
2

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

A. PENGANTAR

Perkembangan teori manajemen sampai pada saat ini telah berkembang dengan pesat. Tapi sampai detik ini pula belum ada suatu teori yang bersifat umum ataupun berupa kumpulan-kumpulan hukum bagi manajemen yang dapat di terapkan dalam berbagai situasi dan kondisi. Para manajemen banyak mengalami dan menjumpai pandangan-pandangan tentang manajemen, yang berbeda adalah dalam penerapannya. Dimana setiap pandangan hanya dapat diterapkan dalam berbagai masalah yang berbeda pula, sedangkan untuk masalah-masalah yang sama belum tentu dapat diterapkan.

Dalam bab ini akan dikupas tiga aliran pemikiran manajemen, yaitu :

1. Aliran klasik yang terbagi dalam manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik.
2. Aliran hubungan manusiawi, disebut sebagai aliran neoklasik atau pasca klasik.
3. Aliran manajemen modern.

Disamping itu akan dibicarakan juga dua pendekatan manajemen yaitu :

1. Pendekatan sistem (System Approach).
2. Pendekatan kontingensi (Contingency Approach).

B. TEORI MANAJEMEN KLASIK

Pada awal bab I dikatakan bahwa manajemen ilmiah muncul setelah negara-negara Eropa Barat dan Amerika dilanda revolusi industri, yang terjadi pada sekitar awal abad ke 20 yaitu mulai ditinggalkannya prinsip-prinsip lama yang sudah tidak efektif dan efisien lagi.

Ada dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen, yaitu: *1

*1 Dalam bab ini sebagian besar diambil dari James A.F.Stoner, op-cit bab 2; Burt Scanlan & J. Bernard Keynes, Management and organization Behavior, John Wiley & sons, Inc, Canada, 79 bab 2, Daniel A.Wren, The Evolution of Management, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1979.

1. **Robert Owen (1771 1858)**

Dimulai pada awal tahun 1800-an sebagai Manajer Pabrik Pemintalan Kapas di New Lanark, Skotlandia. Robert Owen mencurahkan perhatiannya pada penggunaan faktor produksi mesin dan faktor produksi tenaga kerja. Dari hasil pengamatannya disimpulkan bahwa, bilamana terhadap mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian pula halnya pada tenaga kerja, apabila tenaga kerja dipelihara dan dirawat (dalam arti adanya perhatian baik kompensasi, kesehatan, tunjangan dan lain sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dipengaruhi oleh situasi ekstern dan intern dari pekerjaan. Atas hasil penelitiannya Robert Owen dikenal sebagai **Bapak Manajemen Personalia**. Dia juga sebagai salah seorang pendiri gerakan koperasi konsumsi, adapun usaha yang pernah dilakukan dan mengalami kegagalan adalah mendirikan suatu komune di New Harmoni, Indiana pada tahun 1824.

2. **Charles Babbage (1792 1871)**

Charles Babbage adalah seorang Profesor Matematika dari Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Perhatiannya pada operasi-operasi pabrik yang dapat dilakukan secara efisien. Dia percaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dari tenaga kerja dan menurunkan biaya, karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Dia menganjurkan agar para manajer bertukar pengalaman dan dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen. Perhatiannya di arahkan dalam hal pembagian kerja (*division of labour*), yang mempunyai beberapa keunggulan, yaitu :

1. Waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.
2. Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, dan orang tersebut harus menyesuaikan kembali pada pekerjaan barunya sehingga akan menghambat kemajuan dan ketrampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya.
3. Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus-menerus dalam tugasnya.
4. Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya pada itu-itu saja.

Kontribusi lain dari Charles Babbage yaitu menciptakan mesin hitung (*calculator*) mekanis yang pertama, mengembangkan program-program permainan untuk

komputer, mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan.

C. TEORI MANAJEMEN ILMIAH

Tokoh-tokoh dari teori manajemen ilmiah antara lain **Frederick Winslow Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt dan Harrington Emerson**, yang akan diuraikan satu per satu.

1. Frederick Winslow Taylor

Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas, pada sekitar tahun 1900an. Taylor adalah manajer dan penasihat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai *bapak manajemen ilmiah (scientific management)*.^{*2}

Taylor menerapkan cara-cara ilmu pengetahuan di dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Dari hasil penelitian dan analisisnya ditetapkan beberapa prinsip yang menggantikan prinsip lama yaitu sistem coba-coba atau yang lebih dikenal dengan nama sistem **trial and error**. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitiannya yaitu bahwa perusahaan akan mendapat hasil yang memuaskan apabila pekerjaan yang akan dilaksanakan harus direncanakan, juga memperhatikan unsur teknologinya (mesin) maupun pelaksanaannya dalam hal ini adalah manusianya.

Hakekat pertama daripada manajemen ilmiah yaitu *A great mental revolution*, karena hal ini menyangkut manajer dan karyawan. Hakekat yang ke dua yaitu penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba dalam setiap unsur pekerjaan.

Gagasan Taylor dicetuskan dalam tiga makalah, yaitu **Shop Management, The Principle of Scientific Management, dan Testimony before The Special House Committee**, ketiga makalah ini selanjutnya dirangkum dalam sebuah buku yang berjudul **Scientific Management** diterbitkan pertama kali oleh Dartmouth College, Hannover pada tahun 1911.

^{*2} F.W. Taylor, *Scientific Management*, Harper, New York, 1974

Taylor mengemukakan empat prinsip Scientific Management, yaitu :

1. menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan.
2. memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.
3. setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya.
4. harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dengan pekerja.

Hal yang menarik dari pendapat Taylor salah satunya adalah mengenai posisi manager. Dimana manager adalah pelayan bagi bawahannya yang bertentangan dengan pendapat sebelumnya yang mengatakan bahwa bawahan adalah pelayan manager. Taylor mengatakan bahwa scientific manajemen merupakan tugas setiap manager untuk mengetahui hal yang terbaik (best of the best) melalui penganalisaan, observasi dan percobaan-percobaan. Percobaan yang dilakukan oleh Taylor adalah mencari berat terbaik untuk muatan skop agar tercapai hasil yang maksimal dan pengerjaan yang mudah. Mula-mula dengan berat 38 pon, 36 pon dan seterusnya menurun, sampai diketahui berat yang ideal yaitu 21 pon yang dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal dan paling mudah. Oleh Taylor ini dinamakan **studi gerak dan waktu (Time and motion study)**.

Observasi lainnya yaitu **Sistem Organisasi** yang lebih dikenal dengan nama **Organisasi Fungsional** yang terbagi dalam dua bagian, yaitu perencanaan dan pelaksanaan. Pada perencanaan dikenal manager yang bernama **Route Clerk, Instruction Card Clerk dan Time and Cost Clerk**, sedangkan dalam pelaksanaan dikenal manager yang bernama **Gang Boss, Speed Boss, Repair Boss, dan Inspector**. Dalam pabrik ada mandor yang diberi nama **Diciplinarian**.

Karya lainnya yaitu mengenai **upah per potong minimum dan upah per potong maksimum**. Upah ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan sehingga mau bekerja secara maksimal. Sistem upah per potong ini lebih dikenal dengan nama **The Taylor Differential Rate System**. Upah per potong minimum diberikan kepada pekerja yang menghasilkan sama dengan standar atau di bawah standar yang telah ditentukan, sedang upah per potong maksimum diberikan kepada pekerja yang menghasilkan di atas standar. Hasil kerja standar yaitu jumlah hasil yang dapat dicapai oleh pekerja yang berkemampuan biasa-biasa saja.

2. **Frank Bunker Gilbreth dan Lilian Gilbreth (1868-1924 dan 1878-1917).**

Suami isteri yang berkecimpung dalam mengembangkan manajemen ilmiah. Frank adalah pelopor **study gerak dan waktu**, mengemukakan beberapa teknik manajemen yang di ilhami oleh pendapat dari Taylor. Dia tertarik pada pengerjaan suatu pekerjaan yang memperoleh efisiensi tertinggi.

Lilian Gilbreth cenderung tertarik pada **aspek-aspek dalam kerja**, seperti penyeleksian penerimaan tenaga kerja baru, penempatan dan latihan bagi tenaga kerja baru. Bukunya yang berjudul **The Pshikology of Management**, menyatakan bahwa tujuan akhir dari manajemen ilmiah yaitu membantu para karyawan untuk meraih potensinya sebagai makhluk hidup.

3. **Henry Laurance Gantt (1861 1919).**

Henry merupakan asisten dari Taylor, dia berdiri sendiri sebagai seorang konsultan, dimana titik perhatiannya pada unsur manusia dalam menaikkan produktivitas kerjanya. Adapun gagasan yang dicetuskannya yaitu :

1. kerja sama yang saling menguntungkan antara manajer dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama.
2. mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja.
3. pembayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus.
4. penggunaan instruksi kerja yang terperinci.

4. **Harrington Emerson (1853 1931).**

Prinsip pokoknya adalah tentang tujuan, dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan kebenaran prinsip yaitu bahwa uang akan lebih berhasil bila mengetahui tujuan penggunaannya. Bukti dari pendapat Emerson yaitu adanya istilah **Management by Objective (MBO)**. Dikemukakan 12 prinsip efisiensi untuk mengatasi pemborosan dan ketidak-efisienan, yaitu :

1. Clearly defined ideals.
2. Common sense.
3. Competent causal.
4. Dicipline.

-
5. The fair deal.
 6. Reliable.
 7. Give an order, planning and scheduling.
 8. Schedule, standard working and time.
 9. Standard condition.
 10. Standard operation.
 11. Written standard practice instruction.
 12. Efficiency reward.

D. TEORI ORGANISASI KLASIK

Tokoh-tokoh teori organisasi klasik antara lain yaitu **Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follett, dan Chester I. Barnard.**

1. *Henry Fayol* (1841-1925) *3

Fayol adalah seorang industrialis Perancis. Fayol mengatakan bahwa teori dan teknik administrasi merupakan dasar pengelolaan organisasi yang kompleks, ini diungkapkan dalam bukunya yang berjudul **Administration Industrielle et General** atau **General and Industrial Management** yang ditulis pada tahun 1908 oleh Constance Storrs.

Peranan Fayol dapat disejajarkan dengan Taylor, dua tokoh ini mengemukakan hal yang sama bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang harus diajarkan dan dipelajari oleh para manajer dan karyawan. Tapi kedua tokoh tersebut berbeda dalam titik perhatiannya, dimana Fayol menitik beratkan pada manajer tingkat bawah, sedang Taylor menitik beratkan pada manajer tingkat menengah dan atas.

Fayol membagi manajemen menjadi lima unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan, fungsi ini dikenal sebagai **fungsi-fungsionalisme**

* 3 Henry Fayol, *General And Industrial Management*, London.

Fayol. Selanjutnya membagi enam kegiatan manajemen, yaitu 1. teknik produksi dan manufakturing produk, 2. Komersial, 3. Keuangan, 4. Keamanan, 5. Akuntansi dan 6. Manajerial.

Henry Fayol mengemukakan 14 prinsip manajemen, yaitu :

1. ***Devision of Work :***

Adanya spesialisasi dalam pekerjaan, dimana dengan spesialisasi dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja. Tujuannya adalah menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan terbaik dengan usaha yang sama.

2. ***Uathority and Responsibility :***

Wewenang yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi. Dibedakan menjadi dua jenis yaitu **wewenang personal** yang bersumber pada intelegensia, pengalaman nilai moral, kesanggupan untuk memimpin dan sebagainya, ke dua **wewenang official** yaitu wewenang resmi yang diterima dari wewenang yang berada di atasnya.

Tanggung jawab yaitu tugas dan fungsi yang harus dikerjakan, untuk ini diperlukan wewenang dari pihak di atasnya. Semuanya ini diperlukan sangsi agar dipatuhi oleh orang yang menerima.

3. ***Dicipline :***

Melakukan apa yang sudah menjadi persetujuan bersama, disiplin ini sangat penting dalam tercapainya tujuan bersama, sebab tanpa ini tidak akan mencapai kemajuan.

4. ***Unity of Command :***

Setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan saja untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempat tanggung jawab. Bila hal ini dilanggar maka wewenang akan berkurang, disiplin terancam dan stabilitas akan goyah.

5. ***Unity of Direction :***

One head and one plan for a group of activities having the same objective. Seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan oleh seorang manajer.

-
6. ***Subordination of Individual Interest to Generale Interest :***
Kepentingan seseorang tidak boleh di atas kepentingan bersama atau organisasi.
 7. ***Remuneration***
Gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan. Kompensasi harus adil baik bagi karyawan maupun bagi pemilik.
 8. ***Centralization :***
Standarisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan. Sentralisasi bisa dipakai pada organisasi yang kecil, tapi lain bagi organisasi yang besar sentralisasi tidak mungkin dapat digunakan, harus menggunakan desentralisasi. Bila peranan diberikan kepada bawahan lebih besar, maka digunkan desentralisasi.
 9. ***Scalar Chain (garis wewenang) :***
Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali ke kuasa terakhir. Prinsipnya mempermudah komunikasi antara pegawai yang setingkat.
 10. ***Order :***
Disini berlaku setiap tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya. Hendaknya setiap orang ditempatkan pada posisi yang tepat untuk mereka, berdasarkan pada kemampuan, bakat dan minatnya.
 11. ***Equity :***
Untuk merangsang agar pekerja melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh dan penuh kesetiaan, maka harus ada persamaan perlakuan dalam organisasi.
 12. ***Stability of Tonure of Personel :***
Seorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya, agar dapat berhasil dengan baik. Apabila seseorang sering kali dipindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain akan menghambat dan membuat pekerja tersebut produktivitasnya kecil. Turn over tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.

13. **Initiative :**

Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan di dalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun ada kesalahan yang mungkin terjadi.

14. **Esprit the Corps :**

Persatuan adalah kekeluargaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps.

Kegiatan di dalam industri dibagi menjadi enam bidang, yaitu managerial, pembukuan termasuk statistik, teknis produksi, komersial atau perdagangan, finansial dan kepastian.

2. **James D. Mooney.**

Seorang eksekutif General Motors. Mooney mengartikan organisasi sebagai kelompok orang yang terdiri atas dua atau lebih orang untuk mencapai tujuan tertentu. Ada empat unsur yang harus diperhatikan dalam organisasi yaitu koordinasi, prinsip skalar, prinsip fungsional dan prinsip staff. *4

3. **Mary Parker Follett (1868 1933).**

Follett menjembatani antara teori klasik dan hubungan manusiawi, dimana pemikiran Follett pada teori klasik tapi memperkenalkan unsur-unsur hubungan manusiawi. Dia menerapkan psikologi dalam perusahaan, industri dan pemerintahan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan *proses integrasi*.

4. **Chaster I. Barnard (1886 1961). *5**

Dalam bukunya **The Function of the Executive (1938)** mengatakan bahwa orga-oisasi merupakan sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan yang hendak dicapai. Fungsi utama manajemen yaitu perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut teorinya yang diberi nama **teori penerimaan** mengatakan bahwa seorang bawahan akan menerima perintah

*4 James D. Money, *The Principles of Organization*, Edisi revisi, Harper & Brothers Publisers, New York, 1974

*5 Chaster I Barnard, *The Functions of Executive*, Harvard University, press. Cambridge, Mass, 1938.

hanya bila dia memahami dan mampu serta berkeinginan untuk mencapainya. Barnard adalah pelopor penggunaan *pendekatan sistem*.

E. ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI (NEO KLASIK).

Aliran ini timbul karena pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi dalam produksi dan keselarasan kerja. Para pakar mencoba melengkapi organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi. Tokoh-tokoh aliran hubungan manusiawi antara lain **Hugo Munsterberg** dan **Elton Mayo**.

1. *Hugo Munsterberg (1863 1916). *6*

Hugo merupakan pencetus *psikologi industri* sehingga di kenal sebagai **bapak psikologi industri**. Bukunya yaitu **Psikology and Industrial Efficiency**, menguraikan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara pertama penemuan best possible person, kedua penciptaan best possible work dan ketiga penggunaan best possible effect.

2. *Elton Mayo (1880 1949).*

Terkenal dengan percobaan-percobaan **Howthorne**, dimana hubungan manusiawi menggambarkan manajer bertemu atau berinteraksi dengan bawahan. Bila moral dan efisiensi kerja memburuk, maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga akan buruk.

Mayo, Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson mengadakan penelitian bersama di pabrik Howthorne milik perusahaan Western Electric. Percobaan pertama meneliti pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa bila kondisi penerangan naik, maka produktivitas juga akan naik, bila kondisi penerangan dikurangi ternyata produktivitas juga akan berkurang. Percobaan kedua, dimana bila kelompok yang terdiri dari enam orang dipisahkan dalam ruangan yang terpisah, dimana ruangan pertama atau sebut saja A kondisinya diubah setiap waktu, sedang ruangan lainnya yaitu B tidak mengalami

*6 Hugo Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin, New York, 1913.

perubahan. Variabel yang dirubah seperti upah, jam istirahat, jam makan, hari kerja dan sebagainya. Dari hasil penelitiannya ternyata kedua kondisi tersebut mengalami kenaikan produktivitas. Ternyata kenaikan produktivitas ini bukan diakibatkan oleh insentif keuangan. Rantai reaksi emosional antar pekerja berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, perhatian khusus dan simpatik sangat berpengaruh, fenomena ini dikenal sebagai *Howthorne Effect*.

Penelitian lainnya yaitu kelompok kerja informal-lingkungan sosial karyawan signifikan terhadap produktivitas. Konsep makhluk sosial dimotivasi kebutuhan sosial, ke-inginan akan hubungan timbal balik dalam pekerjaan dan lebih responsif terhadap dorong-an kelompok kerja, pengawasan manajemen telah menggantikan konsep “makhluk rasional” yang dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisik manusia.

F. ALIRAN HUBUNGAN MODERN (ILMU PENGETAHUAN).

Dalam pengembangannya dibagi menjadi dua, pertama aliran hubungan manusiawi (perilaku organisasi), dan kedua berdasar pada manajemen ilmiah atau manajemen operasi.

1. Perilaku Organisasi :

Ditandai dengan pandangan dan pendapat baru mengenai perilaku manusia dan sistem. Tokoh aliran perilaku organisasi ini yaitu: *7

- a. **Douglas McGregor** yang terkenal dengan *teori X dan Teori Y*.
- b. **Frederick Herzberg** terkenal dengan teori motivasi higienis atau teori dua faktor.
- c. **Chris Argiris** mengatakan bahwa organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya.
- d. **Edgar Schein** dinamika kelompok dalam organisasi.
- e. **Abraham Maslow** mengemukakan tentang hirarki kebutuhan tentang perilaku manusia dan dinamika proses.
- f. **Robert Blak dan Jane Mouton** mengemukakan lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (managerial grid).

*7 T. Hani Handoko, op cit, halaman 53.

-
- g. **Rensislikert** mengemukakan empat sistem manajemen dari sistem 1. eksploitatif otoritatif sampai sistem 4. partisipatif kelompok.
 - h. **Fred Feidler** menerapkan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.

2. Prinsip Dasar Perilaku Organisasi :

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai proses teknik secara ketat (peranan, prosedur dan prinsip).
2. Manajemen harus sistematis, pendekatannya harus dengan pertimbangan konservatif.
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
4. Pendekatan motivasi yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

G. ALIRAN KUANTITATIF.

Perkembangannya dimulai dengan digunakannya kelompok-kelompok riset operasi dalam memecahkan permasalahan dalam industri. Teknik riset operasi sangat penting sekali dengan semakin berkembangnya teknologi saat ini dalam pembuatan dan pengambilan keputusan. Penggunaan riset operasi dalam manajemen ini selanjutnya dikenal sebagai aliran **manajemen science**.

Langkah-langkah pendekatan manajemen science yaitu :

1. perumusan masalah dengan jelas dan terperinci.
2. penyusunan model matematika dalam pengambilan keputusan.
3. penyelesaian model.
4. pengujian model atas hasil penggunaan model.
5. penetapan pengawasan atas hasil.
6. pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi.

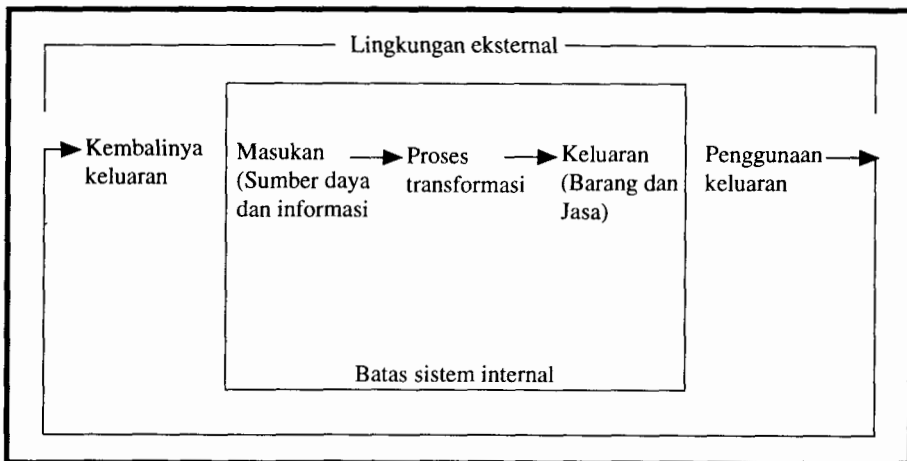
H. PENDEKATAN SISTEM.

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

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

I. PENDEKATAN KONTINGENSI. *8

Pendekatan kontingensi digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya. Biasanya antara teori dengan praktek berbeda, maka harus memperhatikan lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda.

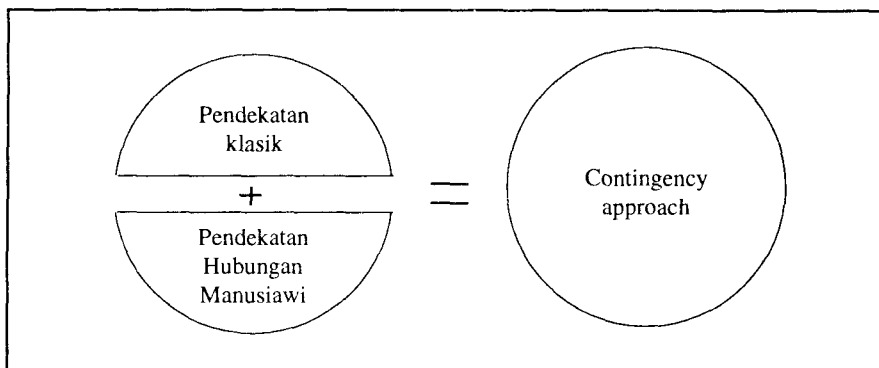


Gambar 4 Model dasar organisasi sebagai sistem terbuka.

*8 T.Hani Handoko, op cit, hal 57-59

Pendekatan ini dipandang sebagai hubungan fungsional “bila maka”. Hubungan fungsional yaitu keterkaitan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Bila ada perubahan satu variabel akan mempengaruhi nilai variabel lainnya. Bila merupakan variabel bebas (independent variable) dan maka merupakan variabel bergantung (dependent variable). Faktor lingkungan merupakan variabel bebas, sedang konsep dan teknik manajemen merupakan variabel bergantung.

Dalam pendekatan kontingensi ada tiga kerangka konseptual yaitu lingkungan, konsep-konsep dan teknik-teknik serta hubungan antara keduanya.



Gambar 5 Pendekatan kontingensi mengkombinasikan antara pendekatan klasik dan hubungan manusiawi.

J. RINGKASAN

1. Perkembangan teori manajemen antara satu teori dengan teori lainnya berbeda, menurut pada pandangan manajemen saat itu. Semua teori manajemen tersebut adalah baik dan saling melengkapi satu dengan lainnya.
2. Diharapkan para manajer saat ini menggunakan manajemen ilmiah yang berdasarkan pada ilmu pengetahuan. Sebab dalam teori ilmiah ini telah benar-benar dengan kondisi saat ini, dimana para pekerja tidak lagi dianggap sebagai mesin ataupun robot belaka, pekerja perlu perhatian dari atasannya agar mau bekerja dan memberikan produktivitas yang tinggi.
3. Prinsip-prinsip dan teori-teori manajemen membuat lebih mudah bagi para manajer untuk memutuskan apa yang harus dilakukan agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif.

-
4. Empat prinsip dasar teori ilmiah harus benar-benar dapat diterapkan dalam organisasi agar dapat tercapai tujuan yang efisien dan efektif.
 5. Empat belas prinsip manajemen dari Fayol merupakan satu kesatuan yang utuh agar organisasi berjalan dengan baik dan tujuan dapat tercapai dengan bentuan kerja sama antara manajer dan pekerja.
 6. Aliran hubungan manusiawi menyarankan penggunaan teknik-teknik dari psikologi yang dihubungkan dengan perilaku manusia.
Perhatian terhadap karyawan akan memberikan keuntungan, dan latihan manajemen perlu dirubah.
 7. Aliran manajemen memandang bahwa faktor kunci sukses atau kegagalan pencapaian tujuan tergantung pada unsur manusianya oleh karena itu manajer perlu diberi latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen. Untuk itu pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksinya.
 8. Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-team riset operasi dalam pemecahan masalah-masalah.
 9. Pendekatan sistem bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan.

PEMECAHAN MASALAH (SOLVE PROBLEM)

1. Bagaimana konsep yang dicetuskan oleh F. W. Taylor, jelaskan secara singkat.

JAWAB

Digunakannya metode ilmiah pada studi analisa dalam pemecahan masalah organisasi akan menggantikan sistem coba-coba dengan sistem ilmiah yang berdasarkan pada ilmu pengetahuan

Efisiensi dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan produktivitas dari setiap para pekerjanya.

Prinsip-prinsip dasar manajemen dari Taylor adalah studi gerak dan waktu agar tercapai efisien yang tinggi, Prinsip upah satuan dan prinsip pemisahan

antara perencanaan dan penampilan, Prinsip metode kerja ilmiah, dan prinsip pengawasan manajerial.

2. Jelaskan sumbangan dan keterbatasan dari penggunaan manajemen ilmiah terhadap organisasi.

JAWAB :

Sumbangan manajemen ilmiah dalam organisasi yaitu usaha peningkatan produktivitas para karyawan, teknik-teknik efisiensi seperti studi gerak dan waktu, gagasan seleksi dan pengembangan ilmiah yang menimbulkan kesadaran akan pentingnya kemampuan dan latihan, meningkatkan efektivitas karyawan.

Keterbatasan manajemen ilmiah dalam organisasi yaitu:

- a. kenaikan produktivitas tanpa dibarengi kenaikan kompensasi.
 - b. perilaku yang berbeda pada setiap orang sulit untuk mengidentifikasi.
 - c. pendekatan rasional hanya memuaskan kebutuhan ekonomi dan psikis.
 - d. mengabaikan keinginan manusia untuk kepuasan kerja.
3. Jelaskan sumbangan dan keterbatasan pendekatan hubungan manusiawi.

JAWAB

Sumbangan pendekatan hubungan manusiawi pada organisasi yaitu meningkatkan produktivitas, perhatian terhadap karyawan, dan latihan manajemen yang perlu dirubah dengan menghubungkan faktor manusiawi.

Keterbatasannya yaitu konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempat kerjanya, serta perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas.

4. Buktikan dan jelaskan bagaimana teknik-teknik management science dapat membantu manajer ?

JAWAB

Management science atau riset operasi merupakan salah satu cara pemecahan masalah-masalah dengan penggunaan teknik-teknik tertentu. Teknik

pemecahan masalah dan pembuatan keputusan terbukti mampu membantu manajer dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan. Contoh perhitungan biaya minimum, penyelesaian waktu tercepat suatu kegiatan, pengembangan strategi produk dan lain sebagainya.

5. Apa yang dimaksud dengan sistem terbuka dan sistem tertutup dalam manajemen.

JAWAB

Sistem terbuka yaitu proses transformasi input atau masukan yang diolah dalam organisasi untuk menghasilkan output atau keluaran. Hasil output dari organisasi merupakan imput bagi lingkungan, demikian pula sebaliknya output dari lingkungan merupakan input bagi organisasi

Sistem tertutup yaitu memusatkan pada hubungan dan konsistensi internal yang dicerminkan oleh prinsip-prinsip manajemen, seperti unity of command, scalar chain, serta persamaan wewenang dan tanggung jawab. Pengaruh lingkungan dianggap tidak mempunyai pengaruh terhadap organisasi.

6. Mengapa perbedaan kondisi dan situasi memerlukan teknik aplikasi manajemen yang berbeda ?

JAWAB

Kondisi dan situasi akan membedakan teknik manajemen yang digunakan, karena tidak ada teknik, prinsip maupun konsep yang bersifat universal yang dapat dite-rapkan dalam segala kondisi. Kondisi yang dihadapi sekarang belumlah tentu sama dengan kondisi yang dihadapi pada waktu yang lalu. Oleh karena itulah penguasaan teknik dan aplikasi harus dapat mengidentifikasi terhadap lingkungan yang akan dihadapi. Sebagai contoh seorang karyawan membutuhkan motivasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Menurut pendapat teori klasik harus ada penyederhanaan kerja di dalam organisasi, lain pendapat dari teori hubungan manusiawi yaitu dengan mengusahakan iklim kerja yang baik dan mengadakan perluasan kerja agar seorang pekerja tidak mengalami kebosanan dalam satu jenis pekerjaan saja.

Bila karyawan tidak terdidik, sedang untuk latihan dan sumber daya terbatas, penyederhanaan kerja merupakan penyelesaian yang terbaik. Untuk karyawan terlatih dan kepuasan kerja adalah kebutuhan, program perluasan kerja adalah cara yang terbaik.

SOAL LATIHAN :

1. Sebutkan perbedaan dan persamaan pendapat dari Taylor dan Fayol dalam prinsip-prinsip manajemen.
2. Mengapa prinsip-prinsip manajemen diperlukan dalam organisasi ? Jelaskan jawaban anda dan berikan contohnya.
3. Coba anda jelaskan, apa yang dimaksud dengan rantai skalar.
Apakah ada hubungannya dengan pembagian kerja ?
4. Coba anda jelaskan kemungkinan perkembangan selanjutnya dari teori manajemen dimasa mendatang.
5. Sampai seberapa jauh riset operasi dapat membantu dalam manajemen. Apa keuntungan dan kelemahan dari penggunaan riset operasi dalam organisasi.