard dan penganutnya banyak menggunakan teori sosiologi. Kelima, *the decision theory school*. Mazhab ini berkonsetrasi pada menganalisis dan memahami siapa yang mengambil keputusan dan bagaimana memilih sebuah tindakan dari berbagai alternatif yang ada. Keenam, *the mathematical school*. Mazhab ini melihat manajemen sebagai sistem dari model dan proses matematika. Ini banyak dipakai di *operation research* yang menggunakan simbol dan hubungan matematika dalam mengambil keputusan.

Selain Fayol, ada sejumlah pemikir manajemen yang membahas tentang pekerjaan manajer. **Henry Mintzberg** (lahir tahun 1939) punya gagasan yang agak berbeda tentang pekerjaan manajerial. Dia mengelompokkan kerja manajerial menjadi tiga. Pertama adalah peran *interpersonal* yang terdiri dari *figurehead* (tokoh), *leader*, atau *liaison* (penghubung). Kedua, peran *informational* yang terdiri dari *a monitor, disseminator, or spokesperson*. Ketiga, peran *decisional* yang terdiri dari *an entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, or negotiator*. Sementara itu, **Rosemary Stewart** (1924-2015) membagi pekerjaan manajer menjadi tiga yaitu; (1) *demand*, yaitu apa yang harus dikerjakan pada pekerjaan itu, (2) *constraints*, yaitu hambatan internal dan eksternal apa yang muncul, dan (3) *choices*, pilihan cara-cara untuk mengerjakan pekerjaan. **John Kotter** (Lahir 1947) dalam studinya menemukan bahwa (1) manajer yang sukses bisa berbeda karekter

personal dan perilakunya (2) manajer menganggap bahwa mereka seorang generalis namun masing-masing memiliki spesialisasi khusus yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya, (3) mereka tahu detail tentang pengetahuan bisnisnya dan jaringan hubungan dengan orang-orang yang ada di bisnis tersebut. Sehingga dia menyimpulkan bahwa manajemen pada level general manager lebih seperti seni daripada ilmu meskipun disana ada regulasi-regulasi. Kotter, menurut Wren dan Bedeian, sudah masuk dalam menggagas manajemen umum khusus untuk pada top manager.

Pada tahun 1980, Koontz merevisi konsepnya tentang *management theory jungle* yang semula ada enam pendekatan ditambah menjadi 11 pendekatan. *Operational school* dipecah menjadi pendekatan *managerial role* dan *contingency*. *Human behavior school* dipecah menjadi *interpersonal behavior* dan *group behavior*. Pendekatan *social system* dipecah menjadi tiga, *sociotechnical system*, *cooperative social system*, dan pendekatan *system*. *Mathematical school* ditambah dengan *management science*. Tujuan perubahan ini adalah untuk lebih mendekatkan antara pendidikan bisnis dan praktek profesional bisnis. Pandangan Koontz ini didukung oleh **Thomas Peters** dan **Robert Waterman** lewat bukunya yang sangat terkenal *In Search of Excellence* yang terbit tahun 1982. Mereka menantang teori akademis dan mengedepankan seni manajemen daripada teknik atau alat manajemen. Mereka mengidentifikasi ada delapan atribut dari *corporate excellence* yaitu (1) lebih condong ke tindakan daripada kontemplasi, (2) produk dan jasanya dekat dengan kebutuhan konsumen, (3) lebih mendorong otonomi dan kelonggaran daripada pengawasan yang ketat (4) sikap ke

karyawan yang mendorong produktivitas serta menghindari perasaan ‘kami’ lawan ‘mereka’ (5) hubungan yang dekat dengan orang-orang dengan teknik ‘*management by walking around*’, (6) taat pada filosofi bahwa bidang bisnis harus tetap sesuai kompetensi, menghindari bisnis yang tidak terkait kompetensi, (7) struktur organisasi yang sederhana dan staf yang ramping dan (8) sistem kontrol yang secara simultan ketat-longgar dalam menjaga target namun tanpa menghambat inovasi.

Peter F. Drucker (1909–2005) adalah pemikir manajemen utama di era modern. Tom Hill dalam bukunya *Management ideas and gurus* (2008) menetapkan Drucker sebagai guru manajemen paling terkenal. Survei Harvard Business Review yang dikutip Hill dengan responden para pemikir manajemen juga menempatkan Drucker sebagai guru yang paling favorit. Drucker menulis tidak kurang dari 39 buku tentang manajemen dan salah satu rangkumannya ada di buku dia yang berjudul *the Essential Drucker*. Drucker menyatakan bahwa buku ini merangkum buku dia mulai dari buku *the Future of Industrial Man* (1942) hingga buku *Management Challenges for the 21st Century* (1999). Dalam buku tersebut, Drucker menyampaikan bahwa tugas pokok manajer adalah membuat orang mampu menggabungkan kinerjanya menuju suatu tujuan dan nilai-nilai bersama, dan melakukan pelatihan dan pengembangan yang mereka perlukan untuk berkinerja dan merespon perubahan. Pelatihan dan pengembangan ini penting karena Drucker menganggap bahwa setiap perusahaan adalah *a learning and teaching institution*. Pelatihan dan pengembangan harus dibangun pada semua level manajerial dan tidak boleh berhenti.

Drucker menyebut manajemen sebagai salah satu inovasi sosial utama di abad ke-20. Di mata Drucker, kualitas hidup, perkembangan teknologi, dan perdamaian dunia semuanya adalah produk dari manajemen yang baik.

Menurut pencerminan Wren dan Bedeian (2009), meskipun sudah banyak yang menyampaikan tentang tujuan organisasi, namun Drucker adalah orang pertama yang mempublikasikan konsep dan frasa *Management by Objectives* (MBO). Menurut Drucker, pekerjaan manajer harus berbasis pada tugas yang harus dikerjakan, agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Manajer harus diarahkan dan dikontrol oleh tujuan-tujuan tersebut, bukan oleh atasannya. Jadi harus ada *self-control*, bukan pengawasan dari atasan. Ada tiga tugas yang harus dilakukan manajemen. Pertama, menetapkan tujuan dan misi perusahaan. Pada organisasi bisnis, tujuan itu adalah kinerja ekonomi. Kedua, membuat kerja produktif dan pekerja bekerja dengan efektif. Perusahaan sebetulnya hanya punya satu yang benar-benar sumber daya, yaitu manusia sehingga mereka harus produktif. Ketiga, mengelola dampak sosial dan tanggung jawab sosial perusahaan. Bisnis yang bagus hanya bisa dijustifikasi jika perusahaan itu baik untuk masyarakat. Bisnis berdiri lebih karena ingin memenuhi kebutuhan konsumen akan produk atau jasa daripada untuk membuka lapangan kerja maupun untuk menghasilkan laba bagi pemilik. Salah satu kutipan Drucker yang terkenal adalah "*There is only one definition of business purpose: to create a customer*". Drucker juga pendukung pengambilan keputusan yang terdesentralisasi pada saat *role model* saat itu, seperti General Motor, melakukan kebijakan sentralisasi. Dalam bukunya *The Concept of the Corporation* dia menyatakan bahwa sistem *assembly line* (yang merupakan sistem

berbasis sentralisasi) diidentikkan dengan efisiensi, padahal sistem tersebut justru sangat tidak efisien karena proses tersebut hanya boleh dikerjakan secara berurutan.

Business Policy dan Manajemen Strategi

Fungsi-fungsi manajemen yang digagas oleh Fayol dan penerusnya telah menjadi sebuah kelompok studi manajemen umum. Belakangan muncul ide untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi tersebut dalam satu kesatuan. **Arch Shaw** (1916-1962) orang yang pertama memunculkan ide tersebut dan kajiannya dinamakan *business policy* dan **William Newman** menerbitkan buku tentang *business policy* pertama kali tahun 1940 dengan judul *Business Policies and Management*. Buku ini dicetak hingga sepuluh edisi dan pada edisi terakhir judul bukunya hanya berjudul “*Strategy*”. Memang ada pergeseran dari istilah *business policy* menjadi *business strategy* atau *strategic management*. Karya penting lain terkait dengan manajemen strategi adalah studi yang dilakukan oleh **Alfred Chandler** (1918-2007), yang dikenal sebagai ahli sejarah bisnis. Dalam bukunya yang berjudul *Strategy and Structure* (1962), dia menyatakan bahwa supaya perusahaan sukses maka perusahaan harus punya struktur organisasi yang cocok dengan strategi yang akan digunakan. Jadi strategi akan menentukan struktur organisasi, bukan sebaliknya. Sementara **Igor Ansoff** (1918-2002) menggunakan istilah *corporate strategy* sesuai dengan judul buku yang dia tulis pada tahun 1965.

Bicara tentang manajemen strategi kita harus menyebut **Michael Porter** dengan tiga bukunya yang banyak menjadi buku teks manajemen strategi di berbagai sekolah bisnis; *Competitive Strategy: Techniques for*

Analyzing Industries and Competitors (1980), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (1985), dan *The Competitive Advantage of Nations* (1990). Sebuah kerangka kerja (dia lebih senang menggunakan istilah *framework* daripada *model*) yang dia buat dan sangat terkenal adalah bahwa profitabilitas sebuah perusahaan merupakan fungsi dari “*five forces*” dari struktur industri. Lima struktur tersebut adalah tingkat hambatan masuk bagi perusahaan baru ke industri, daya tawar pemasok, ancaman produk substitusi, daya tawar pembeli, dan rivalitas antar perusahaan di industri tersebut. Kerangka kerja lain yang juga terkenal adalah terkait dengan pilihan *generic strategies* yang dia sarankan ke perusahaan yaitu: *low cost*, *product differentiation*, dan *focus option*. Porter telah berhasil menggeser arah kajian manajemen strategi dari studi-studi kasus ke studi industri. Sementara dari bukunya *Competitive Advantage of Nation* dia melihat bagaimana pilihan lokasi bisa menjadi keunggulan kompetitif bagi bisnis internasional. Jadi *business cluster* saat ini menjadi faktor kritikal dalam kompetisi bisnis.

b. *Human Relation*

Sebelum tahun 1960, sangat sedikit kontribusi ilmu sosial seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi terhadap teori manajemen umum. Namun mulai tahun 1960, peran ilmu sosial mulai signifikan. Tokoh awalnya adalah **Keith Davis** (1918-2002) yang dikenal sebagai “*Mr. Human Relations*”. Dia mendefinisikan *human relation* di tempat kerja sebagai integrasi manusia dalam situasi kerja yang memotivasi mereka bekerjasama secara produktif, kooperatif, dan memuaskan secara ekonomis, psikologis, dan sosial. Davis berpendapat bahwa *human*

relation modern memiliki dua aspek yaitu *organizational behavior* dan *human relation*. *Organization behavior* terkait dengan memahami, menjelaskan, dan mengidentifikasi penyebab dan dampak dari perilaku manusia melalui investigasi empiris. *Human relation* adalah aplikasi dari pengetahuan di atas terhadap situasi operasional. Dalam konsep tersebut, Davis menambahkan aspek ekonomi dan psikologi pada sifat sosial manusia.

Sementara itu **Chris Argyris** (1923-) membuat hipotesis '*personality versus organization*' atau teori '*immaturity – maturity*' terkait dengan *human relation*. Dia menemukan ketidakcocokan antara praktik di organisasi dengan apa yang mendorong kedewasaan dan tumbuhnya kesehatan personalitas seseorang. Ketidakcocokan ini menyebabkan individu bereaksi defensif seperti menjadi agresif atau apatis. Sementara manajemen meresponnya dengan model kepemimpinan yang lebih otokratik dan direktif serta pengawasan organisasi yang lebih ketat. Mestinya manajer beralih ke *human relation*, bukannya berupaya menutup-nutupi ketidakpuasaan. Lewat sejumlah buku dan artikel yang dia tulis, salah satunya berjudul *Personality and Organization: The Conflict between the System and the Individual* (1957), Argyris berupaya mengurangi ketidakcocokan dan meningkatkan harmoni antara individu dan organisasi. Argyris juga memunculkan ide *organizational learning* dengan metode '*double-loop learning*' dimana pembelajaran dilakukan sambil mengerjakan dan membuat koreksi yang diperlukan berdasarkan umpanbalik informasi dari tindakan tersebut. Konsep ini kemudian dikembangkan oleh **Peter Senge** (1947-) yang menulis buku *best-seller* berjudul *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning*

Organization pada tahun 1990. Supaya sukses dalam menerapkan *learning organization* maka organisasi perlu lima unsur yaitu: *mental model*, *share vision*, *personal mastery*, *team learning*, dan *system thinking*.

Douglas McGregor (1906-1964) menganggap model *human relation* yang ada belum memadai untuk mengatasi realitas dan kerasnya kehidupan organisasi. Dia ingin mengubah pandangan manajer bahwa manusia secara umum adalah malas, tidak bisa dipercaya, dan memiliki sifat antagonis. Ini yang dia sebut sebagai asumsi X. Munculnya gerakan *human relation* baru menggeser dari *hard X* ke *soft X*. Dia ingin asumsinya diubah bahwa manusia pada umumnya rajin, kooperatif, dan ramah. Ini yang kemudian disebut asumsi Y. Teori Y berupaya mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi dengan menciptakan suatu kondisi dimana setiap anggota organisasi dapat mencapai tujuan terbaiknya sendiri-sendiri yang bermuara pada keberhasilan organisasi. Manajer yang menganut asumsi Y akan berupaya membantu bawahannya agar menjadi dewasa dengan memberi keleluasaan yang lebih luas, mendorong kreatifitas, mengurangi pengawasan eksternal dan mendorong pengawasan internal, dan memotivasi melalui kepuasan yang datang dari tantangan pekerjaan yang ditetapkan sendiri. Manusia pada dasarnya baik, dan institusi yang mengasuhnyalah yang dapat mengubahnya jadi jelek. Asumsi tentang sifat manusia akan memandu pemikiran kita, namun tidak ada asumsi yang berlaku untuk semua orang dan pada semua waktu.

John R. Commons adalah orang pertama yang menggunakan frasa '*human resource*' diantara faktor produksi yang lain. Sementara **E. Wight Bakke** menyatakan bahwa semua manajer harus mengelola

semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, namun penekanan harus lebih besar pada sumber daya manusia. Fungsi utama pengelolaan sumberdaya manusia bukan '*personal happiness*' tetapi '*productive work*'. Manajemen sumber daya manusia adalah tanggung jawab semua manajer, bukan hanya manajer sumber daya manusia dan staf yang ada di bagian SDM.

Frederick Herzberg (1923–2000) melakukan penelitian dan dari jawaban responden dia dapat memisahkan dua jenis kebutuhan. Pertama, ketika orang melaporkan ketidaksenangan atau ketidakpuasan maka dia mengaitkan perasaannya itu kepada lingkungan atau konteks pekerjaan. Ketika responden melaporkan kesukaan dan kepuasan maka itu terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau isi dari pekerjaannya. Herzberg menyebut faktor yang berasal dari konteks pekerjaan sebagai factor '*hygiene*'. Sementara yang berasal dari pekerjaan itu sendiri disebut faktor '*motivators*'. Istilah *hygiene* memang dianalogkan dengan higienis di kesehatan yaitu menjaga kebersihan sebagai tindakan preventif. Menurut Herzberg, yang termasuk dalam faktor *hygiene* adalah pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja secara fisik, gaji, tunjangan, dan keamanan kerja. Jika faktor-faktor ini nilainya di bawah level yang diterima, maka pekerja akan tidak puas. Jika faktor-faktor ini sesuai keinginan maka ketidakpuasan pekerja akan hilang. Namun faktor-faktor ini tidak dapat meningkatkan motivasi. Yang dapat meningkatkan motivasi adalah faktor yang terkait dengan pekerjaan seperti prestasi, pekerjaan yang menantang, pengakuan atas prestasi, memingkatnya tanggungjawab kerja, dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Faktor *hygiene* perlu dipenuhi agar pekerja tidak merasa tidak puas, namun

faktor pemotivasi harus ada supaya mendorong orang untuk berkinerja lebih baik.

Motivasi

Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja. **Norman Maier** menformulakan kinerja: “*Performance = Ability x Motivation*”. Terkait dengan motivasi, **Victor H. Vroom** (1932-2023) mengajukan *expectancy theory*. Menurut teori ini, motivasi adalah proses memilih perilaku yang mereka harapkan akan menghasilkan outcome yang menyenangkan. Seseorang akan termotivasi jika (1) mereka percaya ada korelasi antara *effort* dan *performance (expectancy)*. (2) *performance* yang baik akan menghasilkan *outcome* yang baik (*instrumentality*), dan (3) *outcome* yang baik akan menghasilkan *reward* yang baik pula (*valence*).

Sementara itu **Edwin A. Locke** dan **Gary P. Latham**, mengusung *Goal-setting theory* melalui bukunya *A Theory of Goal Setting and Task Performance* yang terbit tahun 1990. Penetapan tujuan berisi tindakan yang diarahkan dengan sengaja dalam proses mengembangkan dan penetapan tujuan atau target spesifik yang harus diselesaikan pekerja. Semakin spesifik semakin bagus. “memproduksi 100 unit dengan kualifikasi sesuai kualitas” adalah tujuan yang lebih baik daripada “kerjakan sebaik mungkin”. Selanjutnya tujuan itu lebih sulit akan lebih baik. Tujuan harus menantang kemampuan seseorang. Selanjutnya, pekerja harus bisa memantau kinerjanya dan menerima umpan balik secara rutin. Terakhir, insentif baik finansial maupun non finansial juga penting untuk mencapai tujuan.

Leadership

Topik *leadership* juga masuk dalam bagian ini. Riset awal terkait dengan kepemimpinan dilakukan oleh **Kurt Lewin** yang menempatkan gaya kepemimpinan dalam rentang kontinum dari otoritarian hingga demokratik. Otoritarian bercirikan menggunakan otoritas formal, orientasi pada produksi, dan bertindak secara sepihak dalam pengambilan keputusan. Sementara, gaya kepemimpinan demokratik atau partisipatif bercirikan menggunakan lebih sedikit otoritas formal, berpusat pada karyawan, dan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. **Rensis Likert** (1903-1981), yang terkenal dengan skala Likert-nya, mengidentifikasi ada empat gaya kepemimpinan: “*exploitive authoritative*”, *System 1*; “*benevolent authoritative*” *System 2*; “*consultative*”, *System 3*; dan “*participative group*”, *System 4*. Dalam bukunya yang berikutnya dia menambahkan *system 5*, dimana hierarki otoritas dalam organisasi diganti dengan sistem partisipasi dan pengaruh yang resiprokal. Selanjutnya gaya kepemimpinan bergeser ke *contingency* atau *situational leadership* yang dipelopori oleh **Fred Fiedler**. Sebuah gaya kepemimpinan bisa efektif bisa tidak tergantung pada situasi. Dia mengidentifikasi gaya kepemimpinan dengan skala LPC (*least-preferred coworker*). Orang yang LPC-nya tinggi peduli dengan hubungan interpersonal, perlu persetujuan keloganya sementara yang LPC-nya rendah sebaliknya, lebih independen. LPC tinggi lebih ke ‘*consideration oriented*’ dan yang rendah LPC lebih ke ‘*task oriented*’. Teori Fiedler berevolusi dari *leader-match theory* ke *cognitive resources theory*.

James M. Burn melalui bukunya yang memenangkan Pulitzer Prize, *Leadership*, yang terbit tahun 1978, memunculkan istilah *transactional* dan *transformational leadership*, yang merupakan hasil dari studinya di kepemimpinan politik. Pemimpin *transformational* memiliki ciri personal yang mau berbagi kekuasaan (memberdayakan) dengan pengikutnya. Pemimpin seperti ini biasanya muncul pada masa tertentu saat organisasi mengalami penurunan dan diperlukan revitalisasi visi yang baru. Visi yang diusung adalah mengenai perubahan. Sementara itu **Robert J. House** pada tahun 1976 menerbitkan buku berjudul , “*A Theory of Charismatic Leadership*”. Pemimpin kharismatik menyelesaikan sesuatu dengan keunggulan atas kemampuannya menarik hati pengikutnya. Pengikutnya akan percaya, berbagi visi, sering kali mengaitkan dengan kekuatan mistis, dan menawarkan kepatuhan buta kepada pemimpin tersebut. Menurut House, pemimpin kharismatik muncul dalam kondisi tertentu, memiliki kualitas pribadi yang berbeda dengan kebanyakan orang, dan dapat mengelola impresi untuk membangun dan mempertahankan keyakinan dan kepercayaan pengikutnya. Namun kita harus mengingat kesimpulan Max Weber bahwa kharisma adalah situasi yang tidak stabil dan setelah pemimpin kharismatik tersebut pergi maka akan muncul chaos.

Selain itu, **Goerge Graen** pada tahun 1995 membuat artikel tentang *transactional leadership* yang dia namakan *Leader-member exchange theory*. Menurut Graen, pengikut itu dikelompokkan menjadi dua yaitu *in-group* dan *out-group members*. Pemimpin memberikan perlakuan yang lebih baik pada *in-group members*. Sebagai imbalannya, mereka akan berupaya lebih untuk

kemajuan pekerjaan pimpinan. Graen menegaskan bahwa pengelompokan *in-group* dan *out-group* bukan berbasis pertemanan tetapi berbasis pada tugas mereka.

c. Pendekatan Kuantitatif

Operation Research

Menurut Wren dan Bedeian (2009), Perang Dunia I dan II telah membawa ilmu manajemen menjadi sebuah *science*, dengan memunculkan istilah *operation research*. *Operation research* adalah sebuah penerapan dari pengetahuan dan metode ilmiah untuk mempelajari masalah yang kompleks dengan tujuan mendapatkan keputusan yang berbasis data kuantitatif. Problem-problem seperti menentukan level persediaan yang optimal, penjadwalan dan pengawasan produksi dan pengendalian kualitas adalah yang dicarikan solusinya dalam teknik ini. Aplikasi metode *operation research* mayoritas pada manajemen produksi atau operasi. Aplikasinya banyak menggunakan pendekatan statistik dan matematik. Teknik-teknik yang dikenal seperti misalnya: *probability theory* (untuk teknik *quality control*), *linear programming* (untuk memilih yang optimal dengan adanya sejumlah konstrain), *waiting line or queuing theory* (untuk mencari keseimbangan antara biaya dan jumlah layanan dari sebuah mesin atau fasilitas), *game theory*, *decision trees*, *Monte Carlo methods*, dan *simulation device* (untuk proses pengambilan keputusan). Dengan pendekatan yang sama, perusahaan DuPont mengembangkan metode perencanaan dan pengawasan yang terkomputerisasi yang dinamakan **Critical Path Method (CPM)**. Sementara Angkatan Laut Amerika Serikat mengembangkan **Program Evaluation and Review Technique (PERT)**

untuk penjadwalan dan evaluasi proyek-proyeknya. Penggunaan statistic dan matematika memang menambah kredibilitas akademik dari konsep ini. Namun ada yang mengkritik karena konsep ini hanya berfungsi untuk menyelesaikan masalah, bukan untuk menemukan masalah.

Quality Movement

Setelah Perang Dunia II usai, ada kebijakan pemerintah Amerika untuk merestorasi Jepang dengan mengirim beberapa ahli ke Jepang. Salah satu yang dikirim ke Jepang adalah **William Edwards Deming** (1900–1993). Dia pergi ke Jepang pada tahun 1947 untuk mempersiapkan sensus di sana tahun 1951. Atas undangan Kenichi Konayogi, *managing director of the Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)*, Deming mulai melakukan seminar tentang *statistical quality control* di Jepang tahun 1950 dan berlanjut selama tiga dekade berikutnya memberi kuliah dan konsultasi di sana termasuk bidang manajemen dan dia berhasil. Deming menyatakan bahwa 95% kesalahan yang terjadi di perusahaan adalah disebabkan oleh sistemnya bukan karena orangnya. Manajemen kualitas dimulai dari pimpinan puncak, bukan dari karyawan. Tujuan manajemen kualitas adalah mengurangi variasi (kesalahan) melalui *continuous improvement* (Kaizen). Slogan Deming yang terkenal adalah “*Plan-Do-Check-Act*” dalam sebuah siklus aktivitas yang memberi umpan balik untuk mencapai *continuous improvement*. Siklus ini kemudian sering disebut sebagai *Deming’s cycle*.

Tokoh lain yang juga ikut dalam gerakan kualitas di Jepang adalah **Joseph M. Juran** (1904–2008). Dia datang pada tahun 1954. Manajer dan pekerja di Jepang

berjuang memahami konsep *quality control*-nya Deming hingga Juran datang dan menjadikan *quality control* sebagai pekerjaan setiap orang di perusahaan Jepang. Pendekatan yang dia lakukan adalah meminta perusahaan untuk mengidentifikasi dan menangani masalah yang paling kritis dulu (yang dia namakan *vital few*) baru kemudian menyelesaikan masalah yang trivial yang jumlahnya banyak (*trivial many*). Juran menyebutnya *Pareto Principle*. Juran juga mengemukakan konsep *Company-wide quality management* (CWQM) yang didalamnya berisi trilogi kualitas yaitu, *quality planning, quality control and quality improvement*. Berdasarkan ide Deming dan Juran perusahaan di Jepang mengembangkan *Total Quality Control* atau *Total Quality Management* dan pada akhirnya muncul konsep *Six Sigma* yang diadopsi pertama kali di perusahaan Amerika Motorola pada tahun 1980an.

6. Pemikiran Manajemen Berikutnya

Pemikiran manajemen banyak dikenali dari buku, seperti yang banyak diuraikan di atas. Berikut ini adalah pemikiran manajemen yang kami ambil dari sejumlah buku yang banyak diulas. Kami mengelompokkan buku pemikiran manajemen ini berdasarkan tahun penerbitan, dimulai dari terbitan 1980an, 1990an, dan 2000an.

a. Buku Pemikiran Manajemen tahun 1980an *The Age of Unreason (1989), by Charles Handy*

Era *unreason* ditandai dengan munculnya perubahan lingkungan sosial yang dramatis yang salah satunya disebabkan oleh kemajuan teknologi. Yang terjadi tidak hanya perubahan tetapi sebuah diskontinuitas. Untuk bertahan di era yang tidak masuk

akal ini, kita harus membuat langkah-langkah yang juga tidak rasional. Pola penyelesaian yang tradisional tidak akan dapat digunakan di era ini. Kita harus bereksperimen dengan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah. Tujuan buku ini adalah memberi pemahaman baru tentang makna perubahan. Menurut Handy, perubahan adalah sinonim dari pertumbuhan dan pembelajaran.

On Becoming a Leader (1989), by Warren Bennis

Menurut Bennis, menjadi seorang pemimpin tidak mudah. Jika mudah, kita pasti sudah memiliki lebih banyak hal hebat. Namun belajar memimpin adalah hal yang sebetulnya lebih mudah dari yang Anda pikirkan. Ini karena setiap manajer memiliki simpanan bahan baku untuk menjadi pemimpin sejati (di buku ini Bennis memang membedakan antara Manajer dan Leader). Bahan baku tersebut berupa pengalaman, observasi, visi, dan berbagai faktor lainnya. Kuncinya terletak pada bagaimana anda mencetak dan membentuknya sehingga itu unik dan cocok buat anda sehingga anda dapat mengambil manfaat apapun situasinya. Ada lima bahan dasar menjadi seorang pemimpin. Pertama, pemimpin yang efektif harus memiliki ide yang jelas tentang apa yang ingin dikerjakan baik sebagai profesional maupun dalam kehidupan pribadi (*Guiding Vision*). Kedua, kepemimpinan mencintai apa yang dikerjakan, suka mengerjakannya, dan menceritakan kesukaannya tersebut pada yang lain (*Passion*). Ketiga, pemimpin harus memiliki integritas yang terdiri dari tiga elemen: dia tahu kekuatan dan kelemahan dirinya dan tidak pernah membohongi diri sendiri, dia selalu berterusterang dan ada kesatuan antara pikiran dan tindakan, dan dia lebih suka belajar dengan cara mengikuti daripada memerintah

atau memberitahu suatu cara. Keempat, pemimpin harus dipercaya (*Trust*). Ini adalah sebuah kualitas yang tidak bisa dicari dan hanya bisa dihasilkan. Kelima, pemimpin harus belajar sebanyak mungkin, rela mengambil risiko, bereksperimen, dan berinovasi dalam proses belajar tersebut (*Curiosity and Daring*).

The 7 Habits of Highly Effective People (1989), by Stephen R. Covey

Dalam buku ini Covey menjelaskan karakter seseorang yang membuat personal dan interpersonalnya efektif. Karakter dia definisikan sebagai konvergensi antara integritas dan maturitas. Kemudian dia menjelaskan ada tujuh habit yang dapat memunculkan integritas dan maturitas tersebut. Ketujuh *habit* tersebut adalah: Pertama, jadilah proaktif, ambil tanggung jawab atas hidup Anda dan berkomitmenlah untuk memperbaikinya secara proaktif. Kedua, mulailah dengan memikirkan tujuan akhir. Dalam merencanakan dan menjalani hidup pastikan anda tidak lupa tujuan tersebut sehingga setiap kegiatan akan mengarah pada pencapaian tujuan akhir tersebut. Ketiga, *put first things first* (utamakan yang utama). Buat skala prioritas apa yang harus dilakukan lebih dulu dan apa yang bisa ditunda, berdasarkan tujuan akhir. Keempat, berpikirlah *win-win*. Kita harus mencari solusi yang menguntungkan semua pihak. Kelima, *Seek first to understand, then to be understood*, berusaha memahami orang lain dulu baru boleh minta orang lain memahami kita. Ini berarti kita harus melatih diri untuk mendengarkan, empati, dan mendengar sudut pandang orang lain tanpa menghakimi. Keenam, bersinergi. Sinergi adalah inti dari kepemimpinan. Ketika sebuah tim yang terdiri dari

beragam orang bersinergi maka hasilnya akan lebih kuat. Ketujuh, *Sharpen the saw*, pertajam ‘gergaji’ Anda dengan memperbarui, menyegarkan kembali, dan menyeimbangkan kembali. Ini dilakukan dengan melakukan siklus *continuous learning and improvement* dalam hidup, baik dalam dimensi kesehatan fisik, kesehatan sosial/emosional, kesehatan spiritual, maupun kesehatan mental.

b. Buku Pemikiran Manajemen tahun 1990an

Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (1994), by Jim Collins and Jerry Porras

Buku ini ditulis berdasarkan hasil riset mereka terhadap 18 perusahaan yang berhasil sukses dan bertahan lama (rata-rata berumur 100 tahun) dan masing-masing ada perusahaan sejenisnya sebagai pembanding. Perusahaan yang sukses ini mereka sebut ‘*visionary companies*’. Salah satu kunci utama kesuksesan adalah bahwa perusahaan memiliki tujuan yang kuat yang lebih dari sekedar menghasilkan uang. Mereka dipandu oleh seperangkat *core values* yang memandu pengambilan keputusan dan perilaku mereka. Nilai-nilai ini tertanam kuat dalam budaya perusahaan dan tidak mudah diubah. Faktor penting berikutnya adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berubah seiring waktu. Mereka tidak takut menerapkan teknologi atau model bisnis baru asal masih konsisten dengan tujuan dan *core values* perusahaan. Ada sejumlah poin dalam kerangka kerja mereka. Pertama, *core ideology*. Perusahaan memiliki tujuan dan nilai-nilai yang kuat tertanam dalam budaya perusahaan. Kedua, *visionary leadership*. Ini adalah kunci untuk membangun dan mempertahankan kesuksesan perusahaan. Mereka memiliki visi yang jelas dan menarik

untuk masa depan sehingga bisa menginspirasi dan memotivasi anggotanya untuk mencapainya. Ketiga, *cultivate greatness*. Perusahaan fokus hanya pada pengembangan produk, jasa, dan bakat yang terbaik. Mereka selalu berusaha untuk meningkat dan berinovasi. Keempat, *embrace change*. Perusahaan mampu beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar dan menerapkan teknologi dan model bisnis baru. Mereka fleksibel dan gesit dan tidak takut mengambil risiko. Kelima, *build a lasting legacy*. Perusahaan mampu membangun *legacy* abadi yang melampaui masa kepemimpinan mereka saat ini.

Competing for the Future (1996), by Gary Hamel and C.K. Prahalad

Untuk bisa bersaing pada masa depan perusahaan tidak bisa hanya membayangkan apa yang ingin dinikmati tetapi perusahaan harus secara aktif menciptakan masa depan tersebut. Bersaing untuk masa depan artinya mengidentifikasi, menciptakan, dan kemudian mendominasi pasar baru tersebut sebelum pesaing ikut mengeksploitasinya. Perusahaan harus mengantisipasi dan mengeksekusi sebelum para kompetitor menyadari.

Untuk bisa memperoleh itu, paling tidak perusahaan harus melakukan tiga hal. Pertama, perusahaan harus berhasil meningkatkan kualitas hidup dari pelanggannya dengan menciptakan produk atau jasa baru yang memberikan manfaat yang tak terduga. Kedua, menciptakan cara yang bermakna bagi karyawan untuk berkontribusi secara personal bagi kesuksesan perusahaan. Ketiga, berhasil menemukan ruang kompetisi baru di pasar konsumen dan kemudian mendominasinya.

Emotional Intelligence (1995), by Daniel Goleman

Emotional intelligence atau kecerdasan emosional menurut Goleman adalah kemampuan seseorang untuk mengendalikan diri, mengatur suasana hati, berempati terhadap orang lain, dan memotivasi diri untuk bertahan saat menghadapi kemunduran. Riset menunjukkan bahwa IQ hanya menentukan 20% dari kesuksesan seseorang dan sisanya yang 80% ditentukan oleh faktor lain seperti kelas sosial, keberuntungan, dan kecerdasan emosional. Goleman menyatakan ada 5 komponen dari *emotional intelligence*. Pertama, *self-awareness*. Anda perlu mengenali kalau emosi anda sedang muncul. Dengan demikian anda mengubah sesuatu yang dulunya ada di alam bawah sadar menjadi di alam sadar. Kedua, *self-regulation*. Kelola respon Anda. Kita sering tidak bisa mengendalikan emosi saat pertama muncul. Namun begitu sadar, kita dapat mengaturnya dengan memberi respon yang tepat. Ketiga, *Self-Motivation*. Salurkan emosi anda secara produktif. Kelima dan keenam, *Empathy dan relationship management*. Kenali emosi orang lain. *Relationship management* utamanya adalah mengelola emosi orang lain. Dan untuk mengelola emosi orang lain, anda harus lebih dulu mengembangkan empati, mengenali perasaan orang lain dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan keinginan dia.

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990), by Peter Senge

Menurut Senge, *Learning Organization* dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang nyata dan ini bisa menjadi model yang lebih baik untuk mengelola dan memimpin perubahan, membangun organisasi yang adaptif, dan meningkatkan kinerja dan kebahagiaan di tempat kerja. Intinya, satu-satunya sumber keunggulan jangka panjang yang berkelanjutan adalah kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dari kompetitornya. Dalam buku tersebut, Senge mengemukakan 5 *learning disciplines*. *Learning discipline* yang pertama adalah *System thinking*. Kita harus melihat struktur sistem yang mendasari organisasi secara keseluruhan. Ini adalah *discipline* yang mengintegrasikan *discipline-discipline* yang lain. Kedua, *Personal mastery*. Kita harus terus belajar, mencapai visi yang jelas dan dalam, melihat realitas secara objektif, dan menutup gap antara visi dan realitas. Ketiga, *Mental Model*. Kita harus membuka keterbatasan dan kelemahan keyakinan dan pandangan kita akan dunia. Keempat, *Shared vision*. Kita harus punya komitmen untuk berbagi aspirasi jangka panjang. Kelima, *Team learning*. Kita harus menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas tim secara keseluruhan serta membangun bakat dan visi individu. Dalam menerapkan kelima disiplin tersebut harus dipahami bahwa disiplin adalah jalan untuk mengembangkan *skill* dan kompetensi, dan mempraktikkannya adalah sebuah proses yang panjang.

Leading Change (1996), by John P. Kotter

Dalam buku ini Kotter menyampaikan delapan tahapan untuk memimpin perubahan organisasi. Tahapan pertama adalah *Establishing a sense of urgency*. Jika para *stakeholder* sudah sepakat dengan urgensinya perubahan maka mereka akan termotivasi untuk berpartisipasi. Kedua, *Creating a guiding coalition*. Perlu dibuat tim yang terdiri dari orang berpengaruh dari berbagai bidang yang memiliki kredibilitas dan keterampilan untuk mendorong perubahan. Ketiga, *Developing a vision and strategy*. Visi masa depan yang jelas dan menginspirasi perlu dikembangkan berikut strategi yang komprehensif untuk mencapainya. Keempat, *Communicating the change vision*. Komunikasi diperlukan agar *stakeholder* paham dan mendukung perubahan. Kelima, *Empowering others to act on the vision*. Ini dilakukan dengan cara menghilangkan hambatan-hambatan dan menciptakan lingkungan yang mendukung. Keenam, *Creating short-term win*. Ini penting untuk menumbuhkan antusiasme dan dukungan terhadap perubahan. Ketujuh, *Consolidating gains and producing more change*. Hasil atau kemenangan jangka pendek harus dijadikan sebagai momentum untuk menghasilkan perubahan lebih lanjut dan untuk mengatasi masalah yang lebih kompleks. Kedelapan, *Anchoring new approaches in the organization's culture*. Pemimpin harus menginstitusionalisasi perubahan dengan memadukan sistem, proses, dan struktur organisasi dengan perilaku dan praktek yang baru tersebut.

Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (1993), by James Champy and Michael Hammer

Champy dan Hammer mendefinisikan *reengineering* sebagai pemikiran ulang secara fundamental dan mendesain ulang secara radikal terkait proses bisnis untuk menghasilkan peningkatan yang dramatis pada ukuran kinerja yang kritikal seperti biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. *Reengineering* akan mengarahkan perusahaan pada karakteristik berikut. 1. Proses bisnis akan lebih sederhana. 2. *Job description* menjadi lebih luas dan multi-demensi. 3. Manusia dalam organisasi menjadi terberdayakan sebagai lawan dari dikendalikan. 4. Penekanan beralih dari pencapaian individu ke pencapaian tim. 5. Struktur organisasi diubah dari hierarki menjadi lebih *flat*. 6. Para profesional menjadi fokus utama, bukan lagi manajer. 7. Organisasi menjadi selaras dengan proses *end-to-end* bukan berdasarkan departemen-departemen. 8. Basis pengukuran kinerja berubah dari aktivitas ke hasil. 9. Peran manajer berubah dari mengawasi menjadi melatih. 10. Orang tidak perlu lagi menyenangkan bos tetapi cukup menyenangkan konsumen. 11. Sistem nilai organisasi bertransformasi dari protektif menjadi produktif. Sebenarnya, *reengineering* bukan semata-mata tentang membuat proses bisnis baru tetapi dia menciptakan sebuah perusahaan baru.

The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance (1992); The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (1996), by Robert Kaplan and David Norton

Apa yang kamu ukur itulah yang akan kamu dapat. Pengukuran kinerja saat itu lebih banyak menggunakan ukuran keuangan. Kaplan dan Norton menawarkan ukuran yang lebih lengkap dan berimbang yang dinamakan Balanced Scorecard. Mereka menawarkan pengukuran kinerja dalam empat perspektif. Pertama, *innovation and learning perspective*. Pertanyaan dasar dalam perspektif ini adalah apakah kita dapat secara kontinyu untuk meningkatkan dan menciptakan *value*? Kedua, *internal business perspectives*, dengan pertanyaan dasar ‘apa yang bisa kita unggulkan? Ketiga, *Customer Perspective* dengan pertanyaan dasar ‘bagaimana pelanggan melihat kita?. Dan keempat, *financial perspective* dengan pertanyaan dasar bagaimana kita dilihat oleh pemegang saham. Dalam bukunya yang berikutnya, mereka menekankan pada penggunaan *balanced scorecard* sebagai sebuah strategi, bukan lagi sebagai sebuah ukuran kinerja.

The Innovator's Dilemma: : When New Technologies Cause Great Firms To Fail, By Clayton M. Christensen (1997)

Buku ini menceritakan bahwa ada perusahaan yang bagus, sukses, dan melakukan segala hal dengan benar namun akhirnya gagal dan kehilangan kepemimpinan pasarnya. Isu yang diangkat oleh Christensen adalah inovasi teknologi yang mana dia pisahkan menjadi dua yaitu *sustaining technologies* dan *disruptive technologies*. Perusahaan biasanya melawan

pendatang baru dengan *sustaining innovation*, namun mereka kehilangan posisi sebagai pemimpin pasar karena *disruptive innovations*. Dia mendefinisikan teknologi sebagai proses dimana organisasi mengubah tenaga kerja, modal, bahan, dan informasi menjadi sebuah produk atau jasa dengan nilai yang lebih besar. Inovasi mengacu pada perubahan salah satu teknologi ini. Perusahaan yang sedang memimpin pasar sering tidak berkomitmen terhadap *disruptive technologies* dan setelah terlambat baru sadar. Menurut Christensen ini karena perusahaan tersebut memiliki dua *barriers to innovation*. Pertama, *impact of value network*. Teknologi disruptif pada umumnya merupakan teknologi yang lebih murah, sederhana, dan tidak bisa melayani pasar/konsumen arus utama. Mereka menciptakan konsumen pinggiran yang tidak menarik bagi pemain lama termasuk sang penguasa pasar. Kedua, *barrier to downward mobility*. Perusahaan yang sudah mapan memiliki hambatan bergerak ke bawah karena (1) karakteristik struktur biaya, (2) alokasi sumberdaya, dan (3) pergerakan konsumen ke kelas atas. Ketiga faktor ini memberikan tekanan bagi perusahaan mapan untuk selalu bergerak ke pasar kelas atas yang pada akhirnya menciptakan kekosongan di pasar kelas bawah dan ini dimanfaatkan oleh pemain baru.

c. Buku Pemikiran Manajemen tahun 2000an

Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't (2001), by Jim Collins

Buku Collin ini berdasarkan riset yang ekstensif. Dia mengamati 1.435 perusahaan yang bagus (*good*), diamati kinerjanya selama 40 tahun, dan kemudian menemukan ada 11 perusahaan yang jadi hebat (*great*). Perusahaan hebat ini memiliki titik transisi dan kemudian

menghasilkan *cumulative stock return* paling tidak tiga kali dari perusahaan bagus lainnya setelah 15 tahun kemudian. Ada 6 *critical ingredients* yang digunakan oleh perusahaan yang bertransisi dari 'good' ke 'great' ini. Pertama, mereka memiliki *Level 5 leadership* yang memiliki perpaduan antara kerendahan hati dan *professional will*. Dia punya ambisi yang besar untuk institusinya. Mereka fanatik untuk memberikan hasil, menerapkan standar yang ketat, menunjukkan tekad yang tak tergoyahkan dan memiliki keteguhan hati dalam melakukan apapun untuk membawa kejayaan perusahaan. Namun dia juga mengesampingkan ego mereka, menghindari pujian publik, dan menyiapkan penerusnya sehingga perusahaan bisa menjadi besar tanpa mereka. Kedua, *First who, then what*. Dia tidak menetapkan visi besar dan strategi dulu kemudian mencari orang untuk menjalankannya tetapi dia mencari orang yang tepat dulu kemudian baru menetapkan arah mana yang akan diambil. Ketiga, *Confront the Brutal Facts (Yet Never Lose Faith)*. Setiap fakta brutal dihadapi dan mereka yakin akan menang. Keempat, *The Hedgehog concept*. Konsep Landak. Landak dikontraskan dengan Rubah. Rubah mengejar banyak tujuan dan memandang dunia sebagai sesuatu yang kompleks dan menyebar. Landak menyederhanakan dunia dalam satu ide. Kelima, *A culture of Discipline*. Banyak perusahaan tidak hebat karena saat mereka mulai tumbuh mereka mulai menerapkan birokrasi dan peraturan untuk menutupi ketidakmampuan dan kurangnya disiplin. Yang benar mestinya mereka menanamkan budaya disiplin. Budaya disiplin dipadu dengan etika kewirausahaan akan menghasilkan kinerja unggul. Keenam, *technology accelerators*. Perusahaan hebat memandang teknologi

sebagai akselerator, bukan creator, dari sebuah momentum. Hindari *technology trap* dan mengadopsi teknologi baru hanya karena keinginan untuk unggul, bukan karena takut.

Blue Ocean Strategy, By W. Chan Kim and Renee Mauborgne (Harvard Business Press, 2005)

Blue ocean strategy adalah upaya secara simultan untuk mencapai diferensiasi dan *low cost* untuk membuka ruang pasar baru dan menciptakan permintaan baru. Ini tentang membuat ruang pasar yang tidak ada pesaingnya sehingga membuat persaingan tidak relevan. Strategi ini memiliki empat prinsip. Pertama, *Market creation*. Dengan memperluas batasan ruang atau industri yang ada sekarang, maka perusahaan dapat menciptakan pasar baru. Kedua, *Value innovation*. Untuk menemukan *blue ocean*, perusahaan harus berfikir *outside the box* dalam menciptakan *value*. Ketiga, *Demand creation*. Perusahaan harus dapat menjangkau permintaan diluar industri yang sekarang untuk menemukan konsumen baru. Keempat, *Approach*. Untuk memperoleh *strategic sequence* yang tepat, perusahaan harus memahami dasar-dasar bagaimana menciptakan dan menangkap *blue ocean*. Jika perusahaan fokus pada prinsip-prinsip tersebut, maka perusahaan akan dapat menyatukan *value*, *profit*, dan *people*.

The Black Swan, by Nassim Nicholas Taleb, 2007

Angsa hitam adalah langka bahkan sebelumnya dianggap tidak ada. Semua angsa adalah putih. Namun setelah ditemukan ada angsa yang warna hitam, maka keyakinan bahwa semua angsa putih terbantahkan. Dalam buku ini Taleb mengemukakan tiga fitur dari

peristiwa *Black Swans*. Pertama, *Rarity*. Peristiwa angsa hitam adalah peristiwa outlier yang secara rasional berdasarkan pengalaman yang lalu tidak akan terjadi. Kedua, *Profound impact*. Jika peristiwa itu terjadi maka dampaknya akan besar bagi masyarakat atau bahkan dunia. Ketiga, *Retrospective predictability*. Meskipun sulit diprediksi, orang cenderung menganggap peristiwa-peristiwa tersebut dapat dijelaskan dan diprediksi, namun setelah peristiwanya terjadi. *Black swan* tidak hanya mengenai peristiwa-peristiwa di lingkup publik tetapi juga termasuk peristiwa privat. Beberapa titik balik dalam kehidupan pribadi manusia bisa juga masuk kategori *black swan* seperti bagaimana bertemu pasangan atau mengalami keuntungan atau kerugian besar. Hal tersebut bisa terjadi diluar prediksi. Taleb juga mengemukakan bahwa ada dua jenis ketidakpastian yaitu; yang deviasi dan keacakannya relatif terbatas (*mediocristan*) sehingga masih mungkin diprediksi dan yang deviasinya tidak diketahui (*extremistan*) sehingga tidak mungkin diprediksi.

B. Tentang Keuangan

1. Pendahuluan

Keuangan pada intinya meliputi aktivitas mengelola uang masuk, mengelola uang keluar, dan mengelola uang yang sudah masuk. Level pengelolaan bisa mulai dari keuangan negara, keuangan perusahaan, hingga ke keuangan individu atau keluarga. Namun pemikiran dan teori keuangan lebih banyak terkait dengan pasar modal. Semua level pengguna keuangan mulai dari pemerintah, perusahaan, hingga individu atau rumah tangga memang bisa memanfaatkan pasar modal. Pemerintah dan perusahaan bisa menggunakan pasar

modal sebagai salah satu sumber pendapatan, sementara individu dapat menggunakan pasar modal sebagai salah satu pilihan berinvestasi.

Pasar modal di Amerika Serikat sudah ada sejak tahun 1792. Sempat mengalami *crash* pada tahun 1929 dan perkembangannya melambat saat Perang Dunia pertama dan kedua. Pasar modal mulai bangkit tumbuh lagi setelah usai perang dan pasar modal mulai menggunakan sistem otomasi pada awal tahun 1950an. Bergairahnya kembali perdagangan di pasar modal berdampak pada munculnya banyak kajian berdasarkan fenomena, masalah, dan data yang tersedia di pasar modal. Berikut ini adalah sejumlah teori keuangan berikut tokoh pemikirnya yang sebagian besar berlatar belakang fenomena di pasar modal.

2. Teori Portfolio

Harry Max Markowitz (1927-2023) barangkali merupakan pionir dalam pemikiran keuangan di pasar modal yang menggunakan pendekatan positif. Lewat karyanya berjudul *portfolio selection* yang diterbitkan di *Journal of Finance* pada tahun 1952 (yang kemudian dibukukan pada tahun 1959 dengan judul *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*) dia memberi pemahaman tentang pentingnya melakukan diversifikasi dalam bentuk portfolio sekaligus menjelaskan bagaimana caranya. *Don't put all your eggs in one basket* adalah ungkapan dia yang sangat terkenal. Ini adalah prinsip dasar dalam diversifikasi. Jika uang kita hanya diinvestasikan dalam satu pilihan investasi maka risikonya akan tinggi karena jika investasi tersebut gagal maka uang kita akan signifikan berkurang bahkan bisa hilang sama sekali. Dengan diversifikasi maka kerugian

di satu investasi bisa tertutup oleh keuntungan dari investasi yang lain. Akhirnya secara total keuntungan investasi portfolio akan stabil. Keuntungan yang stabil adalah bukti terkendalinya risiko. Markowitz menyampaikan bahwa diversifikasi akan membuat risiko total berkurang namun eskpektasi *return*-nya tidak ikut berkurang. Kunci penurunan risiko adalah pada *covarian* antar aset yang ada dalam portfolio. Semakin rendah covariannya maka semakin besar penurunan risikonya. Dari sini maka muncul saran bahwa jika kita ingin menyusun portfolio maka pilihlah aset-aset yang berkorelasi rendah. Dalam konteks investasi saham, investor dapat memilih saham dari industri yang beragam untuk dimasukkan dalam portolionya. Atas kontribusinya dalam memahami investor tentang portfolio Markowitz menerima hadiah Nobel Ekonomi pada tahun 1990 (bersama dengan dua tokoh lainnya) *for their pioneering work in the theory of financial economics*.

3. Teori Struktur Modal

Franco Modigliani (1918-2003) dan **Merton Miller (1923-2000)** adalah pemikir berikutnya. Mereka adalah peletak dasar teori struktur modal lewat artikelnya di *American Economics Review* tahun 1958 yang berjudul *The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment*. Dengan asumsi bahwa pasar modal adalah dalam konsisi sempurna maka keputusan struktur modal adalah keputusan yang irrelevant. Dalam model yang mereka kembangkan dengan asumsi seperti di atas, keputusan struktur modal tidak akan mempengaruhi nilai perusahaan. Nilai perusahaan hanya diperngaruhi oleh *earnings power* (kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba) dan tingkat risiko dari bisnisnya.

Pernyataan ini mereka namakan Preposisi I. Sedangkan Preposisi II menyatakan bahwa jika utang perusahaan meningkat (sementara returnnya diasumsikan tetap), maka *required return on (leveraged) equity* juga akan meningkat secara proporsional dengan peningkatan utang sehingga biaya modal rata-rata tertimbangnya tidak berubah. Jika biaya modal rata-rata tertimbang tidak berubah maka nilai perusahaan juga tidak berubah. Teori *irrelevant* dalam keputusan struktur modal ini menjadi pijakan untuk pengembangan teori struktur modal dengan cara melonggarkan asumsi pasar modal yang sempurna. Berkat kontribusinya pada teori struktur modal, Franco Modigliani pada tahun 1985 memperoleh Nobel Ekonomi *for his pioneering analyses of saving and of financial markets* dan Merton Miller memperoleh Nobel Ekonomi tahun 1990 (bersama dengan Markowitz) *for their pioneering work in the theory of financial economics*.

4. Teori Dividen

Setelah membuat teori struktur modal, **Franco Modigliani** dan **Merton Miller** mengembangkan teori dividen pada tahun 1961 lewat artikelnya di *Journal of Business* yang berjudul *Dividend policy, growth, and valuation of shares*. Tetap dengan menggunakan asumsi pasar modal yang sempurna, mereka menemukan bahwa keputusan dividen adalah *irrelevant*. Lagi-lagi yang mempengaruhi nilai perusahaan adalah besar kecilnya laba, bukan bagaimana laba tersebut nantinya akan didistribusikan dalam dividen atau ditahan. Karena pasar modal sempurna, maka jika perusahaan memerlukan modal sementara labanya sudah dibagikan sebagai dividen maka perusahaan dapat menerbitkan saham baru untuk memenuhi kebutuhan modal tersebut.

Jika dividen tidak relevan, mengapa perusahaan tetap membayar dividen? Ada dua teori utama yang menjawab pertanyaan ini. Pertama adalah **agency cost theory** yang salah satunya dikemukakan oleh **Michael C. Jensen** (1986) dalam artikelnya berjudul *Agency cost of free cash flows, corporate finance, and takeover*. Teori ini menyatakan bahwa pembayaran dividen adalah upaya untuk mengurangi masalah agensi lewat mekanisme *bonding*. Dengan pembayaran dividen maka *free cash flows* perusahaan akan berkurang, dan jika *free cash flows* berkurang maka kesempatan untuk melakukan penyimpangan keuangan akan ikut berkurang. Dalam teori agensi memang disampaikan bahwa mekanisme *bonding* dapat lewat pembayaran dividen dan peningkatan utang. Teori kedua adalah **dividend signaling theory**. Dividen dianggap sebagai sinyal yang kredibel. Basis teori sinyal adalah teori *asymmetric information*. Dalam teori ini diasumsikan bahwa investor di luar (*outsider*) tidak memiliki informasi selengkap yang dimiliki investor yang ikut mengelola perusahaan (*insider*). Supaya *outsider* tetap memperoleh informasi yang benar, maka *insider* memberi sinyal kepada *outsider*. Awalnya laba yang digunakan sebagai sinyal, namun karena laba rawan dimanipulasi maka sinyal yang sekarang digunakan adalah dividen yang lebih kredibel. Penggagas awal teori *asymmetric information* adalah **George Akerlof** yang menulis artikel berjudul *The market for 'Lemons': Quality uncertainty and the market mechanism* pada tahun 1970. 'Lemons' sebetulnya adalah bahasa *slang* dari mobil bekas yang setelah dibeli sering rusak. Karena terjadi *asymmetric information* antara penjual dan pembeli maka kemudian Akerlof berteori bahwa semua mobil bekas

akan dianggap berkualitas jelek oleh pembeli sehingga dihargai murah.

Berkat kontribusinya terhadap teori *asymmetric information* George Akerlof bersama-sama dengan **Michael Spence** dan **Joseph E. Stiglitz** memperoleh Nobel Ekonomi tahun 2001 *for their analyses of markets with asymmetric information*. Spence mengaplikasikan *asymmetric information* dalam *job market* dan Stiglitz mengaplikasikan teori *asymmetric information* dalam pasar modal dalam salah satunya artikelnya berjudul *Information and Capital Markets* yang terbit tahun 1981 di *National Bureau of Economic Research*.

5. Model-Model *Assets Pricing*

Dapat dikatakan bahwa ilmu keuangan mulai berkibar sebagai sebuah ilmu pengetahuan setelah **William F Sharpe** (1934-) mempublikasikan artikelnya tentang **Capital Asset Pricing Model (CAPM)** pada tahun 1964 di *Journal of Finance*. Model ini tergolong revolusioner saat itu karena Sharpe berhasil menjelaskan dan menghitung risiko berinvestasi saham sekaligus dapat melakukan estimasi nilai yang layak dari saham dengan risiko tersebut. CAPM berasumsi bahwa investor sudah membuat portfolio yang terdiversifikasi dengan baik sehingga *unsystematic risk* sudah dieliminir. Dengan demikian, hanya risiko sistematis (sering disebut *Beta*) saja yang perlu diperhitungkan dalam penilaian saham. Menurut Sharpe, investor dapat melakukan *trade-off* antara risiko dan ekspektasi return. Ada yang namanya *security market line* yang memberi pilihan kepada investor untuk memilih berapa proporsi investasi di aset berisiko dan proporsi investasi di aset tidak berisiko yang

disesuaikan dengan preferensi risikonya. Jika investor memilih asset berisiko maka dia akan memperoleh **risk premium**. *Risk premium* adalah tambahan ekspektasi return di atas return investasi bebas risiko karena investor memilih berinvestasi yang berisiko. Berkat model CAPM, Sharpe dianugerahi Nobel Ekonomi tahun 1990 bersama-sama dengan Markowitz dan Miller *for their pioneering work in the theory of financial economics*.

Hasil uji empiris terhadap model awal CAPM tidak selalu berhasil sehingga kemudian dilakukan sejumlah modifikasi. Modifikasi tersebut diantaranya dengan menghilangkan pilihan asset bebas risiko, memasukkan pajak pendapatan, dan juga analisis intertemporal. Namun tantangan CAPM yang paling kuat muncul dari **Stephen A. Ross** (1944 - 2017) yang pada tahun 1976 menunculkan model penilaian asset yang bernama **Arbitrage Pricing Theory (APT)**. Ross menganggap bahwa CAPM terlalu berlebihan karena hanya menggunakan satu faktor, yaitu risiko sistematis (beta) sebagai penentu harga. Dengan menggunakan analisis faktor, Ross menemukan antara tiga sampai dengan lima faktor. APT mendasarkan penilaian pada hukum satu harga. Jika ada asset yang memiliki karakteristik yang sama, maka harganya harus sama. Jika tidak, maka akan ada aksi *arbitrage* yang menyebabkan harga akan bergerak ke arah ekuilibrium. Aksi ini akan membuat harga yang semula tidak sama menjadi sama.

Kelemahan APT adalah belum dapat menyebutkan faktor apa saja yang mempengaruhi harga. Model-model berikutnya berupaya mencari faktor-faktor tersebut, dan model yang cukup berhasil adalah model yang dikembangkan oleh **Eugene F Fama** (1939-) dan **Kenneth R. French** (1954-) pada tahun 1993 yang

kemudian dikenal dengan nama **a Three-factors model**. Dalam artikel berjudul *Common risk factors in the returns on stocks and bonds* yang dimuat di *journal of financial economics*, mereka membuat model harga wajar saham dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu return pasar, ukuran perusahaan, dan rasio *book-to market equity*. Belakangan mereka menambahkan dua faktor lagi yaitu profitabilitas dan investasi. Model terbaru yang mereka namakan **A Five-factor asset pricing model** tersebut terbit di *journal of financial economic* pada tahun 2015.

6. Teori Pasar Modal Efisien dan Anomali

Eugene F Fama (1939-) pada tahun 1970 menyampaikan hipotesis pasar modal efisien. Pasar modal yang efisien adalah pasar modal yang harga-harga sahamnya mencerminkan nilai sesungguhnya dari perusahaan penerbitnya dan harga akan berubah dengan cepat jika ada informasi yang relevan dengan perusahaan tersebut. Dalam artikel di *Journal of Finance* yang berjudul *Efficient capital market: a review of theory and empirical work*, Fama membagi tingkat efisiensi berdasar cakupan informasi yang dimasukkan. Jika informasinya terbatas pada informasi harga saham dan informasi perdagangan saja maka levelnya adalah efisien dalam bentuk lemah (*weak-form efficiency*). Jika cakupan informasinya diperluas ke semua informasi yang dipublikasikan maka levelnya efisiennya dalam bentuk setengah kuat (*semi-strong form efficiency*). Jika cakupannya adalah semua informasi baik yang sudah dipublikasikan maupun yang masih diketahui terbatas maka level efisiensinya adalah efisiensi bentuk kuat (*strong-form efficiency*). Pada tahun 1991, Fama menerbitkan kembali artikel tentang efisiensi pasar

modal, *Efficient Capital Markets II*. Dalam artikel ini Fama sedikit mengubah istilah dan cakupan efisiensi. Istilah *weak-form* diganti dengan *return predictability* yang membahas bagaimana harga saham dapat diprediksi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan pendekatan model *time series* maupun *cross-sectional*. Istilah *semi-strong form* diganti dengan *event studies* dan istilah *strong-form* diganti dengan *test for private information*.

Salah satu ciri penting dari pasar modal yang efisien adalah bahwa harga saham tidak bisa diprediksi karena pergerakan harga saham tidak memiliki pola (*random walk*). Namun kenyataannya ditemukan sejumlah pola yang sifatnya dikenali dan berulang. Peristiwa ini biasa disebut sebagai **anomaly**. Peristiwa itu digolongkan sebagai anomali karena temuan itu tidak sesuai dengan prediksi hipotesis pasar modal yang efisien. Anomali-anomali tersebut diantaranya **January effect** seperti ditemukan salah satunya oleh **Dongcheol Kim** dalam artikelnya tahun 2006 di *Journal of business*. Anomalinya berupa pola berulang bahwa return bulan Januari lebih tinggi dibandingkan dengan return bulan lainnya. Kemudian **Rolf W. Banz** pada tahun 1981 menyampaikan temuan anomalinya terkait ukuran perusahaan yang dia namakan **Small effect** di *Journal of Financial Economics*. Perusahaan ukuran kecil cenderung memiliki return yang lebih tinggi. Sementara itu **S. Basu** pada tahun 1977 memaparkan temuannya bahwa saham dengan *price earnings ratio* yang rendah cenderung menghasilkan return yang lebih tinggi di *Journal of Finance*.

7. Teori *Option Pricing*

Fischer Black (1935-1995) dan **Myron Scholes** (1941-) pada tahun 1972 menerbitkan model penilaian opsi di *Journal of Finance* dengan judul *The valuation of option contract and a test of market efficiency*. Setahun berikutnya **Robert Merton** (1944 -) menerbitkan artikel berjudul *Theory of Rational Option Pricing* di *Bell Journal of Economics and Management Science*. Dari dua artikel ini kemudian menjadi model penilaian opsi yang sangat dikenal yang sering disebut **Black-Scholes-Merton Option Pricing Model**. Model ini istimewa karena semua variabel yang digunakan untuk menghitung harga opsi adalah variabel yang terobservasi. Model-model sebelumnya selalu menggunakan variabel yang diestimasi untuk mengestimasi harga opsi. Ada lima variabel yang digunakan dalam model tersebut yaitu *exercise price* dari opsi yang dinilai, harga saat ini dari *underlying asset*, jarak waktu saat ini hingga jatuh temponya opsi, variabilitas return dari *underlying asset*, dan tingkat suku bunga bebas risiko. Berkat model tersebut, Scholes dan Merton memperoleh Nobel Ekonomi *for a new method to determine the value of derivatives*. Black tidak menerima Nobel tersebut karena pada saat pengumuman, dia sudah meninggal.

8. Teori Agensi dan *Corporate Governance*

Michael C. Jensen (1939 – 2024) dan **William H. Meckling** (1921-1998) pada tahun 1976 menulis artikel berjudul *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure* di *Journal of financial economics* dan menjadi pijakan teori agensi di perusahaan yang *go public*. Pendekatan yang mereka gunakan adalah pendekatan **positive theory of agency**.

Selain pendekatan positif, teori agensi juga menggunakan pendekatan *principal-agent*. Menurut Jensen dan Meckling, masalah agensi akan muncul di perusahaan saat pemilik awal (pendiri) mulai berbagi kepemilikan dengan investor lain. Ketika kepemilikan sudah berbagi maka risiko pengelolaan perusahaan tidak lagi ditanggung seluruhnya oleh pemilik awal yang biasanya tetap memegang kendali pengelolaan perusahaan. Kondisi ini memunculkan potensi bahwa pemilik awal tersebut membuat kebijakan yang menguntungkan dia secara pribadi namun merugikan pemegang saham secara keseluruhan. Tindakan seperti menggunakan fasilitas perusahaan secara berlebihan hingga menggunakan fasilitas perusahaan untuk kepentingan pribadi adalah contoh masalah yang mungkin muncul. Beban akibat fasilitas dia nikmati sendiri namun penurunan laba karena meningkatnya beban fasilitas ditanggung oleh semua pemegang saham. Jensen dan Meckling mengusulkan dua mekanisme untuk mengurangi masalah agensi tersebut. Pertama melakukan *monitoring*, yang biasanya dilakukan dengan membentuk dewan komisaris. Kedua, melakukan pengendalian diri (*bonding*) untuk membatasi potensi melakukan penyimpangan penggunaan uang. Tujuan *bonding* yang utama ada mengurangi *free cash flows*. Semakin sedikit *free cash flows* maka semakin kecil peluang untuk melakukan penyimpangan keuangan. Ada dua mekanisme *bonding* yang dapat dilakukan yaitu membayar dividen lebih banyak dan meminjam hutang lebih banyak. Hutang yang banyak mengharuskan perusahaan mengambil kebijakan uang ketat untuk cadangan membayar bunga dan cicilan.

Pendekatan **Principal-Agent** pertama kali dikemukakan oleh **Stephen A. Ross** (1944 - 2017) tahun

1973 lewat artikel berjudul *The economic theory of agency: The Principal's Problem* di *American Economics review*. Dalam pendekatan ini masalah agensi diasumsikan muncul jika ada *asymmetric information* baik dalam bentuk tindakan (*hidden action*) maupun dalam bentuk informasi (*hidden information*). *Hidden action* akan memunculkan *moral hazard* dan *hidden information* akan memunculkan *adverse selection*. Kajian awal tentang *moral hazard* muncul di kajian asuransi. Perusahaan asuransi sering membuat klausul bahwa 'x' rupiah pertama dari kerugian akan ditanggung sendiri oleh peminta asuransi. Ini untuk mengurangi potensi *moral hazard* peminta asuransi yang sengaja berperilaku buruk yang mendapatkan klaim. Sementara *adverse selection* diaplikasikan diantaranya dalam kasus *market for 'lemon'* -nya Akerlof seperti diuraikan di atas.

Teori agensi pada perkembangannya menjadi pijakan untuk konsep **corporate governance**. Kajian tentang *corporate governance* di awal-awal hanya membatasi hubungan antara manajer dan pemegang saham outsider (masalah agensi). Namun belakangan muncul kajian yang juga memasukkan *stakeholders* selain pemegang saham dalam kajian *corporate governance*. Salah satu artikel penting dalam kajian awal *corporate governance* di perusahaan ditulis oleh **Andrei Shleifer** (1961 -) dan **Robert W. Vishny** (1959 -) pada tahun 1997 berjudul *A Survey of Corporate Governance* di *Journal of Finance*. Dalam artikel tersebut mereka memotret praktek-praktek masalah agensi di berbagai negara dan kemudian menganalisis mekanisme apa yang dapat digunakan untuk mengatasinya. Dalam menganalisis mekanisme *governance*, mereka memulai dengan pertanyaan 'mengapa investor tetap membeli

saham meskipun dia tahu ada banyak masalah agensi di perusahaan?’ jawaban awalnya karena investor terlalu optimis dan yakin bahwa perusahaan pasti akan tetap menjaga reputasi sehingga tidak akan melakukan penyimpangan. Namun antusias investor belum cukup sebagai alasan, maka ditambahkan aspek perlindungan hukum. Setiap pemegang saham memiliki hak suara untuk menjadi bahan dalam pengambilan keputusan-keputusan penting di perusahaan. Namun perlindungan hukum juga belum cukup karena tidak semua investor memiliki porsi kepemilikan yang cukup untuk secara ekonomis melakukan pengawasan. Oleh karena itu perlu ada pemegang saham besar yang kepemilikannya mencukupi secara ekonomis untuk melakukan pengawasan.

9. Teori *Market Microstructure*

Market microstructure adalah studi tentang bagaimana informasi diserap dalam harga saham pada saat proses perdagangan dan studi tentang bagaimana peraturan bursa mempengaruhi efisiensi pembentukan harga saham. Menurut Megginson (1997) ada enam bidang riset di bidang ini. Pertama, *Price formation model*. Model ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh informasi privat terhadap harga saham dan bagaimana broker melindungi diri dari kerugian ketika bertransaksi dengan investor yang *better-informed*. Model ini dipelopori oleh **Albert S. Kyle** melalui artikelnya di jurnal *Econometrica* pada tahun 1985. Kedua, *Price-Volume Model*. Model ini mencoba menjelaskan mengapa volume perdagangan dan volatilitas harga saat pasar baru buka dan saat akan tutup cenderung tinggi. Pelopor dalam kajian ini adalah **Robert A. Wood, Thomas H. McInish,** dan **Keith J. Ord** yang melakukan kajian dan dimuat

dalam *Journal of Finance* pada tahun 1985. Ketiga, *Bid-ask spread model*. *Spread* adalah pendapatan broker dan dalam kajian ada sejumlah faktor yang menentukan besar kecilnya pendapatan tersebut. **Thomas Ho** dan **Hans R. Stall** (1981) misal menemukan bahwa *spread* dipengaruhi oleh persediaan sekuritas yang dimiliki broker. Keempat, *Market structure model*. Model ini membuat kajian tentang struktur pasar yang bagaimana yang paling optimal dari lima sisi likuiditas: *market depth*, *market tightness*, *pricing efficiency*, *operational efficiency*, dan *guaranteed market-making*. Salah satu yang mengkaji model ini adalah Ho dan Stall (1983). Kelima, *Non-stock market microstructure*. Ini kajian *market microstructure* di pasar *future*, *option*, dan juga *currency exchange market*. Keenam, *Optimal security market regulation model*. Regulasi yang banyak dikaji terkait dengan regulasi penghentian perdagangan secara otomatis jika harga saham bergerak terlalu tajam. Salah satunya dilakukan oleh **Avanidhar Subrahmanyam** (1994).

10. Behavioral Finance

Werner F. M. De Bondt (1954 -) dan **Richard Thaler** (1945 -) pada tahun 1985 menerbitkan artikel di *journal of finance* berjudul *Does the stock market overreact?* Dalam artikel tersebut mereka menyatakan hasil penelitiannya menemukan bahwa portfolio saham yang rendah *returnnya* (*lossers*) pada periode tertentu akan menjadi portfolio saham yang tinggi *returnnya* (*winner*) pada tiga tahun berikutnya. Sebaliknya portfolio saham *winner* pada periode tertentu akan menjadi portfolio saham *loser* pada tiga tahun berikutnya. De Bondt dan Thaler menggunakan hipotesis **overreaction** untuk menjelaskan temuan tersebut.

Penyebab portfolio *losser* menjadi *winner* dan portfolio *winner* menjadi *losser* karena investor bereaksi berlebihan ketika merespon informasi. Informasi bagus direspon dengan peningkatan harga yang terlalu tinggi sehingga harga yang terlalu tinggi tersebut nantinya akan cenderung menurun. Informasi jelek direspon dengan penurunan harga yang terlalu rendah sehingga nantinya harga tersebut cenderung akan meningkat. Hipotesis yang disampaikan de Bondt dan Thaler ini bertentangan dengan asumsi bahwa investor adalah rasional yang menjadi asumsi dasar dalam ilmu keuangan saat itu, yang berbasis pada hipotesis pasar modal efisien. Bergesernya asumsi dasar dan penggunaan pendekatan ilmu psikologi dalam menjawab temuan di pasar modal memunculkan paradigma baru yang kemudian dinamakan ***behavioral finance***.

Penggunaan pendekatan ilmu psikologi dalam menjelaskan perilaku ekonomi seseorang sebelumnya sudah dilakukan oleh **Daniel Kahneman (1934-2024)** dan **Amos Tversky (1937-1996)** pada tahun 1979 lewat artikel yang berjudul *Prospect Theory: A Analysis of decision under risk* di jurnal *Econometrica*. Mereka mengkritik *expected utility theory* dan mengajukan ***prospect theory***. Pemilihan investasi berisiko menunjukkan perilaku yang bertentangan dengan teori utilitas. Misal, orang cenderung memberi bobot yang rendah pada *outcome* yang kurang pasti dibandingkan dengan *outcome* yang pasti. Ini mereka sebut *certainty effect*. Mereka juga menemukan apa yang disebut *isolation effect*. Orang bisa tidak konsisten memilih satu pilihan yang sama ketika disajikan dalam bentuk yang berbeda. Orang cenderung mendasarkan pilihannya pada keuntungan dan kerugian, bukan pada probabilitas dari

outcome. Pada pilihan yang ada kemungkinan untung orang cenderung bersikap *risk averse*. Jika *outcome* ada kemungkinan rugi mereka cenderung bersikap *risk seeker*.

Merespon temuan De Bondt dan Thaler (1985), Fama (1998) menyatakan bahwa bukti empiris menunjukkan bahwa ada bukti investor bersikap *overreaction* namun juga ditemukan bukti bahwa mereka juga bersikap *underreaction*. Jadi kalau dirata-rata akan memiliki sikap yang normal. Disamping itu, Fama juga membuktikan jika metodologinya diperbaiki maka temuan *overreaction* tersebut menjadi kurang signifikan.

Pada tahun 2000 **Robert Shiller** (1946 -) menerbitkan buku *Irrational Exuberance* yang memberikan analisis terkait dengan sejumlah fenomena di pasar modal yang tidak sesuai dengan ekspektasi dari pasar modal yang efisien. Sikap irrational yang menggebu-gebu ini oleh Shiller ditunjukkan oleh fakta bahwa pertumbuhan harga saham yang jauh lebih tinggi daripada pertumbuhan laba perusahaan. Perbandingan harga saham dan laba ini biasa diukur dengan *Price Earnings Ratio* (PER). Mencermati PER sejak tahun 1980 hingga tahun 2000 dia menemukan hubungan negatif antara PER dengan return saham. Temuan ini menambah bukti adanya sikap *irrational* dari investor di pasar modal. Merespon tulisan Fama (1998), Shiller (2003) menyatakan bahwa sikap investor yang *over* atau *under* tidak saling menutup tetapi keduanya menunjukkan adanya sikap irrational. Jadi Shiller adalah juga pengusung paradigma *behavioral finance*.

Fama dan Shiller yang berdebat terkait dengan penilaian saham ini pada tahun 2013 memperoleh Nobel Ekonomi, bersama-sama dengan Lars Peter Hansen *for*

their empirical analysis of asset prices. Sementara Kahneman memperoleh Nobel Ekonomi tahun 2002 *for having integrated insights from psychological research into economic science, especially concerning human judgment and decision-making under uncertainty,* dan Thaler memperoleh Nobel Ekonomi tahun 2017 *for his contributions to behavioural economics.*

C. Tentang Perencanaan Keuangan

1. Pendahuluan

Perencanaan Keuangan (*Financial planning*) adalah sebuah perencanaan agar tujuan-tujuan keuangan seseorang memiliki probabilitas yang lebih tinggi untuk tercapai. Di sisi lain, perencanaan keuangan berupaya agar masalah-masalah keuangan dapat dihindari. Kabar dan berita seseorang mengalami masalah keuangan sering kita dengar, mulai dari terjatuh pinjaman *online* hingga ikut investasi bodong. Masalah keuangan ternyata tidak hanya terjadi di negara-negara berkembang. Fox, Bartholomae, dan Lee (2005) misalnya menemukan banyak kasus masalah keuangan di Amerika Serikat seperti kebangkrutan, konsumen yang hutang kartu kreditnya tinggi bahkan hingga gagal bayar, tingkat tabungan yang rendah. Mereka menengarahi bahwa ini terjadi karena buruknya perencanaan keuangan masyarakat dan juga rendahnya literasi keuangan mereka.

2. Aspek yang Direncanakan

Perencanaan keuangan, meskipun menggunakan istilah ‘perencanaan’ namun sebetulnya meliputi aktivitas manajemen secara lengkap mulai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga tindak lanjut. Barangkali karena isu besarnya pada ketidakmampuan

dan ketidakmauan melakukan perencanaan, yang merupakan langkah awal, maka nama yang dipilih adalah ‘perencanaan keuangan’. Apa saja yang direncanakan? Secara umum yang direncanakan adalah menyangkut keadaan atau peristiwa kehidupan yang aspek keuangannya cukup signifikan. Berikut pengelompokan aspek-aspek tersebut menurut sejumlah buku yang kami rangkum dari bab-babnya.

Menurut **Martin Nissenbaum, Barbara J. Raasch**, dan **Charles L. Ratner** dalam buku *Ernst & Young’s Personal Financial Planning Guide*, aspek yang perlu direncanakan dikelompokkan menjadi tiga: *Building Wealth, Protecting Assets*, dan *Providing Estate Planning*. **Mahesh Kumar Sarva** dalam buku *Personal Financial Planning* mengelompokkan menjadi lima aspek; *managing investment, insurance planning, retirement planning, taxation planning*, dan *estate planning*. Menurut **The Chin Family** yang dikelola oleh *Investor Education Center* di bawah *Education Bureau* Hongkong mengelompokkan aspek menjadi lima yaitu: *Future Consumption, Responsible Borrowing, Insurance, Retirement Planning*, dan *Estate Planning*. Sementara menurut **G. Victor Hallman** dan **Jerry S. Rosenbloom** dalam bukunya *Private Wealth Management: The Complete Reference for the Personal Financial Planner*, aspek perencanaannya meliputi: *investment planning, income tax planning, Financing education expenses, retirement planning, charitable giving, insurance planning, estate planning*, dan *planning for business interest*.

Selain pengelompokkan seperti di atas, aspek perencanaan juga dapat dikelompokkan berdasarkan peristiwa dalam kehidupan manusia. Nissenbaum et al

mencermati peristiwa-peristiwa berikut: menikah, membangun keluarga, menghadapi perceraian, menjadi single parent, membeli atau menjual rumah, mendanai kuliah, memanfaatkan dana tunjangan, memulai berbisnis, membantu orang tua, kehilangan pasangan, dan persiapan pensiun termasuk kebutuhan perawatan dan asuransinya. Sementara di buku *The Chin Family*, peristiwa-peristiwa yang diulas meliputi: memulai bekerja, menikah, memiliki anak, dan mempersiapkan tahun-tahun emas (pensiun). Melihat peristiwa yang diulas oleh dua buku, yang satu adalah buku terbitan Amerika Serikat dan buku kedua terbitan Hongkong, nampak bahwa peristiwa yang diangkat adalah kontekstual di budaya setempat.

3. Proses perencanaan

Proses perencanaan keuangan **diawali** dengan memotret situasi keuangan seseorang. Potret tersebut paling tidak meliputi tiga hal yaitu: (1) sumber-sumber pendapatan saat ini berikut besaran masing-masing, (2) pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan berikut besar dan frekuensinya, (3) nilai dan ragam harta yang dimiliki termasuk nilai aset investasi dan utang jika ada. Dengan potret tersebut, kita dapat menentukan langkah-langkah berikutnya baik terkait dengan pendapatan, pengeluaran, maupun aset/harta yang dimiliki.

Langkah kedua: menetapkan tujuan keuangan. Tujuan keuangan ada yang bersifat umum dan ada yang spesifik. Tujuan keuangan yang sifatnya umum kerap menggunakan istilah-istilah tertentu seperti *financial health* (Kesehatan Keuangan), *financial freedom* (Kebebasan Keuangan), dan *financial wellbeing* (Kesejahteraan Keuangan). Seperti kesehatan fisik yang

bisa dideteksi dengan melakukan *medical check-up*, kesehatan keuangan juga dapat dideteksi dengan *financial health check-up*. Indikator kesehatan keuangan diantaranya (1) memiliki uang tunai minimal 15% dari kekayaan bersih untuk menjaga kemampuan membayar, (2) mampu menabung minimal 10% dari penghasilan sebagai cadangan dana darurat, (3) mampu mengelola utang dengan jumlah maksimum angsurannya 15% dari total pendapatan atau maksimum 35% jika digunakan untuk keperluan produktif. Ini untuk menjaga kemampuan membayar bunga dan cicilan, dan (4) memiliki aset produktif minimal sebesar 50% dari total asetnya untuk menjamin peningkatan kekayaan. Kita disebut sehat secara finansial jika keempat indikator tersebut sehat, dan dalam konteks masyarakat Indonesia, indikator ke-4 yang paling banyak tidak terpenuhi.

Grant Sabatier dan **Vicki Robin** pada tahun 2019 menulis buku *Financial Freedom: A Proven Path to All the Money You Will Ever Need*. Indikator utama kebebasan finansial adalah jika kita sudah tidak tergantung lagi pada pekerjaan, bisa pensiun segera dan merasa bahagia namun tetap dapat memenuhi semua kebutuhan keuangannya. Penulis, Sabatier pernah mengalami masalah keuangan yang sangat serius. Pada tahun 2010, pada usianya yang 24 tahun, dia tidak bekerja lagi dan tinggal dengan orangtuanya. Sebelumnya dia sudah bekerja selama tiga tahun namun di rekening banknya hanya ada saldo \$2.26. Kemudian dia mencoba bangkit, mulai belajar segala hal tentang keuangan dan berusaha mengubah persepsinya terhadap uang. Berbekal pengetahuan baru yang dipelajari, dia mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan keuangannya. Dia bekerja full-time, membuka dua bisnis dan berinvestasi di pasar

modal. Singkatnya, lima tahun berikutnya, tahun 2015, dia sudah berhasil mengembangkan tabungannya menjadi lebih dari satu milyar dollar Amerika. Tabungannya sudah banyak sehingga bunganya saja cukup untuk membiayai kebutuhannya. Dia hanya akan bekerja jika ingin saja. Dia sudah mencapai *financial freedom* dalam lima tahun.

Dalam buku tersebut Sabatier dan Robin mengemukakan delapan tahapan untuk mencapai *financial freedom*. Pertama, untuk menggapai *financial freedom*, anda harus mendobrak norma-norma sosial. Kedua, menghitung berapa banyak anda menghabiskan uang dalam satu tahun. Ketiga, sebelum anda menjalankan rencana keuangan, anda harus memahami posisi keuangan anda saat ini. Keempat, untuk mengendalikan pengeluaran, perhitungkan manfaat dari pengeluaran tersebut bagi kehidupan anda. Kelima, memotong pengeluaran anda terkait dengan rumah tangga, transportasi, dan makanan akan signifikan meningkatkan tabungan anda. Keenam, secara proaktif mencari cara untuk mengoptimalkan penghasilan anda setiap harinya sehingga anda dapat meraih *financial independent* lebih cepat. Ketujuh, lakukan diversifikasi pendapatan anda dengan membuat bisnis sampingan. Kedelapan, meskipun strategi keuangannya adalah yang terbaik, namun ini hanya akan berhasil jika strategi tersebut dipraktekkan.

Wellbeing adalah suatu kondisi yang nyaman, sehat, dan menyenangkan. **Chris Budd** pada tahun 2016 menulis buku berjudul *The Financial Wellbeing Book: Creating financial peace of mind*. Pengantar buku tersebut menyampaikan hasil penelitian The Research Institute Gallup tentang *wellbeing*. Penelitian dilakukan dengan

cara mewancarai lebih dari dua juta responden di seluruh dunia. Hasilnya ditemukan ada lima komponen dari *wellbeing* yaitu: *career wellbeing*, *social wellbeing*, *financial wellbeing*, *physical wellbeing*, dan *community wellbeing*. Dalam buku itu juga disampaikan bahwa musuh terbesar dari *wellbeing* adalah stress (tertekan), dan penyebab terbesar dari stres adalah terkait dengan uang. Oleh karena itu kita perlu membuat perencanaan keuangan, baik yang harian maupun yang jangka panjang. Dengan perencanaan keuangan maka kita akan bisa membebaskan diri dari kecemasan dan stres yang disebabkan oleh uang. Menurut Budd, kunci dari *financial wellbeing* adalah memahami diri sendiri agar keputusan yang diambil cocok dengan diri kita. Ini akan lebih dikuatkan jika kita juga (1) memiliki kendali terhadap keuangan harian, (2) memiliki kemampuan untuk mengatasi guncangan finansial, (3) memiliki kemampuan menciptakan pilihan-pilihan keuangan dalam hidup, (4) memiliki tujuan yang teridentifikasi dan memiliki jalur yang jelas untuk mencapainya, dan (5) mampu memberikan kejelasan dan keamanan bagi mereka yang kita tinggalkan.

Tujuan keuangan selain bersifat umum, juga bisa bersifat spesifik. Tujuan yang spesifik ini sudah menetapkan target termasuk target waktu. Tujuan yang jangka pendek bisa seperti “bulan depan memulai program menabung, menyiapkan dana darurat untuk kebutuhan 3 bulan, atau menyiapkan dana untuk wisata keluarga ke luar negeri akhir tahun ini”. Tujuan jangka menengah bisa seperti “melakukan diversifikasi investasi, memulai program tabungan untuk kuliah anak di luar negeri, atau rencana ganti mobil tahun depan”. Tujuan yang jangka panjang bisa berupa “rencana pensiun dini

pada usia 55 tahun, membeli property untuk keperluan pensiun, atau rencana membangun rumah 4 tahun yang akan datang”.

Langkah ketiga: mengembangkan rencana. Setelah tujuan ditetapkan, maka langkah berikutnya adalah mengembangkan rencana untuk mewujudkan tujuan tersebut. Ada tiga prinsip dalam pengembangan rencana menurut Nissenbaum et al., yaitu fleksibilitas, likuiditas, dan meminimumkan pajak. Fleksibilitas dalam rencana adalah penting karena kerap terjadi tujuan kita berubah di tengah jalan karena keadaan atau munculnya peristiwa tertentu. Peristiwa kelahiran, kematian, dan menikah akan sangat mempengaruhi tujuan kita. Pindah tempat kerja, hasil investasi yang luar biasa baik atau luar biasa buruk, memperoleh warisan juga akan mempengaruhi situasi keuangan kita. Oleh karena itu, hindari membuat rencana yang kaku dan kurang responsif terhadap perubahan.

Likuiditas atau ketersediaan dana siap pakai juga penting dalam proses membuat rencana. Jangan sampai semua uang diinvestasikan ke investasi yang kurang likuid sehingga dapat mengganggu likuiditas. Harus tersedia dana likuid yang siap digunakan sewaktu-waktu terutama dalam situasi darurat. Dana likuid ini biasanya disarankan untuk cukup memenuhi kebutuhan 3 sampai dengan 6 bulan. Jika kondisi tidak memungkinkan menyediakan dana likuid sebesar itu, disarankan untuk memiliki *standby line of credit*, seperti kartu kredit. Terakhir, meminimumkan pajak. Pajak sangat perlu diperhatikan dalam perencanaan keuangan karena semua aktivitas keuangan harus berbasis ‘setelah pajak’. Gaji setelah dipotong pajak, harga produk setelah ditambah pajak, hasil penjualan tanah setelah dipotong pajak, hasil

investasi setelah dipotong pajak, dan laba perusahaan juga setelah dipotong pajak. Dan tarif pajak untuk berbagai aktivitas keuangan itu bisa berbeda-beda. Ada peribahasa *don't let the tax tail wag the dog*, jangan sampai ekor (pajak) mengibaskan anjing (keuangan). Karena mestinya anjinglah yang mengibaskan ekor.

Aktivitas pengembangan rencana pada intinya menetapkan langkah-langkah. Misal, untuk tujuan jangka pendek “memulai program menabung” langkah-langkahnya adalah: mengurangi pengeluaran yang sifatnya bisa dihindari (*discretionary spending*) dan merancang program potong gaji untuk ditabung. Tujuan keuangan jangka menengah dan jangka panjang juga perlu dibuatkan langkah-langkahnya meskipun sifatnya lebih fleksibel dibandingkan dengan tujuan yang jangka pendek.

Langkah keempat: membuat catatan yang memudahkan. Membuat catatan yang akurat dan detail adalah penting. Pertama, catatan yang dilakukan rutin dan rapi akan memudahkan tugas berikutnya meskipun kebanyakan orang tidak suka melakukan itu. Kedua, catatan yang bagus membuat kita mengetahui bagaimana, kemana, dan seberapa cepat kita menghabiskan uang. Kita bisa melacak pengeluaran berdasarkan kategori dan membuat catatan ketika ada pengeluaran yang terlalu banyak atau terlalu sedikit pada kasus-kasus tertentu. Catatan akurat akan memungkinkan kita mengetahui problem lebih awal sehingga bisa segera mengambil tindakan untuk mengantisipasinya. Dengan demikian kita bisa melakukan tindakan proaktif, bukan reaktif.

Langkah kelima: membuat anggaran (*budget*). Anggaran adalah bagian dari rencana yang menginformasikan berapa rupiah uang yang dihasilkan

atau dikeluarkan dari aktivitas keuangan yang direncanakan. Penganggaran (*budgeting*) akan mudah dilakukan jika kita memiliki catatan yang bagus. Meskipun penganggaran pasti menggunakan catatan atau realisasi pengeluaran sebelumnya, namun penganggaran sebenarnya lebih melihat kedepan yang pola dan besarnya bisa jadi sedikit atau banyak berbeda dengan pola sebelumnya. Dalam proses membuat anggaran, kita perlu membuat asumsi-asumsi. Ketika menganggarkan pengeluaran, terutama jika pengeluarannya masih lama, kita perlu membuat asumsi tingkat inflasi baik inflasi secara umum maupun inflasi khusus untuk pengeluaran atau harga barang yang akan dibeli. Ketika menganggarkan penerimaan, kita juga perlu membuat asumsi tentang kenaikan gaji, kenaikan posisi, tingkat keuntungan investasi atau tingkat keuntungan bisnis jika memiliki bisnis. Sebagaimana perencanaan secara umum yang harus bersifat fleksibel, anggaran juga harus bersifat fleksibel dan secara rutin di-*update*.

Langkah keenam: Menangani Defisit dan Utang. Jika pengeluaran kita lebih besar daripada pendapatan (defisit) atau baru mengarah ke sana, kita harus segera mengambil tindakan. Jika tidak maka kita akan menemui masalah. Sementara utang tidak hanya dilihat dari jumlahnya namun juga kategorinya. Utang kredit perumahan mungkin masih dianggap wajar, utang untuk bisnis dan investasi perlu dicermati apakah keuntungan bisnis lebih besar dari bunga yang dibayarkan. Yang harus diwaspadai adalah utang konsumtif. Pastikan bahwa utang konsumtif memang untuk membeli barang yang benar-benar diperlukan. Ketika kita mengalami defisit atau jumlah utang kita terlalu besar, maka sejumlah langkah berikut dapat dilakukan. Pertama, kurangi

pengeluaran. Pengeluaran yang perlu dicermati biasanya pengeluaran terkait dengan *entertainment*, *travel*, pakaian, hadiah, mobil baru, dan *home improvement*. Kedua, Kelola utang. Segera lunasi utang dengan bunga tinggi seperti utang kartu kredit, kalau perlu menggunakan uang tabungan. Upayakan memindahkan utang ke lembaga keuangan lain yang memberikan bunga lebih rendah. Meminjam ke keluarga juga bisa jadi pilihan. Ketiga, ubah pembayaran dari kartu kredit ke kartu debit. Dengan kartu debit maka kita bisa membatasi pembelian maksimum hanya sebesar uang yang kita miliki di rekening tabungan tersebut.

Langkah ketujuh: *Review* perkembangan rencana Anda. Dalam kondisi normal, *review* bisa dilakukan setiap tahun. Tetapi jika ada peristiwa-peristiwa penting maka *review* bisa dilakukan bulanan bahkan mingguan. Berikut adalah pertanyaan yang dapat digunakan untuk memutuskan apakah memang rencana sudah waktunya direview. Apakah tujuan keuangan anda tetap sama? Apakah anggaran anda mencukupi? Apakah hasil investasi anda sesuai perkiraan? Apakah inflasi berpengaruh besar terhadap pengeluaran anda? Apakah situasi pajak anda berubah? Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, anda dapat memutuskan apakah akan meninjau ulang rencana atau tidak.

4. *Building wealth*

Membangun kekayaan merupakan salah satu aktivitas utama dalam perencanaan keuangan. Sumber utama untuk membangun kekayaan adalah hasil dari pekerjaan utama kita baik berupa gaji atau laba bisnis. Jika penghasilan dari sumber utama ini lebih besar daripada pengeluaran, maka surplusnya dapat

diinvestasikan. Ketika diinvestasikan maka surplus ini akan menghasilkan pendapatan baru, sehingga akumulasi kekayaan akan meningkat. Ada banyak pilihan berinvestasi mulai dari investasi di sektor riil seperti tanah, properti, dan emas hingga investasi di sektor keuangan seperti deposito, obligasi, saham, dan reksadana.

Paling tidak ada tiga hal yang perlu diketahui dan dijadikan dasar keputusan memilih sebuah investasi. Pertama, tingkat keuntungan. Tingkat keuntungan meliputi besarnya keuntungan dan seberapa lama menunggu mendapatkan keuntungan tersebut. Setiap pilihan investasi memiliki tingkat keuntungan dan masa tunggu yang berbeda-beda. Tingkat keuntungan juga ada yang besar dan waktunya relatif pasti namun ada juga yang kurang atau tidak pasti. Besaran dan sifat dari keuntungan ini harus dipahami sebelum memilih investasi. Kedua, risiko investasi. Risiko investasi sebenarnya terkait juga dengan tingkat keuntungan namun dilihat dari ketidakpastian dari besarnya keuntungan. Semakin tinggi ketidakpastiannya maka semakin tinggi risikonya. Prinsip dasar dalam investasi menyatakan bahwa semakin tinggi risikonya maka keuntungannya juga akan semakin tinggi. Dengan kata lain, jika ada tawaran investasi yang keuntungannya tinggi, maka hampir dipastikan investasi tersebut risikonya juga tinggi. Di sektor keuangan, urutan investasi berdasarkan risiko dimulai dari yang terendah adalah berturut-turut: deposito di bank umum dan obligasi pemerintah, obligasi korporasi ber-*rating* tinggi, obligasi korporasi ber-*rating* rendah, reksadana, dan saham. Ketiga, masa tunggu memanen investasi. Masa panen investasi bisa jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang, atau fleksibel. Masa

tunggu memanen ini penting diperhatikan untuk disesuaikan dengan tujuan keuangan tertentu yang akan didanai dengan hasil investasi tersebut. Misal, jika investasi tersebut untuk mendanai anak yang akan kuliah di luar negeri 6 tahun lagi, maka investasinya perlu disesuaikan dengan mencari investasi yang panennya 6 tahun lagi. Misal dapat berinvestasi di obligasi yang jatuh temponya masih 6 tahun lagi dan berdenominasi dollar.

5. *Protecting assets*

Selain dikembangkan, harta yang sudah dikumpulkan juga perlu diproteksi agar tidak berkurang secara drastis. Mayoritas orang menggunakan asuransi untuk melindungi aset yang dimiliki. Ada asuransi kebakaran untuk melindungi kerugian akibat kebakaran rumah atau tempat usaha, asuransi kendaraan untuk melindungi dari kerugian ketika kendaraan rusak akibat kecelakaan atau hilang karena dicuri, asuransi kesehatan untuk mengganti biaya rumah sakit, asuransi kecelakaan kerja untuk mengganti biaya rumah sakit akibat kecelakaan kerja, dan asuransi jiwa untuk mengganti untuk sementara sumber pendapatan keluarga yang hilang karena kematian salah satu anggota keluarga. Peristiwa seperti kebakaran, kecelakaan, atau sakit seperti itu dapat menguras harta seseorang jika tidak ada asuransi. Asuransi dapat mengalihkan pengeluaran besar yang sifatnya tidak pasti dengan pengeluaran rutin yang terantisipasi dalam bentuk premi asuransi.

Asuransi tidak bisa memproteksi semua aset seseorang. Aset keuangan seperti mata uang asing dan saham tidak bisa diproteksi dengan asuransi. Untuk memproteksi aset keuangan, kita bisa menggunakan sekuritas derivative seperti kontrak *forward*, kontrak

future, atau kontrak *option*. Sayangnya sekuritas derivative ini belum terlalu berkembang di Indonesia meskipun Indonesia sudah punya Bursa Berjangka Jakarta dan Bursa Efek Indonesia juga sudah memperdagangkan kontrak berjangka (*future*) secara terbatas.

6. Retirement Planning

Pada saat pensiun, penghasilan seseorang dari pekerjaan utamanya akan berhenti. Pada sisi lain, biaya hidup belum tentu dapat berkurang apalagi jika dia perlu biaya ekstra terkait dengan kesehatan. Untuk itu, seseorang perlu melakukan perencanaan pensiun sedini mungkin. Semakin cepat perencanaan pensiun dilakukan maka manfaatnya saat pensiun nanti akan semakin besar. Jika seseorang mengikuti program pensiun, maka dia akan menerima penghasilan rutin setiap bulannya, meskipun pada umumnya penghasilan tersebut lebih kecil dibandingkan dengan penghasilan saat dia bekerja aktif. Untuk menutup defisit pengeluaran maka seseorang harus menyiapkan pendapatan lain yang berasal dari program investasi. Sebetulnya, mengikuti program pensiun itu memiliki dua manfaat. Pertama, kita bisa secara rutin menyisihkan uang untuk masa pensiun, dimana akan sulit kalau dilakukan secara sukarela. Kedua, iuran pensiun tidak dimasukkan sebagai penghasilan sehingga tidak menambah penghasilan kena pajak. Hasil investasi dari dana pensiun juga tidak kena pajak. Pajak baru akan dibayarkan saat pendistribusian dana pensiun nantinya. Keuntungan yang lain adalah bahwa iuran pensiun sebagian dibayar oleh pemberi kerja. Dengan demikian dana pensiun yang dikumpulkan juga menjadi lebih besar.

7. Estate Planning

Estate dalam konteks perencanaan keuangan adalah aset seseorang ketika orang tersebut sudah meninggal. Aset seperti ini tidak ada pemilikinya karena orang meninggal tidak bisa memiliki aset sementara ahli warisnya belum bisa memilikinya karena aset belum dibagi atau dipindahtangankan ke para ahli waris. Kematian, sebagaimana sakit, kecelakaan, dan kebakaran, adalah peristiwa yang tidak disukai. Namun kematian pasti akan terjadi. Untuk itu, melakukan perencanaan terhadap harta warisan menjadi sesuatu yang penting dilakukan. Isu utama dalam *estate planning* adalah kepada siapa saja harta warisan anda akan diberikan dan berapa besarnya. Seseorang dapat menuliskan keinginannya tentang kepada siapa dan bagaimana harta warisan tersebut dibagikan dalam Surat Wasiat. Namun surat wasiat saat ini masih belum terbiasa dilakukan di Indonesia. Yang lebih sering dilakukan adalah harta sudah dibagi ke ahli waris dan atau dihibahkan ke orang lain sebelum yang bersangkutan meninggal. Jadi tidak ada Surat Wasiat, yang baru bisa dilaksanakan wasiatnya setelah yang bersangkutan meninggal.

8. Financial Planning dan Financial Literacy

Pengertian dan cakupan *Financial literacy* (literasi keuangan) mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Pada awalnya, seperti yang digunakan oleh **Lusardi dan Mitchell**, (2007; 2011), cakupan literasi hanya pengetahuan keuangan saja yang meliputi pengetahuan tentang suku bunga, inflasi, dan diversifikasi. Pada tahun 2012, *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) *Working Papers on Finance, Insurance, and Private*

Pension no. 15 yang berjudul *Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education Pilot Study* yang ditulis oleh **Adele Atkinson dan Flore-Anne Messy** memperluas cakupan *financial literacy* menjadi tiga kelompok yaitu *financial knowledge*, *financial behavior*, dan *financial attitude*.

Dalam *financial knowledge*, ada 8 pengetahuan yang diukur yaitu: kemampuan menghitung pembagian, pemahaman konsep *time value of money*, pengetahuan tentang suku bunga pinjaman, kemampuan menghitung bunga atas pokok pinjaman, kemampuan menghitung bunga majemuk, pemahaman tentang *risk* dan *return*, pemahaman tentang inflasi, dan pemahaman tentang diversifikasi. Tiga yang terakhir sama dengan yang diukur oleh Lusardi, dan Mitchell. Kemudian *financial behavior* diukur dengan 9 ukuran yaitu: kehati-hatian dalam membeli, membayar kewajiban tepat waktu, selalu mencermati masalah keuangan personal, menetapkan tujuan jangka panjang dan berjuang mencapainya, memiliki anggaran rumah tangga dan bertanggungjawab atasnya, telah aktif menabung atau berinvestasi sejak tahun lalu, memilih produk keuangan setelah mengumpulkan informasi, memilih produk keuangan setelah membandingkan sana sini dengan menggunakan info dan saran yang independen, dan tidak menggunakan pinjaman untuk mencapai tujuan keuangan. Sementara *financial attitude* diukur dengan ketidaksetujuan responden terhadap tiga pernyataan: (1) saya lebih puas membelanjakan uang daripada menyimpannya untuk jangka panjang, (2) saya cenderung hidup untuk hari ini dan membiarkan besok mengurus dirinya sendiri, dan (3) uang adalah untuk dibelanjakan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan raihan profesor ini saya berucap syukur alhamdulillah. Segala puji bagi Allah. Kalau bukan karena rahmat dan hidayah-Nya, ini tidak akan terjadi. Terimakasih banyak kepada semua pihak yang berperan langsung maupun tidak langsung, yang berperannya pada belakangan ini maupun yang sudah dilakukan pada masa lalu, yang sadar memberi peran maupun yang tidak sadar sebetulnya memberi peran. Semoga Allah memberikan balasan yang berlipat. Secara khusus izinkan saya berucap terima kasih kepada:

1. Keluarga kami. Terima kasih Abah H. Abdul Hadi almarhum, yang menjadi teladan dan membekali kami anak-anak abah dengan pendidikan yang baik. Abah telah mempraktikkan ilmu manajemen dalam mengelola usaha, anak Abah baru bisa berteori. Ibu, Zumrotun, terimakasih telah selalu berdoa dan berpuasa ketika anak-anaknya sedang menghadapi peristiwa penting. Istriku Sri Muryani yang selalu memotivasi dan ternyata diam-diam mendoakan suaminya untuk jadi profesor. Anak-anakku Muhammad Maulid Nauval Hakeem, Muhammad Aulia Majid, dan Rahma Inaya Shaleha, terima kasih selama ini tidak pernah membikin repot kami. Adik-adikku; Hid, Hanik, Adah, Ulyati, Atik, Lilik, Ulin dan suami-suaminya (adik saya ada 7 yang semuanya perempuan) terima kasih dan alhamdulillah kita masih tetap rukun dan hangat. Kakak dan adik ipar saya; Mas Tari, Mas Sudiyono, dik Naryo. Terima kasih atas hubungan persaudaraan yang hangat.
2. Terima kasih Pimpinan UII. Terima kasih atas semua dukungan yang diberikan oleh Pembina, Pengawas, dan Pengurus Yayasan, Pimpinan Universitas; Prof. Fathul Wahid, Prof. Jaka Nugraha, Ust. Rohidin, Pak Wing dan

Pak Imam Jati serta Bapak/Ibu Rektor dan Wakil Rektor periode-periode sebelumnya. Para Dekan, khususnya dekan FBE Prof. Johan dan para Wakil Dekan, Ketua dan Sekertaris Jurusan Manajemen, Ketua dan Sekretaris Prodi Manajemen Program Sarjana, Program Magister, Program Doktor, Program Sarjana Terapan Bisnis Digital. Terima kasih juga untuk kolega Wakil Dekan Sumber Daya dan Direktur bidang sumberdaya periode kepemimpinan 2022-2026 dan periode 2018-2022 atas kerja samanya yang sangat baik.

3. Terima kasih kepada rekan dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, di Jurusan Ilmu Ekonomi, di Jurusan Akuntansi, dan di Jurusan Manajemen; khususnya rekan dosen konsentrasi Manajemen Keuangan Prof. Sutrisno, Bu Nurfaul, Bu Sri, Bu Kartini, Bu Uut, Pak Moin, Bu Katiya, Pak Bagus, Pak Singa, dan Cak Rofiq. Rekan dosen Jurusan Manajemen Angkatan 1988 Prof. Anas, Pak Albari, Pak Soni, Bu Inung, Bu Trias, Bu Sri, Bu Indah dan Bu Atik. Dua yang terakhir pindah ke Jurusan Ilmu Ekonomi untuk kepentingan institusi. Terima kasih juga saya sampaikan kepada rekan dosen yang sangat sering memotivasi saya untuk maju Pak Suwarsono, Pak Sobirin, dan Bu Hartini.
4. Terimakasih banyak untuk Direktorat SDM dan Divisi SDM FBE yang telah bekerja keras memproses pengajuan angka kredit saya, Bu Ike, Mbak Esti, Mbak Elisa, Mas Jati, dan Mas Sigit.

Semoga kebaikan Bapak/Ibu semua diberikan balasan berlipat dari Allah subhanahu wa ta'ala.

Wabillahi taufiq wal hidayah. Banyak kurangnya mohon maaf.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Wren, A. Daniel dan Arthur G. Bedeian (2009), *The Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Fraser, John dan Betty J. Simkins (2010), *Enterprise Risk Management*, Kolb Series in Finance, John Wiley & Sons, Inc
- [3] Machiavelli, Nicolo (1532), *The Prince*, trans. Luigi Ricci, (1952) New American Library
- [4] Emerson, Harrington (1911), *Efficiency as a Basis for Operations and Wages*, *Engineering Magazine*
- [5] Cooke, L. Morris (1918), *Our Cities Awake*, Doubleday
- [6] M^unsterberg, Hugo (1913) *Psychology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin
- [7] Fayol, Henri (1916), “Administration Industrielle et Generale,” *Bulletin de la Societe de l’Industrie Minerale*, 5th series, 10(3), pp. 5–162
- [8] Follett, P. Mary, (1896), *The Speaker of the House of Representatives*, Longmans, Green
- [9] Follet, P. Mary, (1918), *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Longmans, Green
- [10] Follet, P. Mary, (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green
- [11] Barnard, I. Chester, (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press

- [12] Newman H. William (1951), *Administrative Action: The Technique of Organization and Management*, Prentice Hall.
- [13] Terry R. George (1953), *Principles of Management*, Richard D. Irwin.
- [14] Koontz, Harold dan Cyril O'Donnell, (1955), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill.
- [15] Koontz, Harold, (1961), *The Management Theory Jungle*, *Journal of the Academy of Management*, 4 (December 1961), pp. 182–186.
- [16] Peters, J. Thomas dan Robert H. Waterman, Jr., (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row.
- [17] Hill, Tom, (2008), *Management Ideas and Gurus*, Profil Books Ltd
- [18] Drucker, F. Peter, (2001), *The Essential Drucker*, Harper Collins Publishers, Inc.
- [19] Drucker, F. Peter, (1946), *The Concept of the Corporation*, John Day & Co.
- [20] Chandler, D. Alfred Jr., (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.
- [21] Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill
- [22] Porter, E. Michael (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.

- [23] Porter, E. Michael (1980), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Collier Macmillan
- [24] Porter, E. Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations* (1990), the Free Press
- [25] Argyris, Chris (1957), *Personality and Organization: The Conflict between the System and the Individual*, Harper and Row
- [26] Senge, Peter, (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday.
- [27] Locke, A. Edwin dan Gary P. Latham, (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall
- [28] Burns, M. James, (1978), *Leadership*, Harper and Row.
- [29] House, J. Robert (1976) "A Theory of Charismatic Leadership," in J. G. Hunt and L. C. Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977)
- [30] Handy, Charles (1980), *The Age of Unreason* (1989), Arrow Books
- [31] Bennis, Warren, (1989), *On Becoming a Leader*, Basic Books
- [32] Covey, R. Stephan (1989), *The 7 Habits of Highly Effective People*, Free Press
- [33] Collins, Jim and Jerry Porras, (1994), *Built to Last: Successful habits of Visionary Companies*, Harper Business Essentials

- [34] Hamel, Gary and C.K. Prahalad, (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press
- [35] Goleman, Daniel, (1995), *Emotional Intelligent*, Bantam Books
- [37] Senge, Peter, (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Currency
- [38] Kotter, P. John, (1996), *Leading Change*, Harvard Business Review Press
- [39] Champy, James and Michael Hammer (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness Essentials
- [40] Kaplan, Robert and David Norton, (1992) *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business School Press
- [41] Kaplan, Robert and David Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press
- [42] Christensen, M. Clayton, (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press
- [43] Collin, Jim (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*, Harper Business
- [44] Kim, W. Chan and Renee Mauborgne, (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press
- [45] Taleb, Nicholas Nassim, (2007) *The Black Swan*, Random House Trade

- [46] Markowitz, Harry, (1952), Portfolio Selection, *the Journal of Finance*, 7, pp.77-91
- [47] Modigliani, F dan M, Miller, (1958), The Cost of Capital, Corporate Finance, and the Theory of Investment, *American Economics Review*, 48. Pp.261-297.
- [48] Miller, M, dan F. Modigliani, (1961), Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares, *Journal of Business*, 34, pp.411-433.
- [49] Jensen, C. Michael (1986), Agency cost of free cash flows, corporate finance, and takeover, *The American Economic Review*, 76(2) p 323-329
- [50] Akerlof, A. George, (1970), The market for 'Lemons': Quality uncertainty and the market mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3) pp. 488-500
- [51] Sharpe, F. William, (1964), Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Condition of Risk, *Journal of Finance*, 19, pp.425-442.
- [52] Ross, A. Stephan, (1976), The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing, *Journal of Economics Theory*, 13, pp.341-360
- [53] Fama, F. Eugene and Kenneth R. French, (1993), Common risk factors in the returns on stocks and bonds, *Journal of Financial Economics*, 33(1) pp. 3-56
- [54] Fama, F. Eugene and Kenneth R. French, (2015), A Five-factor asset pricing model, *Journal of Financial Economics*, 116(1), pp 1-22

- [55] Fama, F. Eugene (1970), Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work, *Journal of Finance*, 25, 383-417
- [56] Fama, F. Eugene (1991), Efficient Capital Markets: II, *Journal of Finance*, 46(5), pp 1575-1617
- [57] Kim, Dongcheol, (2006), On the Information Uncertainty Risk and the January Effect, *The Journal of Business*, 79(4) pp. 2127-2162
- [58] Banz, W. Rolf, (1981), The relationship between return and market value of common stocks, *Journal of Financial Economics*, 9(1), pp 3-18
- [59] Basu, S. (1977), Investment Performance of Common Stocks in Relation to Their Price-Earnings Ratios: A Test of the Efficient Market Hypothesis, *The Journal of Finance*, 32(3), pp. 663-682
- [60] Black, Fischer and Myron Scholes, (1972), The Valuation of Option Contracts and a Test of Market Efficiency, *The Journal of Finance*, 27(2), pp. 339-417
- [61] Merton, C. Robert, (1973) Theory of Rational Option Pricing, *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 4(1), pp. 141-183
- [62] Jensen, M C dan W. Meckling, (1976), The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360
- [63] Ross, Stephan A., (1973), The Economic Theory of Agency: Principal's Problem, *American Economics Review*, 63, pp.134-139.

- [64] Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny (1997), Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, vol. 52(2), pp. 737-783
- [65] Megginson, L. William, (1997), *Corporate Finance Theory*, Addison-Wesley
- [66] Albert S. Kyle. 1985. "Continuous Auctions and Insider Trading." *Econometrica*, 53: 1315-1335, Nov 1985.
- [67] Wood, A. Robert, T.H, Mcinish, dan J.K. Ord (1985), An Investigation Of Transactions Data For NYSE Stocks, *The Journal of Finance*, 40(3), pp 723-739
- [68] Ho, Thomas dan H. R. Stoll, (1981), Optimal Dealer Pricing Under Transaction and Return Uncertainty, *Journal of Financial Economics*, 9, pp.47-73
- [69] Ho, Thomas dan H. R. Stoll, (1983), The Dynamic of Dealer Market Under Competition, *Journal of Finance*, 38, pp 1053-1074
- [70] Subrahmanyam, Avanidar, (1994), Circuit Breaker and Market Volatility: A Theoretical Perspective, *Journal of Finance*, 49, pp 237-254
- [71] DeBondt, W.F.M. dan R.H. Thaler, (1985), Does the Stock Market Overreact?, *Journal of Finance*, 40 (3), pp.793-805
- [72] Kahneman, Daniel and Amos Tversky, (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 47(2) pp. 263-292
- [73] Fama, F. Eugene, (1998), Market efficiency, long-term returns, and behavioral Finance, *Journal of Financial Economics*, 49, pp 283-306

- [74] Shiller, J. Robert, (2000), *Irrational Exuberance*, Princeton University Press
- [75] Shiller, J. Robert, (2003), From Efficient Markets Theory to Behavioral Finance, *Journal of Economic Perspectives*, 17(1)pp 83-104
- [76] Fox, J., S. Bartholomae, and J. Lee, (2005), Building the Case for Financial Education, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, No. 1, pp 195-214
- [77] Nissenbaum, Martin, B.J. Raasch, dan C.L. Ratner (2004), *Ernst & Young's Personal Financial Planning Guide*, John Wiley & Sons Inc.
- [78] Sarya, Mahesj Kumar, (Tanpa Tahun) *Personal Financial Planning*, Lovely Professional University
- [79] The Chin Family, *Financial Planning*, www.thechinfamily.hk
- [80] Hallman, G. Victor dan J. S. Rosenbloom, (2009) *Private Wealth Management: The Complete Reference for the Personal Financial Planner*, McGraw Hill
- [81] Sabatier, Grant dan Vicki Robin (2019) *Financial Freedom: A Proven Path to All the Money You Will Ever Need*, Avery
- [82] Budd, Chris (2016) *The Financial Wellbeing Book: Creating financial peace of mind*, LID Publishing
- [83] Lusardi, A and O. S. Mitchell, (2011a), Financial literacy and retirement planning in the United States, *Journal of Pension Economics and Finance*, 10 (4), pp 509–525

- [84] Lusardi, A and O. S. Mitchell, (2007), Baby Boomer retirement security: The roles of planning, financial literacy, and housing wealth, *Journal of Monetary Economics*, 54 pp 205–224
- [85] Adele Atkinson dan Flore-Anne Messy, (2012), Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education Pilot Study, (OECD) Working Papers on Finance, Insurance, and Private Pension no. 15.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Prof. Dr. Zaenal Arifin, M.Si.

IDENTITAS DIRI

Nama Lengkap	Prof. Dr. Zaenal Arifin, M.Si.
Tempat dan Tanggal Lahir	Pati, 7 Agustus, 1965
Jenis Kelamin	Laki-laki
Agama	Islam
Status Perkawinan	Kawin
Nama Istri	Sri Muryani
Anak-anak	1. Muhammad Maulid Nauval Hakeem 2. Muhammad Aulia Majid 3. Rahma Inaya Shaleha
Alamat Rumah	Jl. Argopuro 47C Perum Banteng 3 Pojok Tiyasan Condongcatur Depok Sleman DI Yogyakarta
Instansi	Universitas Islam Indonesia
Alamat Instansi	Jl. Kaliurang Km. 14,5 Sleman Yogyakarta 55584

Unit Kerja	Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Pangkat/Golongan	Pembina Utama Muda/IVc
Jabatan Akademik	Profesor
NIK	883110106
NIDN	0507086501

RIWAYAT PENDIDIKAN

	S1	S2	S3
Nama Perguruan Tinggi	Manajemen Perusahaan Universitas Islam Indonesia	Ilmu Manajemen Universitas Indonesia	Ilmu Manajemen Universitas Indonesia
Tahun	1987	1993	2003

RIWAYAT JABATAN

- 1) Wakil Rektor Bidang Sumberdaya dan Pengembangan Karier UII 2022 - 2026
- 2) Wakil Rektor Bidang Sumberdaya dan Pengembangan Karier UII 2018 - 2022
- 3) Ketua Program Studi Magister Manajemen UII 2014-2018
- 4) Ketua Program Studi Magister Manajemen UII 2010-2014
- 5) Ketua Program Studi S1 Manajemen UII 2006-2010
- 6) Kepala Badan Pengembangan Akademik UII 2004-2006

KARYA ILMIAH

BUKU

- Metodologi Penelitian Keuangan dan Pasar Modal, Penerbit Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2024. (Penulis Tunggal)
- Keuangan dan Pasar Modal Islam, Penerbit Ekonesia, FE UII, Yogyakarta, 2019 (Penulis Tunggal)
- Teori Keuangan dan Pasar Modal, Penerbit Ekonisia, FE UII, Yogyakarta, 2007 (Penulis Tunggal)

JURNAL

- The Influence of Tick Prices on High-Frequency Trading on Market Quality in LQ-45 Indonesia, *International Journal of Management and Sustainability*, 13(2), 351-363, 2024. (Penulis ke-3)
- Determinants of Herding Behavior Among Individual Stock Investors in Indonesia, *The Seybold Report*, 19(02), 145-162, 2024. (Penulis ke-3)
- Overconfidence in Millennial Stock Investors in Indonesia: A Social Network Theory Perspective, *The Seybold Report*, 19(03), 278-288, 2024. (Penulis ke-3)
- Sustainable Growth Through Working Capital Management, *The Seybold Report*, 19(02), 374-387, 2024. (Penulis ke-3)
- The Harmonious Dance between Payout Policy and Peer Influence, *Migration Letters*, 20(6), 867-874, 2023 (Penulis ke-3)
- The Effect of Profitability, Liquidity, Activity, and Market Value Ratio on Stock Prices in the Manufacturing Industry Sector Listed on the Indonesia Stock Exchange, *Journal of Economics, Management, and Trade*, 29(10), 1-11, 2023 (Penulis Kedua)

- The Effect of Green Finance on Bank Value; A Case from Indonesia, *Journal of Social Research*, 2(8), 2817-2829, 2023 (Penulis Kedua)
- The Effect of Liquidity, Investment Opportunity Set, Free Cash Flow, and State-Owned Enterprise on the Dividend Policy of Bank Listed in the Indonesia Stock Exchange, *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(4), 1398-1405, 2023 (Penulis Kedua)
- Portrait of equity risk premium in Indonesia capital market period 1990–2022, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(7), 152-159, 2022 (Penulis Tunggal)
- Fundamental, Stock Market, and Macroeconomic Factors on Equity Premium-Evidence from IDX, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 8(3), 161-186, 2022 (Penulis Ke-3)
- The Effect of Corporate Governance Mechanism on Company Value with Company Performance as Intervening Variable, *Archives of Business Research*, 9(12), 115-131, 2021 (Penulis ke-2)
- Investment Strategy in Sharia Mutual Funds: Case Study on the Indonesian Capital Market, *Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2019)*, 434-440, Atlantis Press, 2021, (Penulis Pertama)
- Performance of Equity Mutual Fund in Indonesia: The Effect of Mutual Fund and Macroeconomic Factors, *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 8(2), 105-111, 2021, (penulis ke-2)
- The Effect of Family Ownership and Corporate Governance on Firm Performance: A Case Study in Indonesia, *The*

Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(5), 697-706, 2021, (Penulis ke 4)

- The relationship between firm diversification and firm performance: Empirical evidence from Indonesia, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 497-504, 2021 (Penulis ke-4)
- The Effect of Financial Architecture, Cash Holding, and Goodwill on Stock Return with the Approach Five-Factor Models, *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 7(8), 195-203, 2020 (Penulis ke-2)
- Prediction Model for The Persistence Of Sharia Mutual Fund Performance in Indonesian Capital Market, *International Journal Of Business And Society*, Vol. 21 No. 3, 2020, 1033-1044 (Penulis pertama)
- Overconfidence, Attitude Toward Risk, and Financial Literacy: A Case in Indonesia Stock Exchange, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2019, Vol 8 Issue 4, pp144-152 (Penulis Pertama)
- Investment Strategy in the Islamic Capital Market: Study on the Indonesia Stock Exchange, *Pertanika Journal of Social Science & Humanities*, 2018 Vol 26, no. 5, pp 15-26 (Penulis Tunggal)
- Pump-Dump Manipulation Analysis: The Influence of Market Capitalization and Its Impact on Stock Price Volatility at Indonesia Stock Exchange, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2018, Vol 7 issue 3, pp 129-142 (Penulis Kedua)
- Testing for Persistence in Sharia Mutual Fund Performance in Indonesia, *Review of Integrative Business and Economics Research* Vol. 7, Issue 1, pp 104-115, 2018 (Penulis Tunggal)

Relative Short-Term Persistence and Absolute Short-Term Persistence of Islamic Mutual Funds in Indonesia, *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, 2018 Vol 35, pp 94-100 (Penulis Pertama)

Yogyakarta, 30 Mei 2024

menyatakan:

Prof. Dr. Zaenal Arifin, M.Si.



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**