

# **GARY P. HAMEL**

**PEMIKIR MANAJEMEN  
KONTEMPORER**



oleh Rudy C. Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: *Gary P. Hamel - Pemikir Manajemen Kontemporer*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS  
[rudyc75@gmail.com](mailto:rudyc75@gmail.com)  
Bogor, Indonesia  
24 May 2025

## Gary P. Hamel - Pemikir Manajemen Kontemporer

Gary Hamel adalah seorang pemikir manajemen kontemporer yang dikenal luas karena pemikirannya yang revolusioner dalam **strategi bisnis, inovasi manajerial, dan transformasi organisasi**. Ia sering dianggap sebagai **penerus semangat Peter Drucker** dalam mendobrak batas-batas manajemen tradisional dan mengembangkan sistem organisasi yang lebih dinamis, kreatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

---

### ■ Biografi Singkat Gary Hamel

Aspek	Keterangan
Nama Lengkap	Gary P. Hamel
Lahir	1954, California, Amerika Serikat
Pendidikan	Ph.D. in International Business, University of Michigan
Afiliasi Akademik	London Business School (Professor of Strategic Management)
Peran Profesional	Pendiri Management Innovation eXchange (MIX), konsultan strategi global

Ia telah bekerja sama dengan berbagai perusahaan dunia seperti **Shell, Nokia, IBM, GE, dan Procter & Gamble**, serta menjadi pembicara tetap di Forum Ekonomi Dunia.

---

## Kontribusi Utama dan Karya-Karya Penting Gary Hamel

Berikut ini adalah karya-karya utama Gary Hamel yang memperlihatkan **evolusi pemikirannya**, terutama dalam menantang struktur organisasi birokratis dan mengembangkan sistem manajemen berbasis inovasi dan kebebasan:

---

### 1. Competing for the Future (1994)

 *Gary Hamel & C.K. Prahalad*

**Konsep kunci: Core Competence of the Corporation**

- Perusahaan masa depan bukan bersaing berdasarkan produk saat ini, tetapi berdasarkan kompetensi intinya (core competence).
- Menekankan pentingnya **visi strategis jangka panjang** dan penciptaan pasar baru daripada berebut pangsa pasar lama.

**Contoh:**

Canon tidak hanya membuat kamera, tapi menguasai “kompetensi inti” dalam teknologi pencitraan.

---

### 2. Leading the Revolution (2000)

**Konsep kunci: Radical Innovation & Strategic Revolution**

- Buku ini mendorong perusahaan untuk menjadi “revolusioner” dalam **model bisnis** dan **logika industrinya**.
- Menolak pendekatan konservatif dan incremental, serta mendorong manajemen untuk **mengganggu dirinya sendiri sebelum didisrupsi pihak lain**.

**Kutipan penting:**

"You can't build an adaptable organization without adaptable people — and individuals change only when they have to, or when they want to."

---

### 3. The Future of Management (2007)

 *Gary Hamel & Bill Breen*

#### Konsep kunci: Inovasi Manajerial (Management Innovation)

- Buku ini memperkenalkan gagasan bahwa **bentuk inovasi yang paling tahan lama adalah inovasi dalam sistem manajemen itu sendiri**, bukan sekadar produk atau teknologi.
- Mengkritik struktur organisasi birokratik dan menekankan perlunya sistem yang mendukung **eksperimen, kebebasan, dan partisipasi pegawai**.

#### Contoh studi kasus:

- Google dengan kebijakan "20% time"
  - W.L. Gore (produsen Gore-Tex) dengan sistem manajemen tanpa hierarki tradisional
- 

### 4. What Matters Now (2012)

#### Fokus utama: Nilai-nilai manajemen masa depan

- Menyoroti lima agenda penting organisasi masa depan: **nilai, inovasi, adaptabilitas, passion, dan ideologi manajerial**.
- Mengkritik kapitalisme yang kaku dan menyerukan pendekatan yang lebih **etis, inklusif, dan humanistik**.

#### Relevansi pasca-krisis:

Buku ini merupakan refleksi terhadap krisis keuangan 2008 dan

mendorong munculnya kapitalisme yang lebih sadar nilai (conscious capitalism).

---

## 5. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them (2020)

 *Gary Hamel & Michele Zanini*

### Konsep Kunci: Melampaui Birokrasi

- Kritik tajam terhadap **sistem birokrasi perusahaan** yang kaku, lamban, dan membunuh potensi karyawan.
- Mendorong model organisasi berbasis **kemandirian, desentralisasi, dan pemberdayaan individu.**

### Ciri organisasi humanokratis:

- Tim otonom
- Tanpa manajer tradisional
- Gaji berdasarkan kontribusi nyata
- Transparansi penuh

### Contoh nyata:

- Buurtzorg di Belanda (layanan keperawatan dengan struktur datar)
  - Haier Group (Tiongkok), dengan sistem "micro-enterprise" yang menghapus hierarki konvensional
-

## Evolusi Pemikiran Gary Hamel (Ringkasan)

Periode Fokus	Karya Utama
1990- an	Kompetensi Inti & Masa Depan Strategi <i>Competing for the Future</i>
2000- an	Revolusi Model Bisnis <i>Leading the Revolution</i>
2010- an	Inovasi Manajerial <i>The Future of Management, What Matters Now</i>
2020- an	Humanokrasi & Anti-birokrasi <i>Humanocracy</i>

---

## Dampak dan Relevansi Global

- Menjadi tokoh berpengaruh dalam gerakan **Agile Organization** dan **Reinventing Work**
  - Salah satu **Top 50 Thinkers** versi *Thinkers50*
  - Menginspirasi pembentukan komunitas **Management Innovation eXchange (MIX)**, platform kolaboratif untuk menggagas ide-ide baru dalam manajemen
- 

## Filosofi Manajemen Gary Hamel

“Manajemen modern adalah penemuan abad ke-20. Sudah waktunya kita menemukan kembali cara kita mengatur manusia agar mereka bisa memberi kontribusi maksimal.”

---

### Daftar Pustaka Pilihan

1. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
2. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.
3. Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
4. Hamel, G. (2012). *What Matters Now*. Jossey-Bass.
5. Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy*. Harvard Business Review Press.
6. Articles on Management Innovation eXchange ([www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com))

---

### Penutup

Gary Hamel bukan sekadar penggagas strategi bisnis, tetapi juga seorang **reformer cara berpikir manajerial**, yang menyadari bahwa **tantangan terbesar bukan pada teknologi, melainkan pada mentalitas organisasi yang kaku**. Di tengah disrupsi digital dan tuntutan akan tempat kerja yang lebih humanistik, pemikirannya semakin relevan untuk generasi muda, pengusaha startup, dan manajer perubahan di berbagai sektor.

---

Baik, mari kita melanjutkan pembahasan lebih mendalam tentang Gary Hamel, khususnya dari segi kekuatan epistemologis pemikirannya, pengaruh lintas disiplin, dan relevansi filosofisnya dalam manajemen modern. Penekanan ini penting untuk mengaitkan pemikiran Hamel dengan arus besar perubahan sosial, teknologi, dan nilai dalam organisasi abad ke-21.

---

## Paradigma Epistemologis Gary Hamel: Manajemen sebagai Konstruksi Sosial yang Harus Terus Disempurnakan

Hamel berpandangan bahwa manajemen bukanlah ilmu pasti, melainkan suatu **rekayasa sosial (social technology)**. Oleh karena itu, seperti halnya teknologi digital yang terus berkembang, **sistem manajemen pun harus dieksperimenkan, diuji, dan dikembangkan ulang.**

### 1. Manajemen sebagai Teknologi Sosial

"Management is a human invention, not a law of nature."

Konsep ini menantang anggapan klasik bahwa struktur organisasi yang hierarkis adalah bentuk yang paling efisien. Hamel menyatakan bahwa **organisasi modern terlalu sering terjebak dalam cara berpikir Tayloristik**, yang menekankan kontrol, efisiensi, dan kepatuhan.

### 2. Evolusi Manajemen yang Terlambat

Jika kita membandingkan evolusi teknologi dengan evolusi manajemen, maka:

- Teknologi (internet, AI, blockchain) berkembang **eksponensial**

- Manajemen (struktur, evaluasi kinerja, penganggaran) berkembang linier atau bahkan stagnan

Hamel menyebut bahwa **masalah produktivitas abad ke-21 tidak hanya teknis, tetapi juga struktural dan ideologis.**

---

### Pengaruh Lintas Disiplin: Manajemen + Psikologi + Teknologi + Aktivisme Sosial

Gary Hamel menjembatani **empat dunia pemikiran**, menjadikannya unik di antara pemikir manajemen lainnya:

Disiplin	Kontribusi Hamel
Strategi dan Ekonomi	Melalui pemikiran core competence dan keunggulan bersaing
Psikologi Organisasi	Dorongan untuk self-management, motivasi intrinsik, dan otonomi
Teknologi	Menekankan pentingnya struktur organisasi yang mendukung kecepatan dan eksperimen
Sosiologi & Etika	Konsep humanocracy sebagai kritik terhadap sistem kekuasaan dan dominasi birokrasi

---

### Relevansi Filosofis: Manajemen sebagai Ruang Pembebasan

Pemikiran Hamel juga bisa dibaca dalam bingkai filosofis, khususnya **eksistensialisme** dan **postmodernisme**:

1. **Eksistensialisme** (à la Viktor Frankl, Kierkegaard):
  - Manusia dalam organisasi bukan hanya mesin produksi, tetapi subjek yang bermakna.

- o Pekerjaan harus memberi tempat untuk aktualisasi diri dan misi personal.

## 2. Postmodernisme (Foucault, Derrida):

- o Struktur kekuasaan dalam organisasi harus dibongkar.
- o Narasi "manajemen ideal" perlu dikritisi dan dibongkar secara epistemik.

---

### Kutipan Inspiratif Gary Hamel

Berikut beberapa kutipan yang mewakili pandangan revolusionernya:

"You cannot build an adaptable organization without adaptable people, and individuals change only when they have to or when they want to."

"The most powerful ideas in business are not financial or operational. They are ideas about how to mobilize human capability and spirit."

"The biggest obstacle to innovation in organizations is not a lack of resources—it's the entrenched mindset."

---

### Tantangan Praktis Menerapkan Humanocracy

Walau ide-ide Hamel sangat kuat secara konseptual, ada tantangan dalam implementasi:

Tantangan	Penjelasan
Budaya Ketergantungan	Banyak organisasi terbiasa pada otoritas dan kontrol
Struktur Regulasi	Sistem pemerintahan, BUMN, dan institusi publik sulit lepas dari prosedur baku

Tantangan	Penjelasan
Resistensi dari Manajer Tradisional	Mereka merasa kehilangan kekuasaan
Kebutuhan Kompetensi Digital dan Sosial	Tanpa skill, otonomi justru menjadi beban

Namun demikian, Hamel tidak sekadar mengkritik, tetapi memberikan contoh praktik organisasi yang berhasil, menunjukkan bahwa **transisi itu mungkin jika dilakukan secara bertahap, berbasis kepercayaan, dan transparansi.**

---

#### ■ Referensi Lanjutan untuk Pendalaman Akademik

Jenis	Sumber
Jurnal	Hamel, G. (2006). "The Why, What, and How of Management Innovation." <i>Harvard Business Review</i>
Wawancara	YouTube – Gary Hamel on reinventing bureaucracy ( <i>Thinkers50</i> )
Komunitas	<a href="http://www.managementexchange.com">www.managementexchange.com</a> (MIX – platform eksperimen manajemen)
Review Buku	Harvard Business Review: Review atas <i>Humanocracy</i> (2020)
Studi Kasus	McKinsey & Company – Human-centric organization model

---

## Modul Kuliah: Revolusi Manajemen ala Gary Hamel

---

### I. Pendahuluan

Gary Hamel adalah salah satu pemikir manajemen paling inovatif dan provokatif di era modern. Ia menantang sistem manajemen konvensional dan mengusulkan transformasi organisasi agar lebih adaptif, inovatif, dan humanistik. Modul ini mengkaji gagasan-gagasannya secara evolutif dan aplikatif untuk merespons tantangan abad ke-21.

---

### II. Tujuan Pembelajaran

1. Memahami kontribusi utama Gary Hamel dalam reformasi manajemen
  2. Menganalisis pemikiran-pemikiran kunci dari karya-karyanya
  3. Menerapkan prinsip humanokrasi dalam konteks organisasi modern
  4. Membedakan antara model manajemen birokratis vs adaptif-inovatif
- 

### III. Evolusi Pemikiran Gary Hamel

#### A. Era Kompetensi Inti (1990-an)

Buku: *Competing for the Future* (1994, bersama C.K. Prahalad)

- Konsep: Core Competence of the Corporation
- Fokus: Kompetensi sebagai sumber daya strategis masa depan

#### B. Era Inovasi Radikal (2000-an)

**Buku:** *Leading the Revolution* (2000)

- Konsep: Radical innovation dan business model revolution
- Seruan untuk mendisrupsi industri dari dalam

**C. Era Inovasi Manajerial (2007–2012)**

**Buku:** *The Future of Management* dan *What Matters Now*

- Manajemen adalah bidang inovasi yang belum maksimal dikembangkan
- Fokus pada nilai-nilai baru: adaptabilitas, passion, nilai-nilai luhur, keterbukaan

**D. Era Humanokrasi (2020–sekarang)**

**Buku:** *Humanocracy* (2020, bersama Michele Zanini)

- Kritik keras terhadap birokrasi
- Solusi: Organisasi berbasis otonomi, meritokrasi, dan kepercayaan

---

#### IV. Prinsip-Prinsip Kunci Pemikiran Gary Hamel

1. **Inovasi Manajerial** lebih penting dari sekadar inovasi teknologi
  2. **Manajemen bukan warisan tetap**, melainkan harus terus diciptakan ulang
  3. **Setiap individu adalah inovator potensial** jika diberikan ruang kebebasan
  4. **Birokrasi membunuh kreativitas** dan memperlambat adaptasi
  5. **Organisasi masa depan** harus seperti komunitas, bukan mesin
-

## V. Studi Kasus Inspiratif

- **Haier Group (China):** Mengadopsi struktur micro-enterprise yang desentralistik
  - **Buurtzorg (Belanda):** Layanan kesehatan tanpa hirarki manajerial
  - **Morning Star (AS):** Pabrik tomat dengan filosofi tanpa manajer
  - **Google 20% time:** Waktu inovatif untuk semua karyawan
- 

## VI. Aplikasi dalam Konteks Indonesia

- **Startup teknologi** (Gojek, Ruangguru) mengadopsi nilai-nilai adaptif Hamel
  - Potensi reformasi birokrasi pemerintahan melalui model humanokrasi
  - Daya saing UMKM ditingkatkan dengan otonomi dan pembelajaran berbasis komunitas
- 

## VII. Diskusi Kritis

- Apakah semua organisasi cocok dengan model tanpa manajer?
  - Bagaimana penerapan prinsip Hamel dalam organisasi besar dan pemerintahan?
  - Tantangan budaya kerja dan trust dalam sistem meritokratik
- 

## VIII. Daftar Bacaan Wajib

1. Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.

2. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.
  3. Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
  4. Hamel, G. (2012). *What Matters Now*. Jossey-Bass.
  5. Hamel, G. & Zanini, M. (2020). *Humanocracy*. Harvard Business Review Press.
- 

## IX. Glosarium

- **Core Competence:** Kompetensi utama organisasi yang unik dan sulit ditiru
  - **Management Innovation:** Inovasi dalam praktik dan prinsip manajemen
  - **Humanocracy:** Sistem organisasi yang menggantikan birokrasi dengan otonomi dan nilai-nilai kemanusiaan
  - **Radical Innovation:** Inovasi yang mengguncang struktur industri atau pasar
  - **Adaptability:** Kemampuan organisasi untuk bertransformasi dengan cepat
- 

**Disusun oleh:** Rudy C. Tarumingkeng, untuk pendidikan kepemimpinan dan manajemen strategis dalam era disrupsi dan humanisasi organisasi

## Infografik

Berikut adalah infografik perbandingan antara **Birokrasi** dan **Humanocracy** berdasarkan tujuh dimensi utama: dari struktur organisasi hingga nilai utama. Infografik ini menunjukkan bagaimana pendekatan humanokratis menawarkan alternatif yang lebih adaptif dan berorientasi pada manusia dibandingkan sistem birokratis tradisional.

### □ Infografik Perbandingan: Birokrasi vs Humanocracy

Dimensi	Birokrasi	Humanocracy
Struktur Organisasi	Hierarkis dan terpusat	Desentralistik dan datar
Pengambilan Keputusan	Top-down (atas ke bawah)	Partisipatif dan kolektif
Sumber Kekuatan	Jabatan dan senioritas	Kontribusi dan kapabilitas
Fleksibilitas	Kaku dan lambat	Adaptif dan lincah
Motivasi Pegawai	Kepatuhan terhadap aturan	Makna dan otonomi kerja
Inovasi	Minim, terkendala prosedur	Tinggi, berbasis eksperimen
Nilai Utama	Stabilitas, efisiensi	Manusia, kreativitas

## Modul Kuliah: Revolusi Manajemen ala Gary Hamel

---

### I. Pendahuluan

Gary Hamel adalah salah satu pemikir manajemen paling inovatif dan provokatif di era modern. Ia menantang sistem manajemen konvensional dan mengusulkan transformasi organisasi agar lebih adaptif, inovatif, dan humanistik. Modul ini mengkaji gagasan-gagasannya secara evolutif dan aplikatif untuk merespons tantangan abad ke-21.

---

### II. Tujuan Pembelajaran

1. Memahami kontribusi utama Gary Hamel dalam reformasi manajemen
  2. Menganalisis pemikiran-pemikiran kunci dari karya-karyanya
  3. Menerapkan prinsip humanokrasi dalam konteks organisasi modern
  4. Membedakan antara model manajemen birokratis vs adaptif-inovatif
- 

### III. Evolusi Pemikiran Gary Hamel

#### A. Era Kompetensi Inti (1990-an)

Buku: *Competing for the Future* (1994, bersama C.K. Prahalad)

- Konsep: Core Competence of the Corporation
- Fokus: Kompetensi sebagai sumber daya strategis masa depan

#### B. Era Inovasi Radikal (2000-an)

Buku: *Leading the Revolution* (2000)

- Konsep: Radical innovation dan business model revolution
- Seruan untuk mendisrupsi industri dari dalam

#### C. Era Inovasi Manajerial (2007–2012)

Buku: *The Future of Management* dan *What Matters Now*

- Manajemen adalah bidang inovasi yang belum maksimal dikembangkan
- Fokus pada nilai-nilai baru: adaptabilitas, passion, nilai-nilai luhur, keterbukaan

#### D. Era Humanokrasi (2020–sekarang)

Buku: *Humanocracy* (2020, bersama Michele Zanini)

- Kritik keras terhadap birokrasi
- Solusi: Organisasi berbasis otonomi, meritokrasi, dan kepercayaan

---

### IV. Prinsip-Prinsip Kunci Pemikiran Gary Hamel

1. Inovasi Manajerial lebih penting dari sekadar inovasi teknologi
2. Manajemen bukan warisan tetap, melainkan harus terus diciptakan ulang
3. Setiap individu adalah inovator potensial jika diberikan ruang kebebasan
4. Birokrasi membunuh kreativitas dan memperlambat adaptasi
5. Organisasi masa depan harus seperti komunitas, bukan mesin

---

### V. Studi Kasus Inspiratif

- Haier Group (China): Mengadopsi struktur micro-enterprise yang desentralistik

- Buurtzorg (Belanda): Layanan kesehatan tanpa hirarki manajerial
  - Morning Star (AS): Pabrik tomat dengan filosofi tanpa manajer
  - Google 20% time: Waktu inovatif untuk semua karyawan
- 

## VI. Aplikasi dalam Konteks Indonesia

- Startup teknologi (Gojek, Ruangguru) mengadopsi nilai-nilai adaptif Hamel
  - Potensi reformasi birokrasi pemerintahan melalui model humanokrasi
  - Daya saing UMKM ditingkatkan dengan otonomi dan pembelajaran berbasis komunitas
- 

## VII. Diskusi Kritis

- Apakah semua organisasi cocok dengan model tanpa manajer?
  - Bagaimana penerapan prinsip Hamel dalam organisasi besar dan pemerintahan?
  - Tantangan budaya kerja dan trust dalam sistem meritokratik
- 

## VIII. Daftar Bacaan Wajib

1. Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
2. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.
3. Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.

4. Hamel, G. (2012). *What Matters Now*. Jossey-Bass.
  5. Hamel, G. & Zanini, M. (2020). *Humanocracy*. Harvard Business Review Press.
- 

## IX. Glosarium

- Core Competence: Kompetensi utama organisasi yang unik dan sulit ditiru
  - Management Innovation: Inovasi dalam praktik dan prinsip manajemen
  - Humanocracy: Sistem organisasi yang menggantikan birokrasi dengan otonomi dan nilai-nilai kemanusiaan
  - Radical Innovation: Inovasi yang mengguncang struktur industri atau pasar
  - Adaptability: Kemampuan organisasi untuk bertransformasi dengan cepat
  - Birokrasi: Sistem organisasi yang kaku, hierarkis, dan berbasis aturan
  - Desentralisasi: Distribusi kekuasaan dan pengambilan keputusan ke unit-unit yang lebih kecil
  - Micro-enterprise: Unit bisnis kecil yang otonom di dalam perusahaan besar
  - Self-management: Pengelolaan tugas dan tanggung jawab oleh individu atau tim tanpa pengawasan langsung
  - Meritokrasi: Sistem penghargaan berdasarkan kinerja dan kontribusi nyata
-

Rudy C Tarumingkeng: *Gary P. Hamel - Pemikir Manajemen Kontemporer*

Disusun oleh: Rudy C. Tarumingkeng, untuk pendidikan kepemimpinan dan manajemen strategis dalam era disrupsi dan humanisasi organisasi

---

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 24 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/6831d1a5-ccd8-8013-a470-89fcbf30f1d9>