

# Konsep Dasar dan Perkembangan Pemikiran Manajemen

Prof. Dr. Sam'un Jaja Raharja, M.Si.



## PENDAHULUAN

---

Wacana tentang manajemen telah menjadi kosakata yang sangat memasyarakat hampir di seluruh lapisan masyarakat. Segala kegiatan baik di bidang pemerintahan, perusahaan maupun organisasi lembaga swadaya masyarakat selalu dikaitkan dengan manajemen. Bahkan kegagalan suatu organisasi juga sering dikatakan sebagai *mis-management*. Manajemen telah menjadi nama jurusan atau program studi, menjadi nama gelar akademik magister dan pelbagai penggunaan lainnya.

Manajemen dalam bahasan ini akan diuraikan sebagai konsep dasar manajemen yaitu konsep manajemen yang bersifat ilmiah (sebagai lawan dari manajemen tradisional), dan sejarah perkembangan pemikiran manajemen sampai dengan saat ini.

Dengan mempelajari modul 1 tentang **Konsep Dasar dan Perkembangan Pemikiran Manajemen** ini, diharapkan mahasiswa dapat memahami peristilahan manajemen dan perkembangannya serta latar belakang yang menyertainya. Secara khusus setelah mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan mampu mengidentifikasi dan menjelaskan:

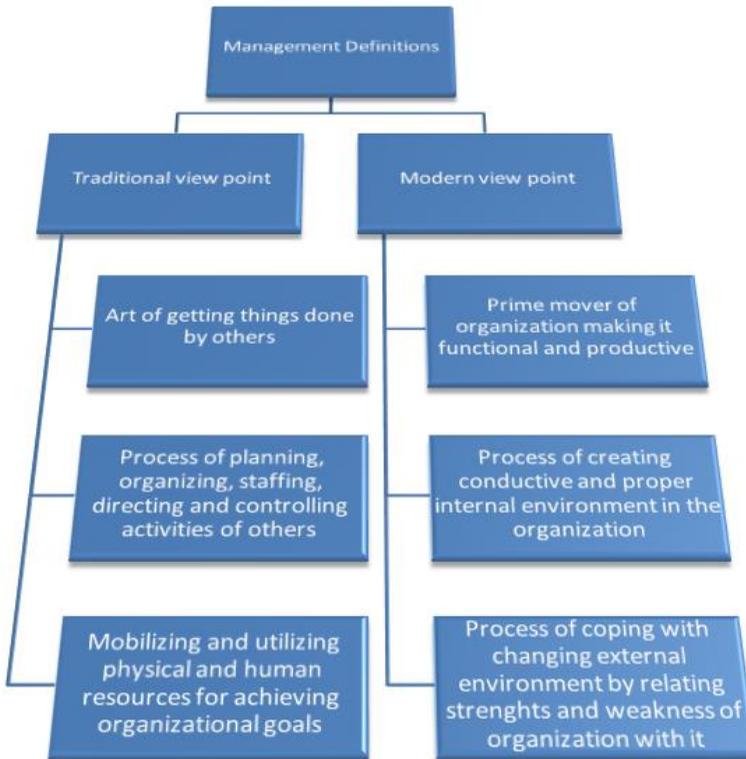
1. Konsep Dasar Manajemen.
2. Fitur-fitur Manajemen.
3. Ruang Lingkup Manajemen.
4. Perkembangan Pemikiran Manajemen.

Berdasarkan tujuan tersebut di atas, modul ini terbagi dalam dua kegiatan belajar yaitu sebagai berikut.

1. Kegiatan Belajar 1 membahas tentang konsep dasar manajemen, fitur dan ruang lingkup manajemen.
2. Kegiatan Belajar 2 membahas tentang perkembangan pemikiran manajemen.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Konsep Dasar, Urgensi Fitur, dan Ruang Lingkup Manajemen



### A. KONSEP DASAR MANAJEMEN

Istilah manajemen berasal dari kata kerja “manage” Menurut Kamus *The Random House Dictionary of the English Language*, perkataan *manage* berasal dari bahasa Itali *maneggiare* yang bersumber dari perkataan Latin “manus”, yang berarti “tangan”. Secara leksikal, *maneggiare* berarti seni melatih atau menunggang kuda. Secara gramatikal berarti mengelola, memimpin, atau mengatur.

Perkembangan selanjutnya menunjukkan manajemen mengandung pengertian yang lebih luas dari sekedar memimpin, membimbing atau mengatur para ahli telah berupaya membuat definisi sebagai batasan dan pengertian hakiki apa itu manajemen, apa itu fungsi dan tujuan. Pada kenyataannya, tidak satupun definisi manajemen yang diterima secara universal. Tiap ahli memberikan pengertian manajemen dengan tekanan yang berbeda-beda. Walaupun demikian, *adagium* tentang definisi manajemen ibarat seekor gajah yang sedang ditebak atau diterka oleh sekumpulan orang buta sebagai pembenaran terhadap berbagai definisi baik definisi manajemen maupun definisi lainnya, tidaklah terlalu tepat. Hal ini karena manajemen bukan seekor gajah dan para ahli bukan orang buta.

Terry (1977:4) mengemukakan definisi manajemen sebagai berikut: *“management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objective by the use of human beings and other resources.”*

Dalam buku yang dialihbahasakan oleh Winardi (2006:4) dikemukakan pengertian manajemen sebagai berikut.

*“Manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.”*

Sementara itu Daft (2008:7) menyatakan:

*“management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources.”* Weichrich and Koontz mengemukakan pengertian manajemen sebagai berikut: *“management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.”*

Berdasarkan berbagai definisi tersebut dapat diambil beberapa hal penting berkaitan dengan manajemen yaitu: (a) manajemen merupakan suatu proses, (b) manajemen berkaitan dengan mendesain dan mengelola lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal, (c) berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi yang telah dipilih dan ditetapkan, dilakukan secara efektif dan efisien, (d) tujuan organisasi dicapai melalui kerja sama individual dalam kelompok, (e) tujuan dicapai melalui serangkaian proses mulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan timbal balik yang kemudian dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan sumber daya inti yang dinyatakan oleh Terry (1977:3) yaitu: *men and women, materials, machines, methods, money and markets*. Keenam hal tersebut dikenal dengan istilah *the six M's*, yaitu:

1. *Man and Women*

Manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi dan merupakan roh bagi berjalannya organisasi. Pada hakikatnya, pencapaian tujuan organisasi melalui dan ditujukan untuk kepentingan manusia.

2. *Money*

Dalam pengertian yang lebih luas, uang dapat mencakup saham yang beredar, saham portofolio, otoritas organisasi atas sumber-sumber keuangan untuk menarik pungutan atau bayaran atas jasa dalam bentuk antara lain: retribusi dan iuran.

3. *Materials*

Ciri dari material adalah secara langsung berhubungan dengan proses produksi dan habis sekali pakai. Dalam dunia perkantoran yang tidak memproduksi barang dikenal dengan *office supplies*, seperti ATK.

4. *Machines*

Material yang sudah ada diolah dengan memanfaatkan mesin, peralatan, perlengkapan untuk menghasilkan suatu produk yang diinginkan. Termasuk ke dalam mesin adalah mesin itu sendiri, gedung kantor, pabrik alat-alat kantor yang dikenal dengan *office equipment*.

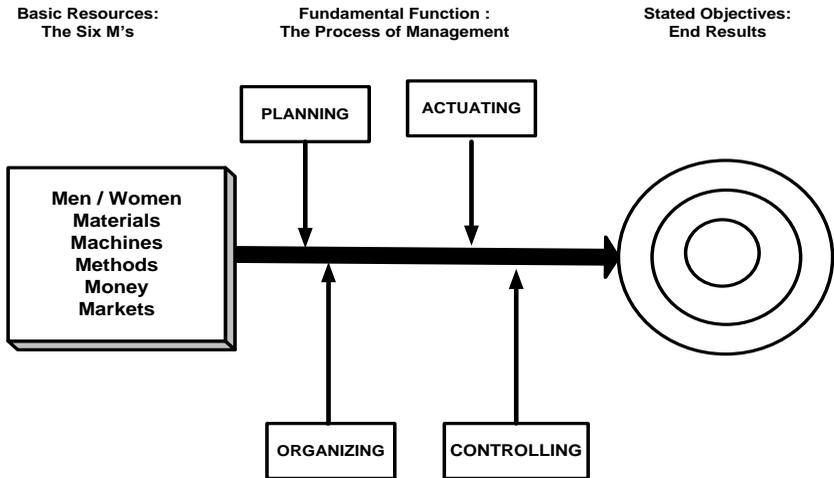
5. *Methode (Prosedur atau Tata cara)*

Metode digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa secara efektif dan efisien. Jika pekerjaan dilakukan tanpa prosedur yang jelas maka akan menimbulkan suatu pekerjaan yang salah arah (tidak efektif) atau arah benar tetapi boros (tidak efisien). Dalam kegiatan sebuah pabrik atau kantor biasanya ada petunjuk manual yang sengaja disusun dan diterbitkan oleh organisasi atau perusahaan. Perlu dibedakan dengan uraian pekerjaan (job description), metode merupakan buku pintar organisasi.

6. *Market*

Pasar merupakan tempat dimana produk atau jasa yang dihasilkan organisasi diuji dan dievaluasi secara langsung maupun tidak langsung. Apakah sesuai dengan kebutuhan masyarakat? Apakah memenuhi bauran pemasaran yang diinginkan, apakah pelayanannya memuaskan dan lain-lain.

Keterkaitan antara sumber daya inti organisasi, fungsi manajemen dan tujuan akhir yang diinginkan organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.1. berikut ini:



Sumber: Terry, 1977:4

Gambar 1.1

Keterkaitan antara Sumber Daya Inti Organisasi - Fungsi Manajemen - Tujuan

### 1. Manajemen Sebagai Ilmu, Seni, dan Proses

Manajemen adalah ilmu dan juga seni. Disebut ilmu karena manajemen memiliki *body of knowledge* yang di dalamnya terkandung kebenaran universal. Disebut seni karena mensyaratkan ketrampilan tertentu yang dimiliki secara pribadi oleh pimpinan. Ilmu menyediakan pengetahuan dan seni berkaitan dengan penerapan pengetahuan dan ketrampilan.

Dalam manajemen terkandung dua karakteristik dasar yaitu seni dan ilmu. Aspek yang sudah cukup jelas adalah ilmu, sementara aspek lainnya terkait penerapan yang menggunakan ketrampilan sehingga menjelma menjadi suatu seni. Sementara dalam mempelajari seni, juga selalu membutuhkan dukungan ilmu sebagai pengetahuan dasar seni tersebut. Sejalan dengan itu setiap disiplin ilmu akan lengkap apabila ilmu itu digunakan dalam praktik untuk memecahkan berbagai masalah. Dalam manajemen ilmu dan seni adalah dua sisi dari satu mata uang yang sama. Ilmu dan seni tidak saling meniadakan

tetapi saling melengkapi satu sama lain. Ilmu mengajarkan bagaimana mengetahui sesuatu, seni mengajarkan bagaimana menerapkan sesuatu (yang sudah diketahui tersebut).

Manajemen sebagai seni berkembang di awal-awal perkembangan pengetahuan manajemen yang dianggapnya sebagai seni, disini pengetahuan manajemen masih berupa “pengetahuan yang berserakan di hutan rimba”. Setiap orang menggunakan pengetahuannya atas dasar apa yang mereka miliki. Namun setelah dikodifikasi dan disistematisasi, pengetahuan tersebut menjadi ilmu juga seni. Dalam konteks tumbuhan, manajemen adalah akar atau pohon, seni adalah buahnya.

a. *Manajemen Sebagai Ilmu: Ilmu Lunak*

Ilmu adalah seperangkat pengetahuan yang tersusun secara sistematis berkaitan dengan suatu bidang kajian khusus yang di dalamnya terkandung atau berisi fakta-fakta umum yang menjelaskan suatu gejala. Kajian tersebut menetapkan sebab dan akibat hubungan antara dua atau lebih variabel dan mendasari asas-asas yang mengatur hubungan tersebut. Prinsip tersebut dikembangkan melalui metode ilmiah berdasarkan pengamatan dan pembuktian melalui pengujian.

Terkait dengan manajemen sebagai ilmu, dapat merujuk kepada pendapat Gulick (1950) yang menyatakan bahwa manajemen merupakan bidang ilmu pengetahuan yang mencoba mencari dan memahami secara sistematis mengapa dan bagaimana orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan menjadikan kerja sama itu berguna bagi kemanusiaan.

Manajemen memenuhi syarat untuk disebut bidang ilmu pengetahuan karena telah lama dipelajari dan telah disusun dalam serangkaian teori. Terdapat tiga syarat untuk menyatakan sebuah pengetahuan menjadi bidang ilmu yaitu: *to explain*, *to predict* dan *to control*. Teori ilmu manajemen dapat memberikan arahan bagi seorang pimpinan bagaimana menjalankan organisasi melalui fungsi-fungsi manajemen dan tentang apa yang harus dikerjakan oleh seorang pimpinan. Dalam hal ini unsur *explain* sudah terpenuhi. Selanjutnya, berdasarkan fungsi yang sudah dijalankannya, maka hasil-hasil akibat tindakan tersebut dapat diperkirakan, jadi unsur *predict* juga terpenuhi. Terakhir, dengan menerapkan fungsi pengawasan, maka pengendalian atas segala akibat aktivitas dapat dirumuskan dalam berbagai bentuk ukuran dan kriteria tertentu seperti kinerja dan efektivitas. Dengan demikian unsur *control* juga terpenuhi.

Sementara itu Terry (1975:6) menyatakan bahwa manajemen sebagai ilmu dimana di dalamnya terdapat “*body of knowledge*” yang objektif, bebas prasangka dan mencerminkan apa yang diyakini sebagai hasil pemikiran terbaik atas pokok persoalan tentang manajemen.

Manajemen sendiri secara generik termasuk ke dalam terminologi ilmu sosial. Dalam proses pembentukan manajemen sebagai ilmu dinyatakan oleh Terry bahwa “*management science is a body of systematized knowledge accumulated and accepted with reference to understanding of general truths concerning management.*” Pernyataan Terry ini ingin menunjukkan bahwa manajemen sebagai ilmu merupakan suatu bangunan yang disusun secara sistematis yang berasal dari sekumpulan pengetahuan yang terakumulasi dan diterima sebagai rujukan segala hal yang berkaitan dan dipahami sebagai kebenaran secara umum tentang manajemen.

Manajemen sebagai ilmu memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut.

- 1) Prinsip-prinsip, generalisasi dan konsep-konsep manajemen tersusun secara sistematis. Berdasarkan hal itu seorang pimpinan dapat mengelola organisasi dengan cara-cara sistematis dan ilmiah.
- 2) Prinsip-prinsip, generalisasi dan konsep-konsep manajemen disusun atas dasar pengamatan, penelitian, analisis dan uji coba, sebagaimana juga prinsip ilmu-ilmu lain.
- 3) Prinsip-prinsip manajemen telah dikodifikasikan, disistematisasikan, sehingga dapat dialihkan dari satu orang ke orang lain serta dapat dipelajari.
- 4) Prinsip-prinsip organisasi dapat diterapkan secara universal untuk semua jenis organisasi. Prinsip-prinsip manajemen memiliki dan memenuhi syarat penerimaan secara universal sebagaimana karakteristik ilmu lain. Salah satu contoh prinsip kesatuan komando yang diterapkan pada organisasi bisnis maupun organisasi lainnya.
- 5) Prinsip ilmu adalah dapat diujicoba dan diamati yang diperoleh melalui penelitian ilmiah yang didasarkan atas logika. Prinsip manajemen didasarkan atas kajian dan observasi. Sebagaimana sudah menjadi pengetahuan bersama prinsip manajemen ilmiah Taylor merupakan hasil studi secara ilmiah.
- 6) Prinsip ilmu menetapkan adanya hubungan sebab akibat antar berbagai variabel. Atas dasar ini dalam manajemen terdapat prinsip yang dianut adanya hubungan sebab akibat antar gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja.

- 7) Prinsip ilmu menetapkan adanya uji validitas dan prediktabilitas di mana dapat diuji setiap waktu atau berbagai waktu secara serial yang menghasilkan keluaran atau akibat yang sama. Dalam manajemen hal tersebut dapat diberlakukan dengan eksperimen.

Namun demikian, manajemen bukanlah ilmu yang bersifat eksakta, seperti biologi. Hal ini karena manajemen berkaitan dengan perilaku manusia yang memang pada kenyataannya sulit diramalkan secara akurat. Manajemen berkaitan dengan proses sosial dan karenanya masuk pada area ilmu sosial. Hal ini tidak mengherankan mengapa teori dan prinsip-prinsip yang dihasilkan berbeda untuk waktu dan tempat yang berbeda, karena manajemen juga masuk pada ilmu perilaku. Ernest Dale menyebut manajemen sebagai *Ilmu Lunak*.

#### *b. Manajemen Sebagai Seni: Ketrampilan*

Mengacu kepada apa yang sudah dikemukakan pada paparan terdahulu, manajemen adalah seni menunggang kuda. Salah satu sifat seni berhubungan langsung dengan karakter kehidupan masyarakat atau dalam skala yang lebih kecil dengan lingkungan organisasi yang berbeda satu dengan yang lain. Dengan demikian, sebagai praktik, manajemen terkait dengan kebiasaan, selera, budaya, adat istiadat dan tradisi suatu masyarakat. Sehingga praktik manajemen berbeda antara suatu masyarakat, organisasi, perusahaan atau negara dengan yang lainnya. Ini berarti manajemen adalah seni mengurus, mengelola, mengarahkan segenap potensi organisasi ke dalam satu tujuan tertentu yang diinginkan oleh pengelola atau pemilik organisasi.

Terry (1997:7) mengatakan "*the meaning of art is a personal creative power plus skill in performance.*" Maksud pernyataan tersebut adalah bahwa seni itu muncul dari kreasi yang sifatnya dan berasal dari kemampuan individual dan diwujudkan dalam bentuk kemampuan untuk mewujudkannya dalam bentuk nyata. Kekuatan kreatif muncul dari renungan atau penghayatan seorang individu atas berbagai peristiwa, masalah yang ditemui dan berbagai kemungkinan yang terjadi dalam proses perjalanan seseorang atau seorang pemimpin organisasi.

Di samping perenungan dan penghayatan, pengalaman, pengamatan dan pembelajaran dapat menjadi sumber untuk menjalankan praktik-praktik manajerial seseorang dalam organisasi. Praktik-praktik ini tentu saja berbeda nuansa bagi setiap orang. Hal ini dapat dilihat dari perbedaan setiap orang dalam kemampuan mendekati, kemampuan komunikasi, kemampuan

memotivasi, kemampuan menggerakkan, kemampuan *lobby* dan kemampuan mengorganisasikan dan mendayagunakan bakat-bakat terpendam anggota organisasi. Ketika kemampuan menjalankan hal-hal tersebut dalam praktik yang berbeda, sangat tergantung kepada apa yang dikatakan oleh Terry sebagai *skill in performance with effective skills or craft*.

Banyak sekali bukti-bukti empiris yang mendukung pernyataan manajemen sebagai seni, terutama seni mengorganisasikan orang-orang ke dalam suatu tim kegiatan yang terpadu, solid dan kompak. Hal ini dapat kita lihat dari upaya-upaya terobosan yang dilakukan seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mengatasi hambatan atau rintangan yang dihadapi organisasi yang bersangkutan. Mungkin timbul pertanyaan, apakah dalam organisasi itu tidak ada sistem atau proses manajemen sehingga diperlukan upaya terobosan? Sistem tetap ada, tetapi ketika manajemen itu akan dituangkan ke dalam praktik, tetap diperlukan sentuhan *non-teoritik* sesuai dengan suasana, kultur, kondisi, dan situasi yang ada. Di sinilah manajemen berperan sebagai seni, terobosan adalah seni dalam manajemen.

Manajemen sebagai seni dicirikan karakteristik-karakteristik sebagai berikut.

- 1) Manajemen merupakan pengetahuan yang dipraktikkan. Sebagaimana juga bidang seni yang lain, manajemen merupakan praktik dan tindakan. Pengetahuan harus dipelajari dan juga dipraktikkan, sebagaimana juga dokter dan pengacara berpraktik menurut ilmu masing-masing. Praktik melengkapi ketidakcukupan ilmu, menerjemahkan ilmu ke dalam praktik dalam situasi nyata dengan cara memfungsikan kapasitas pimpinan.
- 2) Pimpinan mendapatkan pengalaman dengan menerapkan pengetahuan manajemen secara terus menerus dan juga menemukan pengalaman baru. Hal ini membantu pengembangan ketrampilan dan kemampuan tambahan dengan cara menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktik. **Kematangan** pimpinan dalam mengelola organisasi berdasarkan ilmu yang diperoleh sebelumnya justru diperoleh melalui pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman praktik.
- 3) Penerapan manajemen dalam praktik mendorong inovasi dan kreativitas. Karena sejatinya dalam mewujudkan sesuatu belum akan berhasil sebelum dipenuhi syarat berupa kombinasi intelegensia dan imajinasi. Dalam manajemen yang dikelola adalah sumber daya manusia dan non manusia, yang membutuhkan tidak saja pengetahuan, tetapi juga ketrampilan.

- 4) Hal di atas terdapat di berbagai situasi, pengetahuan teoritis manajemen tidak akan cukup atau selalu relevan. Hal ini karena kompleksitas dan kekhasan sifat masalah yang dihadapi. Seni adalah pengetahuan tentang bagaimana mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini menyiratkan bahwa seni itu ada dalam atau menjadi bagian pengetahuan manajemen yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
- 5) Manajemen sejatinya merupakan ketrampilan yang bersifat individual. Kendati dasar teoritis sama, namun setiap orang memiliki gaya dan pendekatan yang berbeda. Tidak mengherankan jika tingkat keberhasilan dan kualitas kinerja berbeda satu dengan yang lain. Setiap pimpinan memiliki cara bagaimana mengelola sesuatu atas dasar pengetahuan, pengalaman dan kepribadiannya.
- 6) Manajemen berorientasi pada tujuan, keberhasilan aktivitas manajemen dinilai dari pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen adalah *a purposeful activity*. Suatu alat yang membantu dalam pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepuasan pelanggan sebagai salah satu contoh tujuan perusahaan dilakukan dengan memproduksi barang berkualitas dengan harga yang wajar. Hal ini bisa dicapai dengan mempekerjakan orang-orang dan penggunaan sumber daya lainnya yang langka.

c. *Manajemen sebagai Proses dan Sifat Manajemen Lainnya*

Manajemen sebagai proses mengacu kepada sejumlah fungsi yang saling berkaitan. Dalam hal ini proses yang dimaksud adalah bagaimana manajemen menciptakan, melaksanakan dan mengarahkan tujuan organisasi melalui kerja sama berbagai upaya manusia secara sistematis, terkoordinasikan sebagaimana dikemukakan oleh Terry, “Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atau pengendalian yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.” Sebagai sebuah proses, aktivitas manajemen berkaitan dengan kegiatan dalam mengarahkan sumber daya manusia dan sumber daya fisik lainnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Beberapa aspek manajemen sebagai proses dan juga sifat lainnya dari manajemen diuraikan berikut ini.

- 1) Manajemen adalah proses sosial  
Manajemen dianggap sebagai proses sosial, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa faktor manusia merupakan faktor yang paling penting diantara faktor lainnya. Berdasarkan hal itu, manajemen berkepentingan dengan pengembangan relasi antar manusia. Dalam hal ini menjadi tugas manajemen menciptakan interaksi antar orang yang produktif dan bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Manajemen adalah proses yang terintegrasi (mengintegrasikan sumber daya manusia, fisik, dan keuangan). Dalam sebuah organisasi, manusia bekerja dengan sumber daya non manusia seperti mesin-mesin, bahan, aset keuangan, dan bangunan. Manajemen mengintegrasikan semua sumber daya itu. Hal ini dilakukan dengan cara menciptakan situasi harmonis diantara sumber daya manusia, fisik, dan sumber daya keuangan.
- 3) Manajemen proses yang terus-menerus. Manajemen merupakan proses yang berkelanjutan, melibatkan penanganan masalah dan isu secara berkelanjutan, berkaitan dengan identifikasi masalah dan pengambilan tindakan yang cocok untuk memecahkan masalah tersebut. Untuk mencapai target produksi perusahaan, disusun kebijakan-kebijakan perusahaan sebagai acuan atau rambu-rambu, Namun tidak selesai sampai disini. Bagian lain juga melakukan serangkaian kegiatan dan untuk itu juga perlu diberikan kebijakan sebagai rambu-rambu. Dengan demikian, manajemen merupakan kegiatan yang bersifat “*on-going.*” Manajemen merupakan proses yang tak pernah berakhir.
- 4) Manajemen Berada Di mana-mana  
Manajemen dibutuhkan oleh semua jenis organisasi apakah itu organisasi politik, sosial, kebudayaan ataupun organisasi bisnis. Hal ini karena manajemen mendukung dan mengarahkan berbagai upaya menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Singkat kata, semua organisasi apakah itu klub, rumah sakit, partai politik, lembaga pendidikan, organisasi bisnis semuanya membutuhkan manajemen. Bahkan ketika lebih dari satu orang terikat dalam tujuan bersama manajemen tetap dibutuhkan, terlepas perusahaan kecil atau perusahaan besar, manajemen dibutuhkan di manapun tak peduli ukuran atau jenis kegiatannya.
- 5) Manajemen Adalah Kegiatan Bersama (Kelompok)  
Manajemen kurang berkaitan dengan upaya individual, namun lebih sebagai kegiatan kelompok. Hal ini melibatkan pendayagunaan segenap

upaya kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Saat berbicara manajemen, maka secara otomatis akan mengacu kepada sekelompok orang yang menjalankan tugas mengelola organisasi. Ada beberapa tipe manajer terkait dengan manajemen sebagai kelompok.

- a) Manajer Patrimonial atau Manajer Keluarga, yaitu seseorang yang menjadi manajer atas perusahaan milik sendiri atau milik keluarga.
- b) Manajer Profesional, yaitu seseorang yang diangkat untuk suatu posisi atas dasar pengetahuan khusus atau pendidikan yang dimilikinya.
- c) Manajer politik atau Pelayan Publik, yaitu seseorang yang mengelola sektor publik.

## **B. URGENSI MANAJEMEN SEBAGAI ILMU DAN PRAKTIK ORGANISASI**

Sebelum mengemukakan arti penting mempelajari organisasi dan manajemen perlu dikemukakan tentang asas atau prinsip-prinsip dalam organisasi dan manajemen. Asas atau prinsip adalah “*a fundamental statement or truth providing a guide to thought or action*” (Terry, 1977:11). Jadi asas atau prinsip adalah suatu pernyataan mendasar yang kemudian dijadikan pedoman oleh seseorang sebagai basis titik tolak berpikir dan bertindak.

Kendati secara teoritis asas bersifat universal namun dalam praktiknya berbeda satu sama lain, sehingga tidak bersifat universal. Konteks dan latar belakang seseorang menjadikan dasar asumsi dan sekaligus filosofi berpikirnya. Atas dasar filosofi berpikir tersebut kemudian seseorang menyatakan pikirannya dalam satu konsep tertentu atau seseorang melakukan tindakan tertentu berdasarkan prinsip, asas dan filosofi yang dianutnya.

Untuk memperkuat pernyataan tersebut di atas dapat diambil contoh tentang bagaimana seorang pemimpin mengajak anggota organisasinya untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Terry mengemukakan konsep *actuating* (penggerakan), sementara Henry Fayol mengemukakan konsep *commanding* (komando). Substansi kedua hal tersebut sama, yaitu bagaimana anggota organisasi bekerja, tetapi filosofi dan asumsi dasarnya berbeda, karena dipengaruhi oleh situasi lokal, pada waktu dan tempat di mana sebuah konsep muncul. Contoh lainnya adalah pengawasan melekat yang hanya ada dalam konsep di Indonesia. Mengapa pengawasan melekat, asumsi dasar dan filosofinya adalah bahwa posisi pimpinan di

Indonesia dan pandangan status pimpinan dalam budaya paternalistis di Indonesia, menempatkan pimpinan sebagai panutan. Dengan pengawasan melekat pada pimpinan sebagai panutan, maka pengawasan tersebut cocok dalam kasus Indonesia. Dengan asumsi dasar dan filosofi yang ditetapkan, konsep, pemikiran dan tingkah laku memiliki pembenaran “justified” berdasarkan asumsi tersebut.

Ada beberapa sifat terkait dengan asas sebagai basis berpikir dan bertindak meskipun hal ini tidak mutlak karena bukan dogma atau hukum. (Terry, 1977:11-12), yaitu:

1. Aplikatif dan diterapkan tak terbatas waktu dan tempat.
2. Relevan dan menjadi perspektif berpikir dan bertindak.
3. Konsisten dalam arti jika diterapkan dalam keadaan yang sama akan menghasilkan kejadian yang sama.

Ada satu pertanyaan penting mengapa kita perlu mempelajari organisasi dan manajemen? Apakah orang yang telah mempelajari organisasi dan manajemen secara otomatis mampu menerapkannya dan berhasil mengelola perusahaan atau unit kerjanya? Apakah seseorang yang sudah mendapatkan pelatihan secara otomatis mampu menyelesaikan persoalan dalam pengelolaan perusahaannya? Jawaban atas pertanyaan tersebut tentu saja tidak secara otomatis ya. Tetapi sebagaimana dikatakan oleh Dale (1978:11) bahwa: *“knowledge of theories and techniques that have been developed will help the manager to spot possibilities of which he might otherwise have unaware and to avoid costly trial and error.”* Bahwa dengan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang yang telah dipelajarinya (dalam hal ini organisasi dan manajemen), setidaknya akan membantu dan menjadi pedoman mengelola organisasi perusahaan, tidak lagi hanya menebak atau mencoba-coba, yang mungkin akan menjadi pemborosan karena kesalahan-kesalahan yang tidak perlu, dengan menerapkan apa yang telah diketahui dan dipelajarinya. Dalam kaitan dengan organisasi dan manajemen ditekankan lebih lanjut oleh Dale (1978:12):

*“You have to plan something, you have to organize something, you have to direct something. When you have to select your staff, you will have to determine what they have will have to know in order to it. ... Intimate knowledge of subject matter... is indispensable to ... effective, intelligent administration.”*

Pernyataan Dale tersebut mengindikasikan bahwa untuk menerapkan hal-hal yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen juga organisasi, mulai dari perencanaan, penentuan pegawai (*staff*) dan seterusnya secara efektif, maka mengetahui secara mendalam (intim) fondasi pengetahuan mengenai hal itu merupakan suatu yang mutlak diperlukan untuk administrasi yang efektif.

Terry (1977:13) mengemukakan delapan hal yang berkaitan dengan pentingnya mempelajari organisasi dan manajemen, yaitu sebagai berikut:

1. *Management is purposeful.* Hal ini berkaitan dengan pernyataan bahwa manajemen diperlukan untuk mencapai sesuatu yang khusus yang dinyatakan dalam sejumlah sasaran. Manajemen adalah alat yang efektif yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. *Management makes things happen.* Manajemen adalah alat untuk melaksanakan pekerjaan yang memang dipahami dan diketahui oleh seseorang, bagaimana harusnya bekerja dan apa yang mau mereka lakukan.
3. *Management is activity, not a person or group of persons.* Dalam hal ini manajemen lebih tepat diartikan mengelola. Mengelola adalah suatu aktivitas yang dapat dipelajari dengan memperoleh pengetahuan dari praktik-praktik aktivitas tersebut.
4. *Management is accomplished by, with and through the efforts of others.* Pernyataan ini dimaksudkan bahwa yang dimaksud dengan *efforts of others* adalah untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dibutuhkan seseorang yang memiliki kemampuan (*skill*) dan memenuhi syarat-syarat tertentu sebagai seorang yang memiliki jenis keahlian tertentu di bidangnya (spesialis). Hal ini juga dimaksudkan untuk menghindari persepsi yang salah sebagaimana dikemukakan oleh Atmosudirdjo yang keberatan dengan istilah orang lain sebagai bentuk eksploitasi, yaitu sebagai berikut:

“menyelesaikan segala sesuatunya dengan *team* terpadu, bukan sekedar *getting things done through the effort of other people, ....* zaman sekarang tidak lagi badenship di mana pimpinan selalu harus memerintah bawahan, melainkan lingkup kerja merupakan suatu sistem. Dalam suatu sistem yang bertugas melaksanakan pekerjaan adalah *team* dalam pengertian bahwa *team* adalah sekelompok orang yang dipersatukan melalui satu wadah yaitu organisasi, mereka bekerja sama menurut sistem tersebut yang terdiri dari prosedur kerja, metode-metode dan teknik serta kode peraturan-peraturan tertentu.”

Oleh karena itu konsep *efforts of others* lebih tepat apabila dimaknai sebagai “bentuk penyerahan delegasi pekerjaan kepada upaya-upaya dan usaha orang-orang tertentu yang memiliki keahlian tertentu sesuai dengan bidangnya.”

5. *Management is usually associated with efforts of a group.* Inti pernyataan ini masih terkait dengan pernyataan nomor 4 adalah bahwa bisa saja proses dalam pencapaian tujuan organisasi dalam fungsi manajemen dilakukan oleh satu orang. Namun demikian dalam kenyataan bahwa pencapaian tujuan organisasi secara umum dicapai melalui kegiatan sekelompok orang dan bukan secara individual secara mandiri. Demikian juga sebaliknya bahwa seseorang menjadi anggota organisasi untuk mencapai atau memenuhi kebutuhannya pada hakikatnya dapat diasosiasikan sebagai upaya yang dapat dilakukannya dalam atau dengan kelompok.
6. *Management is intangible.* Manajemen merupakan sebuah “kekuatan” yang tak terlihat. Berjalan tidaknya manajemen dalam proses maupun fungsi, keberadaannya hanya dapat dilihat dan dibuktikan dalam bentuk hasil atau keluaran dari upaya yang dilakukan tersebut.
7. *Management is aided, not replaced by the computer.* Proses manajemen pada praktiknya merupakan hasil dari perenungan, imajinasi, interpretasi, evaluasi dan *judgement* pimpinan organisasi. Praktik tersebut tidak mungkin dapat dilakukan oleh komputer dan hanya dapat dilakukan oleh manusia. Komputer hanya dapat membantu dalam analisis yang sifatnya *numerical statistical*.
8. *Management is an outstanding means for exerting real impact upon human life.* Bahwa dengan menggunakan manajemen sebagai alat, seorang pimpinan dapat menciptakan suasana yang mendorong anggota organisasi untuk bekerja dengan lebih baik. Hal ini dapat dilakukan dengan lingkungan yang kondusif, memberikan rangsangan, motivasi dan harapan, suasana yang menyenangkan. Jika tidak maka yang akan terjadi adalah frustrasi dan kekecewaan anggota organisasi yang akan menghambat pencapaian tujuan organisasi, tujuan masing-masing anggota organisasi dan akhirnya berimplikasi pada kehidupan manusia anggota organisasi itu sendiri.

Sedangkan urgensi manajemen sebagai praktik, karena dalam manajemen memerlukan koordinasi sumber daya manusia dan material ke arah tercapainya tujuan. Manajemen merupakan subsistem kunci dalam sistem organisasi dan merupakan kekuatan vital yang menghubungkan semua sub sistem lainnya. Kast dan Rosenzweig (2003:7) menyatakan manajemen mencakup hal-hal berikut ini.

1. Mengkoordinir sumber daya manusia, material dan keuangan ke arah tercapainya sasaran organisasi secara efektif dan efisien.
2. Menghubungkan organisasi dengan lingkungan luar dan menanggapi kebutuhan masyarakat.
3. Mengembangkan iklim organisasi di mana orang dapat mengejar sasaran perseorangan (individu) dan sasaran bersama (*collective*).
4. Melaksanakan fungsi-fungsi tertentu yang dapat ditetapkan seperti menentukan sasaran, merencanakan, merakit sumber daya mengorganisir melaksanakan dan mengawasi.
5. Melaksanakan berbagai peranan antar pribadi, informasional dan pengambilan keputusan.

### C. MANAJEMEN BERDASARKAN RUANG LINGKUP KEGIATAN

Manajemen berdasarkan ruang lingkup kegiatan secara umum dikenal dengan ruang lingkup umum (*general*) vertikal maupun ruang lingkup khusus fungsional horizontal. Ruang lingkup umum secara vertikal dapat dibagi dalam manajemen tingkat tinggi, manajemen tingkat madya dan manajemen tingkat pertama.

Pada lingkup vertikal umum ini cakupan tugas manajemen terdiri atas berbagai unit fungsional yang berbeda-beda. Perlu dicatat dan dibedakan antara manajemen umum (*general management*) dengan manajemen yang mengelola hal-hal yang umum (*general affairs management*). *General affairs management* adalah bagian unit organisasi yang masih dalam lingkup manajemen horizontal fungsional, dengan bidang tugas yang sifatnya menampung seluruh pekerjaan yang tidak tercakup dalam tugas pokok dan fungsi fungsional khusus. Pada lingkup horizontal fungsional cakupan tugas manajemen mengelola satu unit fungsional organisasi. Sebutan bidang tugas manajemen biasanya melekat pada kegiatan bidang tersebut seperti Manajemen Keuangan dan Manajemen Produksi.

Penempatan manajemen fungsional maupun manajemen umum tidak tergantung pada posisi dalam jenjang organisasi, tetapi pada lingkup

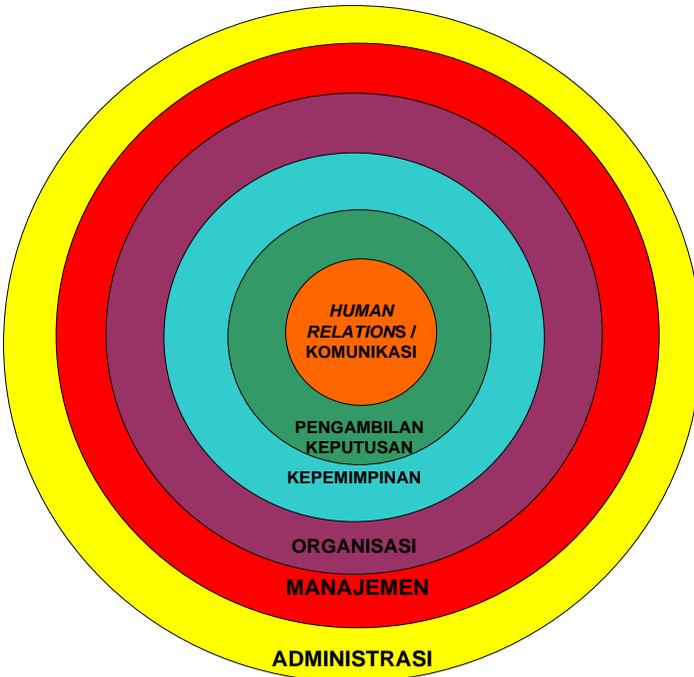
kegiatannya. Sebagai contoh seorang Direktur Utama adalah seorang manajer umum karena mengelola keseluruhan organisasi. Direktur Keuangan adalah Manajer Fungsional karena hanya melakukan satu jenis kegiatan dalam perusahaan. Seorang Kepala Cabang adalah Manajer Umum tingkat cabang, sedangkan seorang Kepala Seksi Keuangan pada Cabang perusahaan adalah seorang manajer fungsional.

#### **D. KETERKAITAN ANTAR KOMPONEN DALAM KAJIAN MANAJEMEN**

Hubungan antara organisasi dan manajemen tidak dapat dilepaskan dari berbagai keterkaitan konseptual dalam pengelolaan organisasi. Hubungan konseptual tersebut dapat dicermati melalui gambar berikut ini.

Pertama kita jelaskan dulu pengertian administrasi sebagaimana dikemukakan oleh Waldo (1950):

*“Type of cooperative human effort that high degree of rationality. Human effort is cooperative if it has effect, that would be absent if the cooperation didnot take place. The significance of high degree of rationality lies in the fact that human cooperation varies in effectiveness of goal attainment, whether we think in term of formal goals, the goals of leaders or of who cooperate.”*



Gambar 1.2  
Keterkaitan antara Organisasi dan Manajemen

Inti dari pernyataan Waldo secara sederhana adalah bahwa administrasi merupakan salah satu model kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok manusia berdasarkan rasionalitas yang tinggi.

Untuk mewujudkan kerja sama tersebut manusia memerlukan suatu perangkat untuk menentukan hubungan-hubungan kerja diantara mereka. Termasuk di dalamnya hubungan komunikasi, hubungan pelaporan dan hubungan komando antara satu dengan yang lain. Tanpa ada perangkat yang jelas maka hubungan-hubungan tersebut menjadi kacau karena tidak ada garis-garis yang mengatur secara tegas hubungan antar komponen manusia dalam organisasi tersebut. Perangkat atau wadah tersebut disebut dengan organisasi. Di sini dapat kita simpulkan bahwa organisasi merupakan bagian dari administrasi.

Ketika kerja sama secara rasional telah ditetapkan yaitu untuk mencapai tujuan secara formal maupun tujuan yang disepakati bersama (*who cooperate*),

perangkat telah ditetapkan, maka pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana proses kerja sama itu dijalankan. Untuk menjelaskan hal ini, dimulai dengan membahas hubungan antara organisasi dan manajemen juga dapat dilihat dari definisi ini “*Management is a process that happens inside of, or as part of organizations* (Miles, 2012:8). Selanjutnya Miles (2012:8) mengemukakan terminologi manajemen sebagai berikut:

1. *the process that manager follow to accomplish organizational vision, mission, strategies, and goals,*
2. *a specific body of knowledge that examines various methods used by managers and organizations,*
3. *the individual in organizations who guide and direct the actions of others to accomplish organizational goals.*

Sedangkan pengertian manajemen secara lengkap didefinisikan sebagai berikut: “*as process of accomplishing organizational mission, strategies goals and objectives through the use of people (human resources) money (financial resources) things (physical resources) and data (informational resources)*”

Berdasarkan berbagai kutipan tersebut di atas dapat diuraikan keterkaitan antara organisasi dan manajemen sebagai berikut:

1. Bahwa manajemen adalah bagian dari organisasi.
2. Bahwa manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk mencapai visi, misi, strategi dan tujuan organisasi.
3. Manajemen adalah seperangkat pengetahuan yang mengandung berbagai metode yang digunakan oleh pimpinan organisasi.
4. Manajemen adalah sejumlah individu yang memimpin dan mengarahkan tindakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Dalam prosesnya digunakan orang-orang, sumber daya dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Langkah selanjutnya yang perlu dipaparkan adalah siapa yang melakukan pengarahan dan tindakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Jika manajemen berbicara prosesnya, maka siapa yang melakukan proses tersebut. Dalam kondisi seperti ini diperlukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau terlibat dalam proses tersebut. Kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang adalah inti dari kepemimpinan (*leadership*), apakah secara formal legal maupun informal.

Dengan demikian, terdapat hubungan yang erat antara manajemen dan kepemimpinan, karena inti dari manajemen adalah kepemimpinan.

1. Kepemimpinan dibutuhkan untuk menjalankan proses dalam manajemen, karenanya kepemimpinan adalah inti dari manajemen.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk bertindak dan bekerja sesuai dengan arah yang ingin dicapai oleh organisasi.
3. Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi tidak akan berjalan atau walaupun berjalan tidak akan terarah, karena tidak ada yang mengarahkan.

Apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan proses kepemimpinannya? Bagaimana seorang pemimpin melakukan fungsi kepemimpinannya? Ketika seorang pemimpin menentukan suatu kegiatan yang harus dilakukan, menunjuk dan mendelegasikan tugas kepada anggota organisasi lainnya, membagi sumber daya organisasi dan lain sebagainya, sesungguhnya seorang pemimpin sedang melakukan suatu kegiatan sangat penting dan menentukan. Dikatakan sangat penting karena apa yang dilakukannya akan memulai atau mengakhiri aktivitas organisasi. Menentukan karena apa yang dilakukannya akan membuat organisasi maju, berkembang atau bahkan bubar.

Fungsi yang dilakukan oleh pemimpin tersebut adalah pengambilan keputusan (*decision making or taking*). Dengan demikian pengambilan keputusan merupakan inti kepemimpinan. Dengan mengambil keputusan, maka anggota organisasi akan mengetahui apa yang dikehendaki pimpinan, apa yang harus dilakukannya atau bahkan apa yang tidak boleh dilakukannya, semuanya dalam koridor keputusan yang diambil oleh pimpinan tersebut.

Bagaimana sebuah keputusan pimpinan agar dan dapat dilaksanakan oleh anggota organisasi? Bagaimana caranya agar anggota organisasi memahami dan menerima keputusan yang telah diambil oleh pimpinan dan mau melaksanakannya sesuai dengan bidang tugas pokoknya. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menyampaikan hal-hal yang sudah diputuskannya. Tentu saja cara-cara penyampaian tersebut harus dilakukan sedemikian rupa sehingga memahami, mengerti dan mau melaksanakan keputusan tersebut. Kemampuan tersebut adalah kemampuan berdimensi kemanusiaan atau terkenal dengan *human relations* (hubungan antar manusia) dan komunikasi. Hubungan antar manusia sendiri merupakan salah satu aliran dan teori organisasi dan manajemen (neo klasik) yang lebih

menekankan pada pertimbangan dimensi-dimensi hubungan antar manusia secara spesifik dan individual dalam kehidupan organisasi, sebagai antithesis atas hubungan yang semata-mata berdimensi tugas sebagaimana dianut oleh teori klasik.

Dengan demikian terdapat kaitan erat antara pengambilan keputusan dengan *human relations*. Suatu keputusan yang telah diambil akan berjalan efektif dalam organisasi apabila dipahami, dimengerti dan mau dilaksanakan oleh anggota organisasi sangat tergantung kepada kemampuan pemimpin menyampaikan (berkomunikasi) dengan memperhatikan aspek-aspek individual anggota organisasi (humanis).



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Terlebih dahulu silakan Anda baca, pelajari dan pahami definisi manajemen dari Terry (1977:4) dan Daft (2008:7), kemudian jelaskanlah beberapa hal penting dari definisi tersebut yang berkaitan dengan manajemen!
- 2) Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan sumber daya inti yang dinyatakan oleh Terry (1977:3). Silakan Anda sebutkan dan jelaskan sumber daya inti yang dimaksud!
- 3) Jelaskan mengenai fungsi dari pemimpin!
- 4) Terdapat hubungan yang erat antara manajemen dan kepemimpinan, karena inti dari manajemen adalah kepemimpinan. Silakan jelaskan mengenai pernyataan tersebut!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk mengerjakan ke empat soal latihan tersebut silakan Anda pelajari dengan seksama materi pada Modul 1 Kegiatan Belajar 1.



## RANGKUMAN

---

**Manajemen** merupakan proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan sumber daya inti yang dikenal dengan *the six M's*. yaitu: *men and women, materials, machines, methods, money and markets*.

**Manajemen sebagai ilmu** bahwa manajemen merupakan bidang ilmu pengetahuan yang mencoba mencari dan memahami secara sistematis mengapa dan bagaimana orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan menjadikan kerja sama itu berguna bagi kemanusiaan.

**Manajemen sebagai seni** terkait dengan kebiasaan, selera, budaya, adat istiadat dan tradisi suatu masyarakat. Sehingga praktik manajemen berbeda antara suatu masyarakat, organisasi, perusahaan atau negara dengan yang lainnya. Ini berarti manajemen adalah seni mengurus, mengelola, mengarahkan segenap potensi organisasi ke dalam satu tujuan tertentu yang diinginkan oleh pengelola atau pemilik organisasi.



## TES FORMATIF 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Definisi manajemen yang menyatakan bahwa "*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objective by the use of human beings and other resources*", diungkapkan oleh ....
  - A. Terry
  - B. Daft
  - C. Dale
  - D. Gulick
  
- 2) Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan sumber daya inti yang dinyatakan oleh Terry (1977:3). Salah satu sumber daya inti yang merupakan unsur terpenting dalam organisasi dan merupakan roh bagi berjalannya organisasi adalah ....
  - A. *machines*
  - B. *materials*
  - C. *money*
  - D. *man and women*

- 3) Bagaimana manajemen menciptakan, melaksanakan dan mengarahkan tujuan organisasi melalui kerja sama berbagai upaya manusia secara sistematis dan terkoordinasi adalah fungsi manajemen sebagai ....
- ilmu
  - seni
  - proses
  - cara
- 4) Dalam sebuah organisasi, manusia bekerja dengan sumber daya non manusia seperti mesin-mesin, bahan, aset keuangan, dan bangunan. Manajemen mengintegrasikan semua sumber daya itu. Hal ini dilakukan dengan cara menciptakan situasi harmonis diantara sumber daya manusia, fisik dan sumber daya keuangan. Pernyataan tersebut adalah aspek manajemen sebagai ....
- proses sosial
  - proses yang terintegrasi
  - proses terus menerus
  - kegiatan bersama
- 5) Penempatan manajemen fungsional maupun manajemen umum tidak tergantung pada posisi dalam jenjang organisasi, tetapi pada lingkup ....
- perencanaannya
  - kegiatannya
  - jabatannya
  - wewenangnya

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Perkembangan Pemikiran Manajemen****A. PENGANTAR**

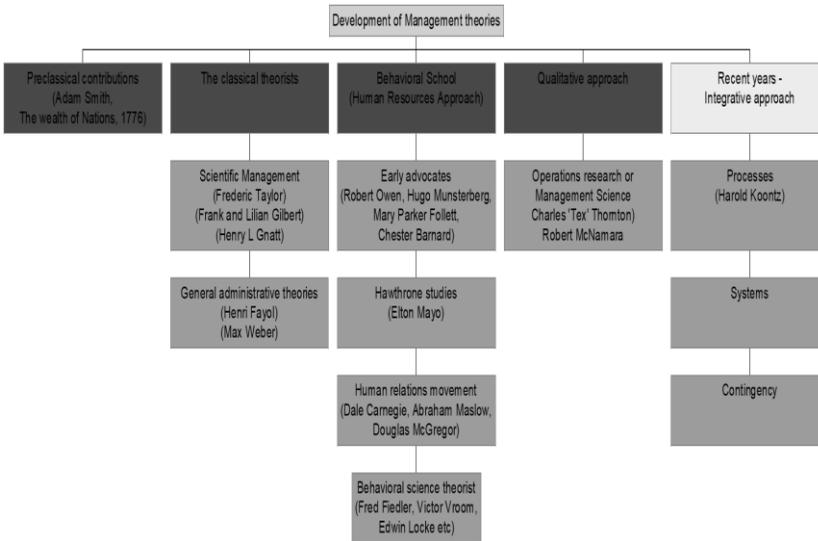
Salah satu alasan mempelajari sejarah perkembangan pemikiran manajemen adalah untuk memberikan pemahaman tentang proses perubahan (metamorfosis) manajemen sejak awal sampai dengan perkembangannya saat ini. Dengan mempelajari teori-teori pemikiran akan diperoleh hal-hal sebagai berikut.

1. Teori adalah perspektif, dengan teori maka hal tersebut akan “mencerap” pada pikiran atas dasar pengalaman dunia nyata.
2. Teori memberikan fokus yang stabil untuk memahami atas apa yang kita alami.
3. Teori memberikan kemampuan kepada kita untuk mengkomunikasikan secara efektif dan dengan demikian mengubah ke suatu hubungan yang lebih kompleks dengan orang lain.
4. Teori memberikan kemungkinan sebagai sarana untuk “menangkap” materi pembelajaran tentang dunia nyata.

Sejarah menunjukkan beberapa pemikiran awal manajemen telah ada sebelum masehi sampai dengan abad pertengahan. Pembangunan piramida di Mesir menunjukkan manajemen telah ada sejak awal peradaban. Di situ ditunjukkan usaha bagaimana mengarahkan orang-orang secara terorganisasi melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kepemimpinan, monitoring, dan evaluasi. Namun baru pada abad 19 hal tersebut dikaji secara sistematis. Kajian tersebut menghasilkan satu bangunan pengetahuan dan menjadi disiplin ilmu formal. Pertumbuhan secara cepat, baik dalam isi maupun aplikasinya terjadi sejak 50 tahun yang lalu.

Perjalanan perkembangan pemikiran-pemikiran manajemen yang tersusun dapat diuraikan mulai dari Sun Tzu (abad ke-6 sebelum Masehi) dalam bukunya Seni Perang yang merekomendasikan bahwa sukses dapat dicapai dengan menyadari kekuatan organisasi dan mendayagunakannya untuk mengeksploitasi kelemahan lawan. Pendayagunaan disini adalah dengan mengkoordinasikan seluruh upaya-upaya bersama. Chanakya Arthashastra (abad ke-3 SM) merumuskan sejumlah prinsip yang harus dijadikan

pertimbangan oleh pemimpin disamping merumuskan kebijakan. Machiavelli yang menulis untuk Raja Florence merekomendasikan bahwa alat yang digunakan untuk menjaga ketaatan dan pengendalian adalah dengan menciptakan ketakutan, bukan kebencian. Adam Smith menyatakan bahwa keunggulan secara ekonomi dapat dicapai dengan pembagian kerja



**Gambar 1.3**  
Perkembangan Teori Manajemen

### Teori Klasik

Praktik manajemen dapat dilacak hingga 3000 tahun sebelum masehi, yakni di zaman organisasi pemerintahan pertama yang dikembangkan oleh bangsa Sumeria dan Mesir, namun studi formal manajemen relatif masih baru. Studi awal manajemen yang kita kenal sekarang dimulai dengan apa yang kini disebut sebagai **perspektif klasik**.

Perspektif manajemen klasik muncul pada abad kesembilan belas hingga awal abad kedua puluh. Sistem pabrik yang pertama kali muncul di tahun 1800-an memunculkan berbagai tantangan yang tidak pernah dihadapi oleh organisasi sebelumnya. Berbagai persoalan pun muncul yang berkaitan dengan perlengkapan pabrik, pengelolaan struktur manajerial, pelatihan karyawan,

penjadwalan proses manufaktur yang rumit, serta ketidakpuasan buruh dan yang menyebabkan pemogokan.

Berbagai persoalan baru serta perkembangan organisasi-organisasi besar dan kompleks ini menuntut suatu pendekatan baru untuk mengoordinasikan dan mengontrol. Para pimpinan profesional mengembangkan dan menguji berbagai solusi bagi makin banyaknya tantangan dalam mengorganisasikan, mengoordinasikan, mengendalikan sejumlah banyak orang dan meningkatkan produktivitas pekerja. Semuanya menghasilkan berbagai perspektif perkembangan manajemen yang dimulai dari perkembangan manajemen perspektif klasik sampai dengan perspektif modern.

Teori klasik mulai berkembang sekitar tahun 1900 dan berlanjut sampai dengan tahun 1930-an. Penyumbang utama pemikiran teori klasik adalah FW Taylor. Teori klasik mengkhhususkan pada pencapaian efisiensi dan produktivitas dalam sebuah *setting* organisasi. Beberapa karakteristik dominan teori klasik

- a. Menekankan pada perhitungan ekonomi atas pekerja secara perorangan. Alasannya dengan menyediakan insentif uang akan mendorong mereka para pekerja bekerja keras untuk merealisasikan potensinya.
- b. Adanya pandangan negatif atas sifat-sifat manusia atas penghargaan terhadap kinerja peran dan tanggung jawab dalam *setting* organisasi.
- c. Mengakui bahwa manusia memiliki emosi, tetapi perasaan emosi harus dikendalikan secara logis dan rasional oleh struktur pekerjaan.

Ada 3 cabang pemikiran yang termasuk ke dalam Teori Klasik yaitu Manajemen Ilmiah, Administrasi, dan Birokrasi.

a. *Manajemen Ilmiah*

Era manajemen ilmiah ditandai dengan rendahnya standar hidup, pola padat karya dan lingkungan boros (upah murah) secara finansial. Manajemen ilmiah berusaha untuk meningkatkan standar hidup dengan cara menciptakan para pekerja yang lebih efisien dan produktif dan akibatnya akan menambah pendapatan mereka.

Manajemen Ilmiah berkembang dari pemikiran adanya kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas dengan 4 pilar.

- 1) Menguraikan pekerjaan ke dalam berbagai elemen dan mengembangkan kajian ilmiah untuk setiap elemen tersebut atau dikenal dengan analisis pekerjaan secara ilmiah (dengan meninjau ulang cara-cara konvensional).

- 2) Menyeleksi, melatih, mengajarkan dan mengembangkan serta menempatkan pekerjaan yang sesuai dan cocok dengan kemampuannya yang dilakukan secara ilmiah (para pekerja tidak dapat memilih pekerjaan hanya berdasarkan keinginannya).
- 3) Pembagian pekerjaan dan tanggung jawab antara pimpinan dan pekerja, dilakukan dengan melalui supervisi dan standarisasi secara fungsional.
- 4) Membangun hubungan sinergis dengan para pekerja atas dasar kerja sama manajerial dan insentif finansial. Hal ini untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

Kontribusi utama manajemen ilmiah tidak dapat dilepaskan dari peran Frederick Winslow Taylor yang menerbitkan pemikirannya *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Menurut Taylor hanya ada 1 cara terbaik untuk mencapai efisiensi dan produktivitas yaitu dengan cara seleksi pekerja yang sesuai, pelatihan dan menyebarkan/menempatkannya. Pemikiran mendasarnya adalah

- 1) mencari dan menemukan cara terbaik dan menggunakannya sebagai patok duga,
- 2) menguraikan pekerjaan kepada komponen atau unsur, yang saat ini dikenal dengan proses desain ulang,
- 3) singkirkan hal-hal yang tidak memberikan nilai tambah.

Falsafah Taylor terangkum dalam pernyataannya, “Di masa lampau manusia menempati posisi terpenting. Di masa depan, sistemlah yang harus memiliki posisi terpenting.” Pendekatan manajemen ilmiah diilustrasikan oleh proses pembongkaran besi dari lori dan membongkar baja yang sudah dipersiapkan untuk pabrik Bethlehem Steel di tahun 1898. Taylor menghitung bahwa dengan pergerakan, peralatan, dan urutan yang tepat, setiap pekerja dapat mengangkat 47,5 ton besi dan baja per hari, lebih banyak dari 12, 5 ton biasanya. Ia juga membuat sistem insentif untuk membayar setiap pekerja sebesar 1,85 dolar per hari jika mereka memenuhi target yang baru, lebih besar dari bayaran sebesar 1,15 dolar sebelumnya. Produktivitas Bethlehem Steel pun meningkat dalam sekejap.

**Taylor** menyarankan bahwa pekerja “dapat disetel ulang seperti mesin, dan peranti fisik dan mental mereka dapat dikalibrasi untuk memperbaiki produktivitas”. Taylor bersikeras bahwa peningkatan produktivitas berarti manajemen itu sendiri harus berubah, dan lebih jauh lagi cara berubah tersebut

hanya bisa ditentukan oleh penelitian ilmiah. Oleh karena pemikiran inilah sebutan *manajemen ilmiah* pun muncul. Taylor menyarankan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan resep dan tradisi lama harus diganti dengan prosedur tepat yang dirumuskan setelah berbagai situasi dipelajari secara tunggal.

Meski dikenal sebagai *bapak manajemen ilmiah*, Taylor tidak sendirian di bidang ini. Dua pionir penting lainnya di bidang ini adalah pasangan suami-istri Frank Gilbreth dan Lillian Gilbreth. Tokoh ini memberikan sumbangan pemikiran di bidang manajemen.

Frank Gilbreth dan Lillian Gilbreth mengadakan penelitian yang kemudian dikenal *time and motion study*. Penelitiannya mengenai gerakan pemindahan batu baru dan analisis kelelahan. Keduanya mendefinisikan studi gerak dan waktu sebagai cara ilmiah untuk mengurangi “gerakan atau kegiatan” yang tidak berguna yang dihasilkan dari gerakan-gerakan yang tidak perlu, tidak terarah dan gerakan yang tidak efisien.

Gilbreth. Frank B. Gilbreth (1868-1924) menggagas *penelitian waktu dan pergerakan* serta banyak teknik manajemen yang berbeda dengan penelitian Taylor. Ia mengutamakan efisiensi dan terkenal karena pencariannya akan cara bekerja terbaik. Meski Frank dikenal lewat karya awalnya yang membahas tukang batu, karyanya berdampak besar bagi bidang bedah medis karena dapat mengurangi waktu yang dihabiskan pasien di meja bedah. Para ahli bedah mampu menyelamatkan banyak nyawa dengan menerapkan hasil penelitian waktu dan pergerakan. Lillian M. Gilbreth (1878-1972) lebih tertarik dengan aspek manusiawi dari pekerjaan dan dikenal dengan “*ibu manajemen*” berkat karya-karyanya. Ia menggantikan suaminya dengan menyampaikan sebuah makalah, melanjutkan seminar dan konsultasi yang mereka sering adakan, memberi kuliah, dan akhirnya menjadi profesor di Purdue University. Ia menjadi pionir di bidang psikologi industri dan memberikan kontribusi penting bagi manajemen sumber daya manusia.

Frank B. Gilbreth (1868-1924) menggagas penelitian tentang *waktu dan pergerakan*, serta banyak teknik manajemen yang berbeda dengan penelitian Taylor. Ia mengutamakan efisiensi dan terkenal karena pencariannya akan cara bekerja terbaik. Meski Frank dikenal lewat karya awalnya yang membahas tukang batu, karyanya berdampak besar bagi bidang bedah medis karena dapat mengurangi waktu yang dihabiskan pasien di meja bedah. Para ahli bedah mampu menyelamatkan banyak nyawa dengan menerapkan hasil penelitian waktu dan pergerakan. Lillian M. Gilbreth (1878-1972) lebih tertarik dengan

aspek manusiawi dari pekerjaan dan dikenal dengan “*ibu manajemen*” berkat karya-karyanya. Ia menggantikan suaminya dengan menyampaikan sebuah makalah, melanjutkan seminar dan konsultasi yang mereka sering adakan, memberi kuliah, dan akhirnya menjadi profesor di Purdue University. Ia menjadi pionir di bidang psikologi industri dan memberikan kontribusi penting bagi manajemen sumber daya manusia.

Sementara Henry L Gantt merumuskan peta atau bagan perencanaan dan pemantauan serta konsep insentif kelompok. Bagan perencanaan dalam bentuk jadwal kerja kemudian dikenal dengan *Gantt Charts*. Gantt juga orang pertama yang meluncurkan CPM dan PERT. Kontribusi lainnya adalah pandangannya atas pentingnya skema motivasi dengan meletakkan pada imbalan bagi pekerjaan yang bagus ketimbang pada denda pada pekerjaan yang buruk, dengan alasan bahwa penyediaan imbalan relatif lebih efektif dibanding dengan ancaman denda.

Henry Gantt, rekan Taylor membuat *Bagan Gantt* sebuah grafik batang yang mengukur pekerjaan yang telah direncanakan dan diselesaikan beserta setiap tahap produksi dan waktu yang diperlukan. Banyak ide-ide dasar manajemen ilmiah yang digunakan sebagai pendekatan untuk menggunakan pendekatan ini. Para manajer harus membuat metode standar untuk melakukan setiap pekerjaan, memilih pekerja dengan kemampuan yang sesuai, mengajarkan metode standar kepada pekerja, membantu pekerja dan menghilangkan gangguan, serta memberikan insentif gaji.

Ide-ide manajemen ilmiah yang dirintis Taylor meningkatkan produktivitas industri secara tajam, dan masih penting hingga sekarang. Sebuah artikel *Harvard Business Review* baru-baru ini yang membahas inovasi yang membentuk manajemen modern menempatkan manajemen ilmiah di daftar 12 inovasi berpengaruh. Memang benar, ide menciptakan sistem yang memungkinkan efisiensi maksimal dan mengorganisasikan pekerjaan agar mencapai produktivitas maksimal sangat berakar dalam organisasi kita.

Namun, karena mengabaikan konteks sosial dan kebutuhan pekerja, manajemen ilmiah menimbulkan konflik dan terkadang pertentangan keras yang makin membesar antara pimpinan dengan karyawan. Dengan sistem ini, para pekerja sering merasa dieksploitasi, suatu hal yang sangat bertentangan dengan harmoni dan kerja sama yang diangankan oleh Taylor dan para pengikutnya.

## B. KARAKTERISTIK MANAJEMEN ILMIAH

1. Pendekatan Umum
  - a. Membuat metode standar untuk melakukan setiap pekerjaan.
  - b. Memilih pekerja dengan kemampuan yang sesuai untuk setiap pekerjaan.
  - c. Mengajarkan metode standar kepada pekerja.
  - d. Membantu pekerja dengan merencanakan pekerjaan mereka dan menghilangkan gangguan.
  - e. Memberi insentif gaji untuk pekerja yang menghasilkan *output* lebih banyak.
2. Kontribusi
  - a. Menunjukkan pentingnya kompensasi bagi kinerja.
  - b. Menggagas penelitian yang saksama terhadap tugas dan pekerjaan.
  - c. Menunjukkan pentingnya seleksi dan pelatihan personel.
3. Kritik
  - a. Tidak mementingkan konteks sosial pekerjaan dan kebutuhan pekerja yang lebih banyak.
  - b. Tidak mengakui keragaman individu.
  - c. Cenderung menyeragamkan pekerja serta mengabaikan ide-ide dan saran mereka.

### 1. Prinsip-prinsip Administrasi

Kajian perspektif klasik lain dikenal sebagai pendekatan prinsip-prinsip administratif. Jika manajemen ilmiah mengutamakan produktivitas pekerja individu, maka pendekatan **prinsip-prinsip administratif** (*administrative principles*) mengutamakan keseluruhan organisasi. Kontributor pendekatan ini adalah Henri Fayol.

Pada saat Taylor menuliskan hasil penelitiannya tentang manajemen pabrik di Amerika Serikat, Henry Fayol seorang Perancis mengkonsolidasikan prinsip-prinsip organisasinya. Meskipun mereka menulis pada waktu bersamaan, fokus dari Taylor dan Fayol cukup berbeda. Ide-ide Taylor didasarkan atas penelitian pada tingkat pekerja, sedangkan Fayol menuliskan atas dasar pengalamannya bertahun-tahun sebagai seorang praktisi eksekutif. Fayol mencoba mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat

diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan. Sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkat yang paling rendah dari organisasi manajemen, yaitu tingkat paling rendah dari sebuah pabrik (*shop level management*) (Robbins, 1994:39).

Fayol mengusulkan empat belas prinsip yang menurutnya dapat digunakan secara universal dan dapat diajarkan di sekolah-sekolah dan Universitas-universitas. Banyak dari prinsip organisasi tersebut diikuti secara luas oleh para manajer dewasa ini:

- a. *Pembagian kerja*. Prinsip ini sama dengan "pembagian kerja" Adam Smith. Spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien.
- b. *Wewenang*. Manajer harus dapat memberi perintah. Wewenang memberikan hak ini kepadanya. Tetapi wewenang berjalan seiring dengan tanggung jawab. Jika wewenang digunakan timbulah tanggung jawab. Agar efektif, wewenang seorang manajer harus sama dengan tanggung jawabnya.
- c. *Disiplin*. Para pegawai harus menaati dan menghormati peraturan yang mengatur organisasi. Disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif, saling pengertian yang jelas antara manajemen dan para pekerja tentang peraturan organisasi serta penerapan hukuman yang adil bagi yang menyimpang dari peraturan tersebut.
- d. *Kesatuan komando*. Setiap pegawai seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan.
- e. *Kesatuan arah*. Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan sama harus dipimpin oleh seorang manajer dengan menggunakan sebuah rencana.
- f. *Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu*. Kepentingan seorang pegawai atau kelompok pegawai tidak boleh mendahulukan kepentingan organisasi secara keseluruhan.
- g. *Remunerasi*. Para pekerja digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan.
- h. *Sentralisasi*. Ini merujuk kepada sejauhmana para bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan itu disentralisasi (pada manajemen) atau didesentralisasi (pada para bawahan) adalah masalah proporsi yang tepat. Kuncinya terletak pada bagaimana menemukan tingkat sentralisasi yang optimal untuk setiap situasi.

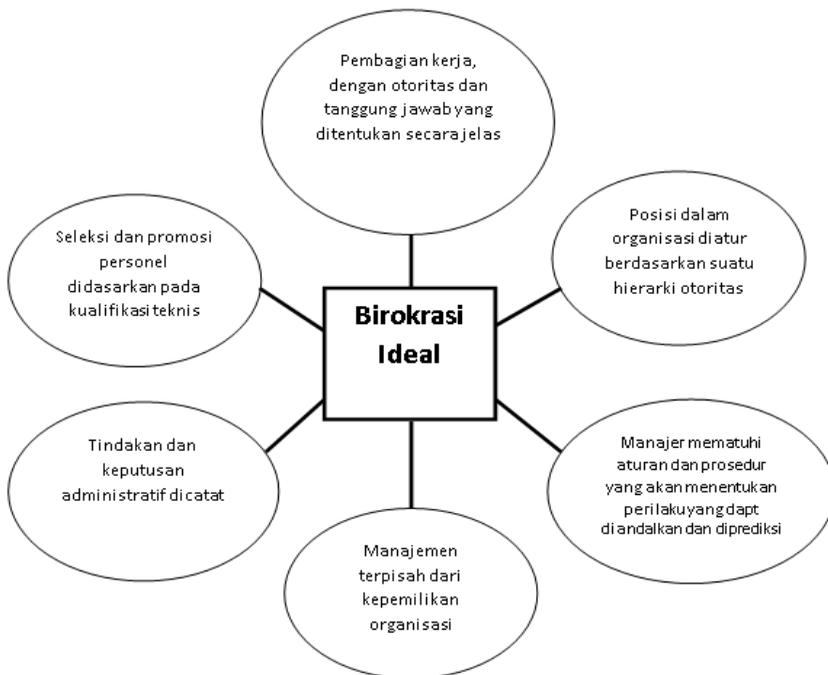
- i. *Rantai skalar*. Garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat paling rendah merupakan rantai skalar. Komunikasi harus mengikuti rantai ini. Tetapi, jika dengan mengikuti rantai tersebut malah tercipta kelambatan, komunikasi silang dapat diizinkan jika disetujui oleh semua pihak, sedangkan atasan harus diberitahu. Komunikasi tersebut disebut ***gankplank***.
- j. *Tata tertib*. Orang dan bahan harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat.
- k. *Keadilan*. Para manajer harus selalu baik dan jujur terhadap para bawahan.
- l. *Stabilitas masa kerja para pegawai*. Perputaran (*turnover*) pegawai yang tinggi adalah tidak efisien. Manajemen harus menyediakan perencanaan personalia yang teratur dan memastikan bahwa untuk mengisi kekosongan harus selalu ada pengganti.
- m. *Inisiatif*. Para pegawai yang diizinkan menciptakan dan melaksanakan rencana-rencana dan berusaha keras untuk mencapainya.
- n. *Esprit de corps*. Mendorong *team spirit* akan membangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi.

Fayol percaya bahwa prinsip-prinsip ini dapat diterapkan di setiap organisasi. Ia juga mengidentifikasi lima fungsi atau elemen dasar manajemen: *perencanaan, pengelolaan, pemberian perintah, pengoordinasian, dan pengendalian*. Kelima fungsi ini banyak mendasari pendekatan umum fungsi administrasi masa kini. Henri Fayol adalah orang yang pertama mengemukakan perlunya manajemen didesain dalam fungsi-fungsi, hal yang tidak dilakukan oleh Taylor. Oleh karena itu mengapa fokus perhatian Henri pada level manajerial atau pemimpin. Atas hal ini sering disebut teori Fayol sebagai *Top Level Theory* Fayol pula yang pertama kali mengemukakan syarat-syarat kualitas pemimpin atau administrator mulai fisik, mental, moral, pendidikan yang cocok dan pengetahuan khusus serta pengalaman-pengalaman lainnya. Di sini pula Fayol ***menolak*** mitos manajer itu dilahirkan dan bukan diciptakan.

## 2. Birokrasi

Pendekatan **organisasi birokrasi** (*bureaucratic organization*), satu bagian dari perspektif klasik, adalah sebuah pendekatan sistematis yang berkembang di Eropa dan memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan. Max Weber (1864-1920), memperkenalkan sebagian besar dari konsep

organisasi birokratis. Hal ini didasari karena pada akhir tahun 1800-an, banyak organisasi Eropa yang dikelola secara pribadi atau oleh keluarga. Para karyawan lebih setia kepada individu dan bukan kepada organisasi atau misinya. Para karyawan pun menjadi pemilik organisasi dan menggunakan sumber daya untuk kepentingan mereka sendiri, bukan untuk melayani pelanggan. Weber memiliki visi bahwa organisasi harus dikelola secara impersonal dan rasional dalam bentuk yang disebutnya *birokrasi*. Gambar 1.4. merangkum karakteristik birokrasi gagasan Weber.



Sumber: Daft, 2010: 51

Gambar 1.4  
Karakteristik Birokrasi Ideal Weber

Weber percaya bahwa organisasi yang didasarkan kepada otoritas rasional akan lebih efisien dan dapat beradaptasi dengan perubahan karena kontinuitas lebih ditentukan oleh struktur formal dan posisi daripada seseorang, yang bisa pergi atau meninggal. Bagi Weber, rasionalitas organisasi berarti bahwa seleksi dan promosi karyawan didasarkan bukan kepada siapa yang kita kenal,

namun menurut pelatihan dan pengalaman. Kontinuitas organisasi bergantung kepada aturan dan catatan tertulis. Di samping itu, aturan dan prosedur bersifat impersonal dan berlaku seragam bagi seluruh karyawan. Pembagian tenaga kerja yang jelas muncul dari definisi yang jelas tentang otoritas dan tanggung jawab yang dilegitimasi sebagai tugas resmi. Posisi diorganisasikan dalam sebuah hierarki, dengan satu posisi berada di bawah posisi lain yang lebih tinggi. Manajer bergantung bukan kepada kepribadiannya agar berhasil memberi perintah, namun kepada kekuasaan resmi yang dimungkinkan oleh posisi manajerial.

Istilah *birokrasi* banyak diartikan secara negatif, bahkan sampai saat ini karena sering diasosiasikan dengan aturan yang berbelit-belit (pita merah) tanpa akhir. Para konsumen atau pengguna layanan dibuat frustrasi karena harus mengantri atau mengikuti prosedur. Namun aturan dan prosedur birokrasi memberi cara standar dalam menangani berbagai kegiatan. Dengan birokrasi, semua orang diperlakukan setara, mengetahui dan mengikuti aturan yang ada. Fondasi ini memungkinkan banyak organisasi bekerja secara efisien.

Weber lebih lanjut menyatakan bahwa birokrasi sebagai struktur yang logis dan rasional untuk organisasi berskala besar. Birokrasi juga didirikan atas otoritas legal dan rasional yang bangun atas hukum, prosedur dan peraturan tertulis.

Konsep birokrasi Weber memiliki kesamaan dengan prinsip manajemen ilmiah. Kedua ahli ini menekankan pada rasionalitas, prediktabilitas, impersonalitas, kompetensi teknis dan otoritas.

### 3. Teori Neo Klasik

Perspektif ini lahir pada tahun 1920an dan berkaitan dengan aspek manusia dalam organisasi, bagaimana manusia di tempat kerja dapat berinteraksi bersama. Interaksi antar para pekerja mempengaruhi produktivitas, dan karenanya harus digunakan secara positif mempengaruhi produktivitas.

#### a. *Perspektif Humanistik dan Gerakan Hubungan Antar Manusia*

Mary Parker Follett dan Chester Barnard adalah dua pendukung awal dari **perspektif yang lebih humanistik** (*humanistic perspective*) pada manajemen yang menekankan pentingnya memahami perilaku, kebutuhan, dan sikap manusia di tempat kerja, di samping interaksi sosial dan proses kelompok.

**Gerakan hubungan manusia** (*human relations movement*) didasarkan kepada pemikiran bahwa kontrol paling efektif berasal dari dalam individu pekerja, bukan dari kontrol ketat dan otoriter. Pemikiran ini mengakui dan mensponsori langsung tekanan-tekanan sosial demi memberlakukan pekerja dengan baik. Karya pertama mengenai psikologi industri dan seleksi personel tidak begitu diperhatikan karena manajemen ilmiah masih mendominasi. Namun serangkaian penelitian yang dilakukan di perusahaan listrik Chicago, yang kemudian dikenal sebagai *Hawthorne studies* mengubah semua itu.

Sejarah penelitian ini dimulai sejak tahun 1895 ketika terjadi perseteruan antara penghasil gas dan peralatan penerangan listrik untuk menguasai pangsa pasar perumahan dan industri. Perusahaan-perusahaan listrik mulai berusaha untuk meyakinkan pengguna kalangan industri bahwa mereka memerlukan lebih banyak lampu untuk meningkatkan produktivitas. Ketika kampanye ini tidak berhasil, perusahaan-perusahaan tersebut mulai menggunakan eksperimen untuk membuktikan argumentasi mereka. Para manajer meragukan hasilnya, sehingga Komite Penerangan Industri (CIL) didirikan untuk melakukan eksperimen tersebut. Untuk meningkatkan kredibilitas eksperimen itu, Thomas Edison pun diangkat sebagai Ketua Kehormatan CIL. Di satu lokasi eksperimen, yaitu di instalasi Hawthorne dari Western Electric Company – sejumlah peristiwa menarik terjadi.

Bagian terpenting eksperimen ini melibatkan empat kelompok eksperimental dan tiga kelompok kontrol. Kelima eksperimen ini menunjukkan pentingnya faktor *selain* penerangan dalam meningkatkan produktivitas. Untuk menyelidiki faktor-faktor ini lebih jauh, beragam eksperimen lain dilakukan. Hasil penelitian yang paling terkenal, yakni eksperimen *Relay Assembly Test Room* (RATR) menimbulkan kontroversi. Di bawah arahan dua orang profesor dari Harvard, Elton Mayo dan Fritz Roethlisberger, eksperimen RATR dilakukan selama hampir enam tahun (10 Mei 1927 sampai dengan 4 Mei 1933) yang dibagi menjadi 24 periode terpisah. Begitu banyak faktor yang diubah dan begitu banyak faktor tidak terlihat yang tidak dikontrol oleh para peneliti, sehingga mereka pun bersilang pendapat tentang faktor-faktor yang benar-benar berpengaruh dalam meningkatkan kinerja secara umum selama eksperimen tersebut. Namun mayoritas ahli sepakat dengan satu hal: Uang bukan merupakan faktor penyebab peningkatan kinerja. Faktor yang paling diyakini menyebabkan peningkatan kinerja adalah *hubungan manusia*. Para karyawan memberikan kinerja yang lebih baik ketika pimpinan memperlakukan mereka secara positif. Analisis ulang terakhir

terhadap eksperimen ini mengungkapkan bahwa sejumlah faktor berpengaruh terhadap sebagian karyawan, dan sebagian analisis justru menyatakan bahwa uanglah faktor yang paling penting. Wawancara dengan seorang partisipan eksperimen tersebut menunjukkan bahwa para partisipan eksperimen tersebut akan mendapatkan tambahan upah yang lebih besar.

Data baru menunjukkan bahwa uang sangat berpengaruh pada eksperimen Hawthorne. Selain itu, produktivitas pekerja meningkat sebagian karena perasaan penting yang meningkat dan kebanggaan yang mereka rasakan karena dipilih dalam eksperimen tersebut. Kontribusi tidak terduga dari eksperimen ini adalah pemikiran ulang terhadap praktik studi lapangan. Para peneliti dan ahli menyadari bahwa peneliti dapat mempengaruhi hasil eksperimen jika terlibat terlalu dekat dengan subjek penelitian. Dalam metodologi penelitian, fenomena ini dikenal sebagai *efek Hawthorne*. Subjek penelitian menunjukkan perilaku yang berbeda karena peneliti pada eksperimen Hawthorne bersikap aktif.

Dari sudut pandang historis, pertanyaan mengenai apakah eksperimen ini sah secara akademis tidak begitu penting dibandingkan dengan fakta bahwa eksperimen ini menyebabkan meningkatnya dorongan untuk memandang pekerja sebagai lebih dari sekedar bentuk lain mesin produksi. Interpretasi yang menyatakan bahwa kinerja pekerja meningkat jika para manajer memperlakukan mereka secara positif pun memicu revolusi perlakuan terhadap pekerja untuk meningkatkan produktivitas pekerja. Meski metodenya cacat dan kesimpulannya tidak akurat, hasil eksperimen ini menjadi cikal bakal gerakan hubungan manusia. Pendekatan ini memengaruhi teori dan praktik manajemen selama lebih dari seperempat abad, dan keyakinan bahwa hubungan manusia merupakan pendekatan terbaik untuk meningkatkan produktivitas masih berlaku hingga sekarang.

Mary Parker Follett (1868-1933) menulis tentang pentingnya tujuan atasan bersama untuk mengurangi konflik di dalam organisasi. Karyanya banyak dikenal oleh kalangan bisnis pada masanya, namun sering diabaikan oleh para ahli manajemen. Ide-ide Follett berseberangan dengan manajemen ilmiah dan mengalami kebangkitan untuk diterapkan oleh manajer modern yang tengah menghadapi perubahan besar lingkungan global hari ini. Pendekatannya terhadap kepemimpinan lebih menekankan pentingnya manusia daripada teknik. Ia mengingatkan, “Jangan terpaku dengan cetak biru Anda”, dan menganalisis dinamika interaksi organisasi manajemen. Ia membahas isu-isu yang populer di masa ini, seperti etika, kekuasaan, dan cara

memimpin yang mendorong karyawan melakukan yang terbaik. Konsep *pemberdayaan*, yang lebih bersifat memfasilitasi karyawan memungkinkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan situasi.

Chester I. Barnard (1886-1961) dengan salah satu kontribusi terpenting adalah konsep organisasi informal. *Organisasi informal* ada di semua organisasi formal serta mencakup berbagai kelompok sosial yang terbentuk secara alamiah. Barnard berpendapat bahwa organisasi bukan mesin dan menekankan bahwa hubungan informal merupakan kekuatan besar yang dapat membantu organisasi jika dikelola dengan baik. Kontribusi penting lainnya adalah *penerimaan otoritas* yang menyatakan bahwa manusia memiliki kehendak bebas dan bisa memilih untuk mengikuti perintah manajemen atau tidak. Manusia biasanya mengikuti perintah karena melihat manfaat positif bagi mereka, tetapi mereka sebenarnya memiliki pilihan. Para manajer harus memperhatikan hal ini dengan baik karena penerimaan mereka terhadap otoritas bernilai penting bagi keberhasilan organisasi di situasi genting.

#### b. *Perspektif Sumber Daya Manusia*

Gerakan sumber daya manusia pada awalnya merupakan penerapan pola pikir di bidang peternakan dalam manajemen sapi yang kenyang akan menghasilkan lebih banyak susu, dan pekerja yang puas akan bekerja lebih giat. Lambat laun pemikiran yang lebih mendalam pun berkembang. **Perspektif sumber daya manusia** (*human resources perspective*) tetap berfokus kepada partisipasi pekerja dan kepemimpinan yang bijaksana, namun penekanannya bergeser sehingga mencakup tugas harian pekerja. Perspektif ini menggabungkan aturan perencanaan tugas kerja dengan teori motivasi. Menurut perspektif ini, pekerjaan harus dirancang sedemikian agar tidak dipandang merendahkan, tetapi justru memungkinkan pekerja untuk sepenuhnya mengerahkan potensi mereka. Dua orang kontributor terkenal dari perspektif ini adalah Abraham Maslow dan Douglas McGregor.

Abraham Maslow (1908-1970) seorang praktisi psikologi mengamati bahwa masalah pasien biasanya muncul dari ketidakmampuan mereka dalam memenuhi kebutuhan. Oleh karenanya, ia menggeneralisasi hasil pengamatannya dan menggagas hierarki kebutuhan. Hierarki Maslow dimulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, perasaan memiliki, kepercayaan diri, dan akhirnya aktualisasi diri.



Gambar 1.5  
Hierarki Kebutuhan Maslow

Douglas McGregor (1906-1964) tidak puas dengan perspektif hubungan manusia. Gregor mempertanyakan perspektif klasik maupun asumsi hubungan manusia mengenai perilaku manusia. Berdasarkan pengalamannya sebagai manajer dan konsultan, latar belakang pendidikannya di bidang psikologi, dan pengaruh karya Maslow, McGregor merumuskan Teori X dan Teori Y, yang dijelaskan pada Tabel 2, Ia yakin bahwa perspektif klasik didasarkan kepada asumsi-asumsi Teori X mengenai pekerja. Ia juga yakin bahwa Teori Y yang sedikit dimodifikasi cocok dengan perspektif hubungan manusia awal. Dengan perkataan lain, perspektif hubungan manusia tidak berkembang lebih jauh. McGregor menggagas Teori Y sebagai perspektif yang lebih realistis terhadap pekerja dalam memperbaiki pemikiran manajemen.

Tabel 1.1  
Teori X dan Teori Y

### **Asumsi Teori X**

- Pada dasarnya manusia tidak suka bekerja dan akan menghindarinya jika dapat.
- Oleh karena pada dasarnya tidak suka bekerja, maka manusia harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka memberikan upaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Kebanyakan manusia memilih untuk diarahkan, ingin menghindari dari tanggung jawab, tidak banyak berambisi, dan paling menginginkan keamanan.

### **Asumsi Teori Y**

- Kerja fisik dan mental merupakan sesuatu yang alamiah, sama halnya dengan bermain dan beristirahat. Pada dasarnya manusia tidak membenci bekerja.
- Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukan satu-satunya cara agar manusia bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia akan mengarahkan dan mengendalikan diri mereka sendiri jika mereka berkomitmen untuk mencapai tujuan.
- Dalam kondisi yang tepat, kebanyakan manusia tidak hanya belajar untuk menerima tanggung jawab, tetapi juga untuk mendapatkannya.
- Kemampuan untuk memanfaatkan imajinasi, orisinalitas, dan kreativitas untuk memecahkan masalah-masalah dalam organisasi yang dimiliki secara merata oleh semua orang.
- Dalam kehidupan industrial modern, potensi intelektual dari kebanyakan manusia baru dimanfaatkan sebagian kecil saja.

*Sumber:* Diadaptasi dari Douglas McGregor, *The Human Side Enterprise* (New York: McGraw-Hill), hlm. 33-48.

Apa implikasi dari Teori X dan Teori Y McGregor terhadap teori organisasi: McGregor berargumentasi bahwa asumsi-asumsi Teori Y lebih disukai dan asumsi-asumsi itu harus dapat membimbing para manajer dalam merancang organisasi mereka dan dalam memotivasi pegawai-pegawainya.

Gairah yang besar pada permulaan tahun 1960-an bagi pengambilan keputusan partisipatif, penciptaan pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang para pekerja, serta pengembangan hubungan antar kelompok yang baik dapat ditelusuri dari saran McGregor agar manajer mengikuti asumsi-asumsi Teori Y. (Robbins, 1994: 44).

### c. Pendekatan Perilaku

Pendekatan ilmu perilaku (*behavioral sciences approach*) menggunakan metode ilmiah dan memanfaatkan sosiologi, psikologi, antropologi, ekonomi, serta disiplin ilmu lain untuk mengembangkan teori mengenai perilaku dan interaksi manusia dalam konteks organisasi. Pendekatan ini dapat ditemui di hampir semua organisasi. Ketika mengadakan penelitian untuk merumuskan berbagai tes standar, wawancara, dan profil karyawan yang paling cocok untuk digunakan dalam perekrutan karyawan baru.

Satu contoh teknik manajemen berbasis pendekatan ilmu perilaku adalah pengembangan organisasi (*organization development – OD*). Pada tahun 1970-an, pengembangan organisasi berkembang menjadi bidang tersendiri yang menerapkan ilmu perilaku untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas organisasi lewat kemampuannya menghadapi perubahan, mempererat hubungan internal, dan meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah. Sejak saat itu, teknik dan konsep pengembangan organisasi diperluas untuk menangani organisasi dan lingkungan yang makin kompleks, dan pengembangan organisasi masih menjadi pendekatan penting bagi para manajer. Konsep lain yang berakar kepada ilmu perilaku adalah matriks organisasi, tim-tim yang mengelola diri mereka sendiri, pemikiran budaya perusahaan, dan manajemen dengan cara berkeliling. Pendekatan ilmu perilaku telah memengaruhi sebagian besar peranti, teknik, dan pendekatan yang diterapkan para manajer organisasi sejak tahun 1970-an.

## 4. Aliran Kuantitatif

Ada tiga pemikiran yang termasuk ke dalam aliran kuantitatif yaitu sains manajemen, manajemen operasi dan sistem informasi manajemen.

### a. Sains Manajemen

*Management science* yang mengkhususkan secara spesifik pada pengembangan model matematika yang akan membantu eksperimen organisasi dengan komputer dan mengidentifikasi cara terbaik untuk

mengerjakan sesuatu yang menghemat uang dan waktu. Perkembangan sains manajemen dimulai setelah Perang Dunia II banyak menyebabkan perubahan manajemen. Banyak dan rumitnya masalah mengubah yang berhubungan dengan perang global modern menghadap para pengambil keputusan manajerial dengan kebutuhan akan peranti yang lebih canggih dari sebelumnya. **Perspektif sains manajemen** (*management science perspective*) berkembang untuk menangani persoalan ini. Perspektif ini dibedakan oleh penerapan ilmu matematika, statistik, dan teknik-teknik kuantitatif lain dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah manajemen. Selama Perang Dunia II, berbagai tim yang beranggotakan para ahli matematika, ahli fisika, dan ilmuwan lain dibentuk untuk memecahkan masalah-masalah militer. Oleh karena masalah-masalah tersebut sering berhubungan dengan memindahkan sejumlah besar barang dan orang dengan cepat dan efisien, teknik-tekniknya dapat diterapkan oleh perusahaan-perusahaan berskala besar.

Buku *Concept of the Corporation* yang ditulis pada tahun 1946 oleh ahli manajemen Peter F. Drucker banyak memicu meningkatnya penelitian akademis di bidang bisnis dan manajemen. Dengan mengadopsi teknik-teknik yang dibuat untuk keperluan militer, para ahli mulai menggagas berbagai peranti matematis bagi para manajer perusahaan, seperti penerapan pemrograman linier untuk mengoptimalkan operasi, kontrol proses statistik di bidang manajemen dan model harga aset modal.

#### b. *Manajemen Operasi*

Cikal bakal Manajemen Operasi berasal dari Penelitian operasi yang berkembang dari kelompok-kelompok militer di Perang Dunia II (yang disebut *tim riset operasional* di Inggris, dan *tim riset operasi* di Amerika Serikat). Bidang ini terdiri atas pembuatan model matematika dan penerapan teknik-teknik kuantitatif lain untuk memecahkan masalah-masalah manajerial.

*Manajemen operasi* adalah bidang manajemen yang berspesialisasi dalam produksi fisik barang atau jasa. Para spesialis manajemen operasi menggunakan teknik-teknik kuantitatif untuk memecahkan masalah-masalah manufaktur. Beberapa metode yang lazim dipakai adalah perkiraan, pemodelan inventori, pemrograman linier dan nonlinier, teori antrean, penjadwalan, simulasi, dan analisis impas. Penerapan manajemen operasi akan membantu organisasi mengembangkan teknik-teknis untuk melakukan produksi atas produk dan jasa lebih efisien.

### c. *Sistem Informasi Manajemen*

Sistem informasi manajemen mengonversi data menjadi informasi dan menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh setiap pimpinan pada saatnya dalam bentuk sesuai kebutuhan. Pada perkembangan terkini sistem informasi manajemen diwujudkan dalam bentuk *Teknologi informasi* (TI). Sistem ini dirancang untuk memberikan informasi yang relevan bagi para manajer secara cepat dan hemat. Belakangan teknologi informasi di organisasi telah berkembang sehingga mencakup intranet dan ekstranet, di samping berbagai peranti lunak yang membantu para manajer dalam memperkirakan biaya, merencanakan dan mengawasi produksi, mengelola proyek, mengalokasikan sumber daya, atau menjadwalkan karyawan. Mayoritas organisasi di masa kini memiliki departemen teknologi informasi khusus yang menerapkan teknik-teknik ilmu manajemen untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang kompleks.

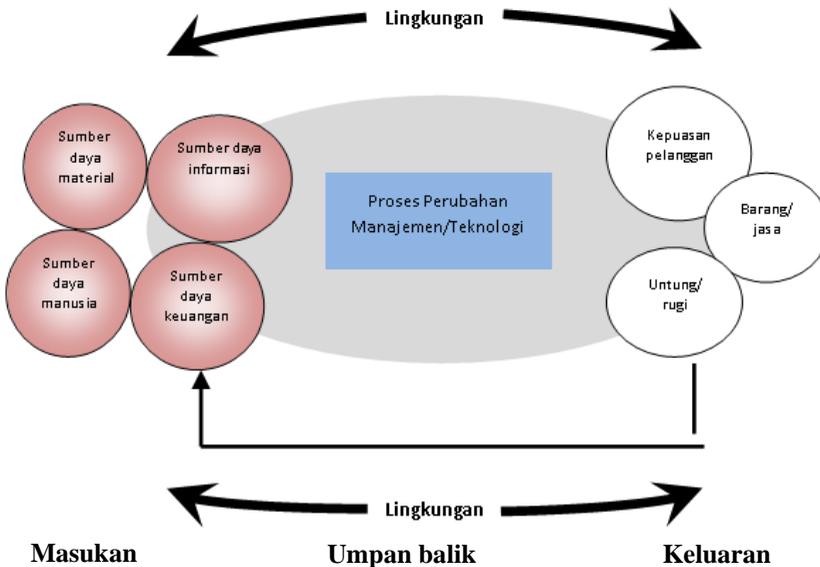
## 5. Aliran Terintegrasi dan Terkini

Konsep-konsep baru bermunculan setelah Perang Dunia II, diiringi oleh menguatnya minat akan aspek manusiawi dari manajemen, seperti dinamika tim dan kelompok serta konsep-konsep lain yang berhubungan dengan perspektif humanistik, sebagaimana dibahas sebelumnya. Dari beberapa pendekatan yang telah kita bahas, perspektif humanistik masih paling mendominasi dari tahun 1950-an hingga sekarang (Daft, 2010:61) mengemukakan tiga konsep baru yang berkembang adalah teori sistem, pandangan kontingensi, dan manajemen kualitas total (*total quality management* – TQM).

### a. *Teori Sistem*

Dasar pemikiran teori ini menganggap bahwa tidak ada sesuatu yang eksis dalam keadaan vakum. Setiap bagian dalam organisasi atau perusahaan saling mempengaruhi satu sama lain. Selanjutnya setiap organisasi atau perusahaan eksis dalam suatu sistem, dan setiap sistem eksis dalam sistem yang lebih besar

**Sistem** (*system*) adalah kumpulan bagian yang saling terhubung dan berfungsi sebagai suatu sistem kesatuan untuk mencapai tujuan yang sama. Suatu sistem berfungsi dengan cara-cara tertentu, dan menghasilkan kembali keluaran ke lingkungan eksternal. Gambar 1.6. memperlihatkan **teori sistem** (*system theory*) dasar dari organisasi.



Sumber: Daft, 2010:61

Gambar 1.6  
Perspektif Sistem Organisasi

Teori ini terdiri atas lima komponen masukan, proses perubahan, keluaran, umpan balik, dan lingkungan. *Masukan* adalah sumber daya materi, manusia, keuangan, atau informasi yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. *Proses perubahan* adalah teknologi produksi yang digunakan oleh manajemen untuk mengubah masukan menjadi keluaran. *Keluaran* meliputi barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. *Umpun balik* adalah pengetahuan tentang hasil-hasil yang memengaruhi seleksi masukan pada siklus proses selanjutnya. *Lingkungan* yang meliputi organisasi mencakup kekuatan-kekuatan sosial, politik, dan ekonomi. Beberapa pemikiran teori sistem berpengaruh besar terhadap pemikiran manajemen, yakni meliputi sistem terbuka dan tertutup, sinergi, dan saling ketergantungan antarsubsystem.

**Sistem terbuka** (*open system*) harus berinteraksi dengan lingkungan untuk bertahan hidup, sementara **sistem tertutup** (*closed systems*) tidak harus berinteraksi dengan lingkungan. Menurut perspektif ilmu manajemen dan perspektif klasik, organisasi sering dipandang sebagai sistem tertutup. Menurut perspektif ilmu manajemen, asumsi sistem tertutup tanpa gangguan dari luar

terkadang digunakan untuk menyederhanakan masalah-masalah dalam analisis kuantitatif. Kenyataannya, semua organisasi adalah sistem terbuka, dan harga yang harus dibayar karena mengabaikan lingkungan adalah kegagalan.

**Sinergi** (*synergy*) berarti bahwa suatu keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Ketika sebuah organisasi didirikan, sesuatu yang baru lahir ke dunia. Manajemen, koordinasi, dan produksi yang sebelumnya tidak ada kini menjadi ada. Unit-unit organisasi yang bekerja sama dapat mencapai lebih dari pada apa yang dapat dicapai oleh masing-masing unit tersebut secara sendiri. Departemen penjualan bergantung pada departemen produksi, demikian pula sebaliknya.

**Subsistem-subsistem** (*subsystems*) saling bergantung sebagai bagian dari sebuah sistem. Perubahan di satu bagian organisasi berpengaruh terhadap bagian-bagian lain. Organisasi harus dikelola sebagai suatu kesatuan yang terkoordinasi. Para manajer yang memahami saling ketergantungan antar subsistem, untuk membuat perubahan yang mengabaikan dampak subsistem terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan adalah perubahan yang berat. Ambil contoh keberhasilan Toyota dalam menerapkan sistem kontrol persediaan “tepat pada waktunya”, yang bertujuan untuk mempertahankan inventori serendah mungkin. Para manajer tahu bahwa cara terbaik untuk membuat sistem tersebut bekerja adalah dengan membuat karyawan pabrik mengontrol aliran bahan baku. Oleh karenanya, perubahan di bidang produksi mengharuskan Toyota untuk mengubah budaya dan strukturnya. Toyota melakukan desentralisasi proses pengambilan keputusan sehingga karyawan yang melakukan pekerjaan itu diberdayakan (untuk memilih cara mencapai tujuan tersebut. Nilai-nilai budaya diubah guna mendorong setiap karyawan agar berpikir kreatif dalam meningkatkan kinerja bagiannya di organisasi dan memandang masalah sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan diri.

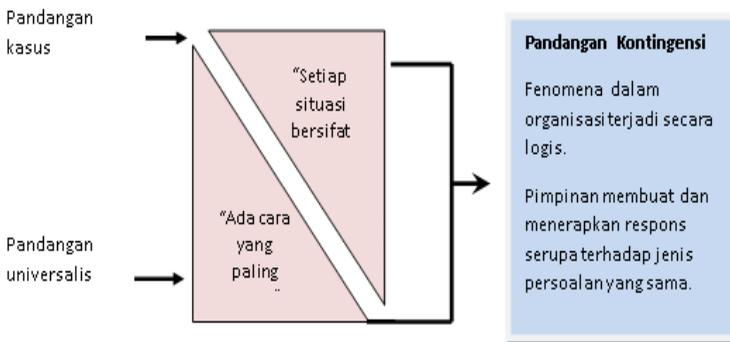
Sebagai mana diperlihatkan oleh Toyota, jika para manajer belajar berpikir secara sistemis, mereka memiliki senjata ampuh untuk mengubah hasil dan meningkatkan kinerja. **Berpikir serba sistem** (*systems thinking*) berarti melihat elemen-elemen yang berbeda dari situasi dan juga interaksi antarelemen tersebut. Asumsi dasar dari berpikir secara sistematis adalah bahwa semua hal di dunia ini berpengaruh dan dipengaruhi oleh hal-hal di sekelilingnya. Sebagai contoh, semua manajer tahu bahwa harga, biaya, volume, kualitas, dan laba saling terkait. Mengubah salah satu berarti mengubah yang lainnya. Namun, kebanyakan manajer cenderung berpikir analitis dengan menguraikan sesuatu menjadi elemen-elemennya. Berpikir

sistem melangkah lebih jauh. Untuk berpikir secara sistem, para pimpinan tidak hanya melihat bagian-bagian yang berbeda dari suatu sistem atau situasi, tetapi juga melihat contoh antarbagian tersebut, yang terus-menerus berubah dan saling mengubah satu sama senantiasa berlainan (Daft, 2010:63) menyebutkan proses pemikiran para pimpinan untuk menangani masalah dan situasi sangat rumit yang tidak dimungkinkan dengan berpikir analitis, tapi harus berpikir sistem.

### b. Pandangan Kontingensi

Perluasan terkini dari pemikiran manajemen adalah **pandangan kontingensi** (*contingency view*). Perspektif klasik merupakan pandangan *universalis*. Konsep-konsep manajemen dianggap bersifat universal, yaitu apa pun yang berhasil diterapkan di satu organisasi (gaya kepemimpinan, struktur birokratis) dapat diterapkan di organisasi lain. Akan tetapi, dalam ilmu harus ada alternatif pandangan lain. Dalam pandangan yang disebut pandangan *kasus* ini, setiap situasi dianggap bersifat unik. Prinsip-prinsip tidak bersifat universal dan kita belajar mengenai manajemen dengan menghadapi banyak situasi kasus. Para manajer bertugas menentukan metode mana yang dapat digunakan di setiap situasi yang baru.

Untuk mengintegrasikan pandangan-pandangan ini, dikembangkanlah pandangan kontingensi, sebagaimana dikemukakan oleh Daft (Daft, 2010: 63-64) diperlihatkan pada gambar berikut ini.



Sumber: Daft, 2010: 63

Gambar 1.7  
Perspektif Kontingensi

Di sini pandangan-pandangan lain tidak dianggap benar sepenuhnya, melainkan terdapat sejumlah kontingensi atau variabel yang dapat membantu manajemen dalam mengenali dan memahami berbagai situasi. Pandangan kontingensi menyatakan bahwa apa yang berhasil di suatu situasi mungkin tidak akan berhasil di situasi lain. Kontingensi berarti bahwa satu hal bergantung kepada hal-hal lain dan cara manajer merespons suatu situasi ditentukan oleh kontingensi utama dalam situasi tersebut.

Salah satu contoh kontingensi penting adalah posisi organisasi di industri. Struktur organisasi yang efektif bagi perusahaan Internet seperti Google tidak akan berhasil untuk produsen mobil seperti Ford. Sebaliknya, menurut sasaran (*management-by-objective*) yang berhasil dengan baik di suatu perusahaan manufaktur mungkin tidak tepat jika diterapkan di sistem sekolah. Ketika para pimpinan belajar mengenali pola dan karakteristik penting dari organisasi mereka, mereka dapat menyesuaikan berbagai solusi bagi karakteristik-karakteristik tersebut.

### c. *Manajemen Kualitas Total*

Pembahasan mengenai kualitas adalah konsep lain yang termasuk ke dalam pemikiran manajemen. Gerakan kualitas erat kaitannya dengan perusahaan-perusahaan Jepang, meskipun pemikiran ini muncul sebagian sebagai hasil dari pengaruh Amerika setelah Perang Dunia II. Pemikiran W. Edward Deming, yang dikenal “bapak gerakan kualitas”, pada awalnya tidak begitu diperhatikan di Amerika Serikat, namun Jepang justru mengadopsi dan memodifikasi teorinya untuk membantu mereka membangun kembali industri mereka menjadi kekuatan yang mendunia. Perusahaan-perusahaan Jepang mengambil jalan yang sangat berlainan dengan model Amerika dengan setahap demi setahap beralih kepada pendekatan terhadap kontrol kualitas berorientasi pemeriksaan kepada pendekatan yang mengutamakan keterlibatan karyawan dalam mencegah masalah kualitas.

Di tahun 1980-an dan 1990-an, **manajemen kualitas total** (*total quality management – TQM*) yang berfokus untuk mengelola keseluruhan organisasi dalam memberikan kualitas kepada pelanggan menjadi senjata andalan para manajer Amerika dalam menghadapi persaingan global. Pendekatan ini menyertakan nilai-nilai kualitas ke setiap aktivitas di suatu perusahaan dengan para pekerja di garis depan terlibat secara aktif dalam proses tersebut. Empat elemen penting dari manajemen kualitas adalah keterlibatan karyawan, fokus kepada pelanggan, tolak ukur, dan perbaikan berkelanjutan.

*Keterlibatan karyawan* berarti bahwa untuk mencapai kualitas tinggi, seluruh organisasi harus berpartisipasi dalam mengontrol kualitas. Semua karyawan *berfokus kepada pelanggan*, dan perusahaan mencari tahu apa yang diinginkan oleh pelanggan dan mencoba memenuhi kebutuhan dan ekspektasi mereka. *Benchmarking* (menentukan tolak ukur) adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari tahu bagaimana perusahaan lain melakukan apa yang mereka lakukan dengan lebih baik untuk ditiru atau diperbaiki. *Perbaikan berkelanjutan* adalah penerapan perbaikan rutin dalam jumlah yang kecil secara bertahap di semua bidang organisasi. Meski TQM bukan merupakan resep sekali pakai, TQM masih menjadi bagian penting dari organisasi di masa ini, dan para manajer khususnya menganggap tolak ukur sebagai teknik manajemen yang sangat efektif dan memuaskan. TQM juga merupakan pendekatan yang luas terhadap kontrol kualitas yang menekankan upaya tidak kenal lelah yang dibarengi disiplin untuk menghasilkan kualitas yang tinggi dengan biaya yang lebih rendah.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan alasan mengapa kita perlu memahami berbagai perspektif dan pendekatan dalam teori organisasi dan manajemen.
- 2) Berikan contoh praktik-praktik prinsip manajemen ilmiah pada organisasi saat ini, apa kelebihan dan kekurangan dari perspektif manajemen ilmiah tersebut menurut Anda.
- 3) Jelaskan 14 prinsip administrasi dari Fayol.
- 4) Dua kontributor besar dari perspektif sumber daya manusia adalah Douglas Mc Gregor dan Abraham Maslow, uraikan pemikiran dari dua tokoh tersebut.
- 5) Apa yang melatarbelakangi perspektif ilmu manajemen dan kontribusi ilmu apa saja yang muncul dalam perspektif ini.

*Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk mengerjakan ke empat soal latihan tersebut silakan Anda pelajari dengan seksama materi pada Modul 1 Kegiatan Belajar 2.

**RANGKUMAN**

---

Perkembangan Pemikiran Manajemen berubah seiring waktu untuk memenuhi kebutuhan baru. Teori ini dimulai dengan Perspektif klasik yang mempunyai tiga kajian yang masing-masing memiliki penekanan yang berbeda: manajemen ilmiah dengan tokohnya F. W. Taylor dan diperkenalkannya Manajemen ilmiah, selain itu juga ada Frank dan Lilian Gilberth, organisasi birokratis dengan tokohnya Max Weber, dan prinsip administrasi dengan tokonya Henry Fayol. Kemudian dilanjutkan dengan perspektif humanistik dengan kajian gerakan hubungan manusia dengan studi Hawthorne yang dipelopori Elton Mayo dan kajian sumber daya manusia dengan tokoh Abraham Maslow dengan teori Hierarki Kebutuhan serta Douglas Mc Gregor dengan teori X dan Y. Perspektif yang ketiga adalah perspektif ilmu manajemen dengan berbagai penerapan teknik-teknik kuantitatif dalam memecahkan masalah manajerial.

Sedangkan dalam beberapa kecenderungan historis terkini banyak berkembang konsep-konsep baru yang muncul setelah Perang Dunia II seperti Teori sistem, teori kontingensi dan TQM.

**TES FORMATIF 2**

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Salah satu alasan mempelajari sejarah perkembangan pemikiran manajemen adalah untuk memberikan pemahaman tentang proses perubahan (metamorfosis) manajemen sejak awal sampai dengan perkembangannya saat ini. Dengan mempelajari teori-teori pemikiran akan diperoleh hal-hal sebagai berikut ....
  - A. Teori adalah perspektif, dengan teori maka hal tersebut akan “mencerap” pada pikiran atas dasar pengalaman.
  - B. Teori memberikan fokus yang stabil untuk memahami atas apa yang kita alami.

- C. Teori memberikan kemampuan kepada kita untuk mengkomunikasikan secara efektif dan dengan demikian mengubah ke suatu hubungan yang lebih sederhana dengan orang lain.
  - D. Teori memberikan kemungkinan sebagai sarana untuk “menangkap” materi pembelajaran tentang segala hal.
- 2) Teori klasik mulai berkembang sekitar tahun 1900 dan berlanjut sampai dengan tahun 1930-an. Penyumbang utama pemikiran teori klasik adalah F.W. Taylor. Teori klasik mengkhhususkan pada pencapaian ....
- A. tujuan
  - B. efisiensi dan produktivitas
  - C. nilai perusahaan
  - D. kesejahteraan
- 3) Mary Parker Follett dan Chester Barnard adalah dua pendukung awal dari ....
- A. pendekatan ilmu perilaku (*behavioral sciences approach*)
  - B. perspektif sains manajemen (*management science perspective*)
  - C. perspektif Sumber Daya Manusia (*human resources perspective*)
  - D. perspektif yang lebih humanistik (*humanistic perspective*)
- 4) Perspektif humanistik masih paling mendominasi dari tahun 1950-an hingga sekarang. Daft (2010:61) mengemukakan tiga konsep baru yang berkembang adalah teori sistem, pandangan kontingensi, dan manajemen kualitas total (*total quality management – TQM*). Dasar pemikiran salah satu teori di atas menganggap bahwa tidak ada sesuatu yang eksis dalam keadaan vakum. Setiap bagian dalam organisasi atau perusahaan saling mempengaruhi satu sama lain. Selanjutnya setiap organisasi atau perusahaan eksis dalam suatu sistem, dan setiap sistem eksis dalam sistem yang lebih besar. Teori yang dimaksud adalah ....
- A. Teori Sistem
  - B. Teori pandangan Kontingensi
  - C. Teori Manajemen Kualitas Total
  - D. Teori Perilaku
- 5) Pembahasan mengenai kualitas adalah konsep lain yang termasuk ke dalam pemikiran manajemen. Gerakan kualitas erat kaitannya dengan perusahaan-perusahaan di negara ....
- A. Amerika
  - B. Jerman
  - C. Korea
  - D. Jepang

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) A. Terry (1977: 4) mengemukakan definisi manajemen; “*management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objective by the use of human beings and other resources.*” Dalam buku yang dialihbahasakan oleh Winardi (2006: 4) dikemukakan pengertian manajemen sebagai berikut “*Manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.*”
- 2) D. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan sumber daya inti yang dinyatakan oleh Terry (1977:3) yaitu: *men and women, materials, machines, methods, money and markets*. Ke-enam hal tersebut dikenal dengan istilah *the six M's*.
  - a) *Man and Women*

Manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi dan merupakan roh bagi berjalannya organisasi. Pada hakikatnya, pencapaian tujuan organisasi melalui dan ditujukan untuk kepentingan manusia.
  - b) *Money*

Dalam pengertian yang lebih luas, uang dapat mencakup saham yang beredar, saham portofolio, otoritas organisasi atas sumber-sumber keuangan untuk menarik pungutan atau bayaran atas jasa dalam bentuk retribusi, iuran dan lain.
  - c) *Materials*

Ciri dari material adalah secara langsung berhubungan dengan proses produksi dan habis sekali pakai. Dalam dunia perkantoran yang tidak memproduksi barang dikenal dengan *office supplies*, seperti ATK dan lain-lain.

- d) *Machines*

Material yang sudah ada diolah dengan memanfaatkan mesin, peralatan, perlengkapan untuk menghasilkan suatu produk yang diinginkan. Termasuk ke dalam mesin adalah mesin itu sendiri, gedung kantor, pabrik alat-alat kantor yang dikenal dengan *office equipment*.
  - e) *Method* (Prosedur atau Tata cara)

Metode digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa secara efektif dan efisien. Jika pekerjaan dilakukan tanpa prosedur yang jelas maka akan menimbulkan suatu pekerjaan yang salah arah (tidak efektif) atau arah benar tetapi boros (tidak efisien). Dalam kegiatan sebuah pabrik atau kantor biasanya ada petunjuk manual yang sengaja disusun dan diterbitkan oleh organisasi atau perusahaan. Perlu dibedakan dengan uraian pekerjaan (job deskripsi), metode merupakan buku pintar organisasi.
  - f) *Market*

Pasar merupakan tempat di mana produk atau jasa yang dihasilkan organisasi diuji dan dievaluasi secara langsung maupun tidak langsung. Apakah sesuai dengan kebutuhan masyarakat? Apakah memenuhi bauran pemasaran yang diinginkan, apakah pelayanannya memuaskan dan lain-lain.
- 3) C. Manajemen sebagai proses mengacu kepada sejumlah fungsi yang saling berkaitan. Dalam hal ini proses yang dimaksud adalah bagaimana manajemen menciptakan, melaksanakan dan mengarahkan tujuan organisasi melalui kerja sama berbagai upaya manusia dengan secara sistematis, terkoordinasikan.
  - 4) B. Organisasi sebagai proses yang terintegrasi dimaksudkan bahwa dalam sebuah organisasi, manusia bekerja dengan sumber daya non manusia seperti mesin-mesin, bahan, aset keuangan, bangunan dan lain-lain. Manajemen mengintegrasikan semua sumber daya itu. Hal ini dilakukan dengan cara menciptakan situasi harmonis di antara sumber daya manusia, fisik, dan sumber daya keuangan.

- 5) B. Penempatan manajemen fungsional maupun manajemen umum tidak tergantung pada posisi dalam jenjang organisasi, tetapi pada lingkup kegiatannya. Sebagai contoh seorang Direktur Utama adalah seorang manajer umum karena mengelola keseluruhan organisasi. Direktur Keuangan adalah Manajer Fungsional karena hanya melakukan satu jenis kegiatan dalam perusahaan. Seorang Kepala Cabang adalah Manajer Umum tingkat cabang, sedangkan seorang Kepala Seksi Keuangan pada Cabang perusahaan adalah seorang manajer fungsional.

### *Tes Formatif 2*

- 1) B. Salah satu alasan mempelajari sejarah perkembangan pemikiran manajemen adalah untuk memberikan pemahaman tentang proses perubahan (metamorfosis) manajemen sejak awal sampai dengan perkembangannya saat ini. Dengan mempelajari teori-teori pemikiran akan diperoleh hal-hal sebagai berikut.
- a) Teori adalah perspektif, dengan teori maka hal tersebut akan “mencerap” pada pikiran atas dasar pengalaman dunia nyata.
  - b) Teori memberikan fokus yang stabil untuk memahami atas apa yang kita alami.
  - c) Teori memberikan kemampuan kepada kita untuk mengkomunikasikan secara efektif dan dengan demikian mengubah ke suatu hubungan yang lebih kompleks dengan orang lain.
  - d) Teori memberikan kemungkinan sebagai sarana untuk “menangkap” materi pembelajaran tentang dunia nyata.
- 2) B. Teori klasik mulai berkembang sekitar tahun 1900 dan berlanjut sampai dengan tahun 1930-an. Penyumbang utama pemikiran teori klasik adalah FW Taylor. Teori klasik mengkhhususkan pada pencapaian efisiensi dan produktivitas.
- 3) D. Mary Parker Follett dan Chester Barnard adalah dua pendukung awal dari **perspektif yang lebih humanistik** (*humanistic perspective*) pada manajemen yang menekankan pentingnya memahami perilaku, kebutuhan, dan sikap manusia di tempat kerja, di samping interaksi sosial dan proses kelompok.

- 4) A. Dari beberapa pendekatan yang telah kita bahas, perspektif humanistik masih paling mendominasi dari tahun 1950-an hingga sekarang. Daft (2010:61) mengemukakan tiga konsep baru yang berkembang adalah teori sistem, pandangan kontingensi, dan manajemen kualitas total (*total quality management – TQM*). Dasar pemikiran teori sistem menganggap bahwa tidak ada sesuatu yang eksis dalam keadaan vakum. Setiap bagian dalam organisasi atau perusahaan saling mempengaruhi satu sama lain. Selanjutnya setiap organisasi atau perusahaan eksis dalam suatu sistem, dan setiap sistem eksis dalam sistem yang lebih besar.
- 5) D. Pembahasan mengenai kualitas adalah konsep lain yang termasuk ke dalam pemikiran manajemen. Gerakan kualitas erat kaitannya dengan perusahaan-perusahaan Jepang, meskipun pemikiran ini muncul sebagian sebagai hasil dari pengaruh Amerika setelah Perang Dunia II. Pemikiran W. Edward Deming, yang dikenal “bapak gerakan kualitas”, pada awalnya tidak begitu diperhatikan di Amerika Serikat, namun Jepang justru mengadopsi dan memodifikasi teorinya untuk membantu mereka membangun kembali industri mereka menjadi kekuatan yang mendunia. Perusahaan-perusahaan Jepang mengambil jalan yang sangat berlainan dengan model Amerika dengan setahap demi setahap beralih kepada pendekatan terhadap kontrol kualitas berorientasi pemeriksaan kepada pendekatan yang mengutamakan keterlibatan karyawan dalam mencegah masalah kualitas.

## Daftar Pustaka

- Daft, R.L. (2010). *Era baru manajemen*. Buku 1. (T. M. Kanita, Terj.). Jakarta: Salemba Empat.
- Lubis, H., & Huseini, M. (2009) *Teori organisasi: Suatu pendekatan makro*. Universitas Padjadjaran: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J. (2002). *Organisasi dan manajemen jilid 2*. (H. Ali, Terj.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusdi. (2009). *Teori organisasi dan administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Miles, J.A. (2012). *Management and organization theory: A jossey bass reader*. Sanfransisco: John Wiley & Sons.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen jilid 1*. (B. Sabran, Terj.). Jakarta: Erlangga.
- Robbins. (1994). *Teori organisasi: Struktur, desain, & aplikasi*. (J. Udaya, Terj.). Jakarta: Arcan.