



**MODUL KULIAH
MANAJEMEN INDUSTRI**

Oleh :

Muhamad Ali, M.T

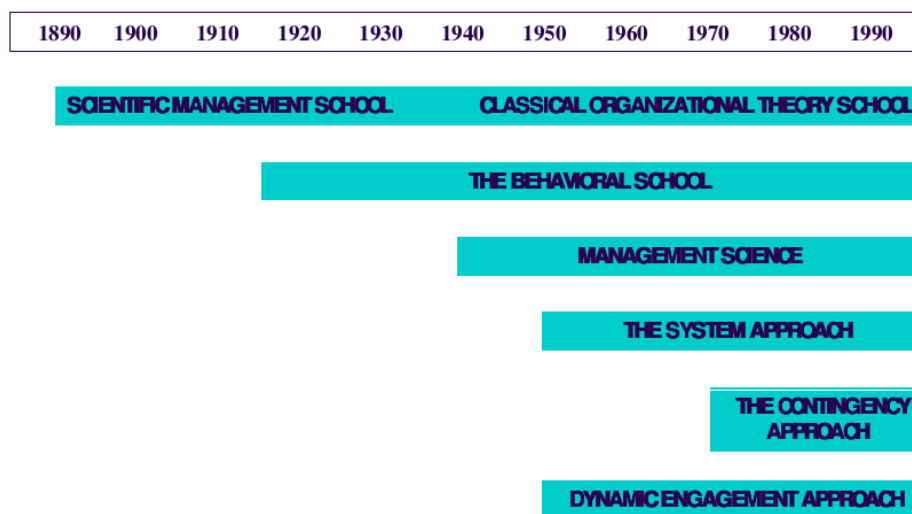
**JURUSAN PENDIDIKAN TEKNIK ELEKTRO
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
TAHUN 2011**

BAB II
PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

A. Pengantar

Untuk menjamin kesuksesan suatu organisasi diperlukan pemahaman yang baik terhadap teori manajemen guna mendorong efektivitas dan efisiensi kerja atau profesionalisme manajemen. Hal ini disebabkan manajemen merupakan kombinasi antara ilmu dan seni. Teori manajemen dapat digunakan untuk memprediksi kaitan antara berbagai fenomena, sehingga diharapkan akan mengurangi praktik “*trial and error*” atau coba-coba, sehingga proses manajemen dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien.

Manajemen sebagai seni dan ilmu telah mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan jamannya. Secara garis besar perkembangan teori manajemen dapat dilihat dari pengelompokan atau tahap berikut ini: (1) Teori manajemen kuno, (2) Teori manajemen klasik yang mencakup manajemen ilmiah dan organisasi klasik, (3) Aliran perilaku yang mencakup pendekatan hubungan manusiawi dan ilmu perilaku, (4) Aliran kuantitatif, dan (5) Teori manajemen kontemporer. Masing-masing tahap mempunyai sumbangan dan keterbatasan sendiri. Pendekatan integratif berusaha menggabungkan pendekatan-pendekatan yang ada, dengan melihat organisasi sebagai suatu sistem dan menggunakan pendekatan yang ada secara situasional.



Gambar perkembangan teori manajemen

B. Teori Ilmu Manajemen

Ilmu manajemen berkembang kerana memuat teori yang merupakan sekumpulan kaidah dan prinsip yang disusun secara logis dan sistematis. Kaidah ataupun prinsip ini berfungsi untuk menjelaskan hubungan antara fenomena-fenomena yang ada. Konsep merupakan simbol yang dipakai untuk menjelaskan pengertian tertentu dalam teori. Fungsinya kira-kira sama seperti kata dalam bahasa sehari-hari. Teori dapat bermanfaat kerana dapat dipakai untuk menjelaskan fenomena, memprediksi, dapat mengurangi coba-coba yang tidak efisien, dan dapat merupakan sumber ide.

1. Teori Manajemen Kuno

Awal mula berkembangnya teori manajemen sebenarnya sudah dimulai sejak jaman dahulu oleh bangsa kuno seperti Mesir, Romawi, Yunani, meskipun belum ada studi manajemen yang sistematis. Secara praktis, Bangsa-bangsa Mesir, Yunani dan Romawi sudah menerapkan ilmu manajemen dalam kehidupan sehari-hari baik dalam organisasi pemerintahan maupun dalam dunia bisnis. Pengkajian ilmu manajemen pada masa ini, lebih bersifat sporadis. Kemungkinan penyebabnya adalah ilmu ekonomi yang berkembang terlebih dulu dan manajemen yang lebih dipandang sebagai "seni" yang dapat dipelajari hanya dengan magang, tanpa perlu belajar teori manajemen.

Bukti adanya perkembangan teori manajemen pada masa kuno adalah adanya peninggalan kejayaan Bangsa Mesir, Yunani, China, Persia dan Romawi. Hal ini jelas menunjukkan bahwa manajemen sudah berkembang pada masa itu. Piramida Mesir, Tembok China, Peradaban Yunani dan Romawi membuktikan bahwa di masa itu ilmu manajemen telah berkembang. Bagaimana mungkin suatu bangsa dapat membuat karya yang luar biasa jika tanpa adanya proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Teori manajemen kuno sampai sekarang masih tetap digunakan dan dikembangkan walaupun dalam praktiknya terkadang sudah bercampur dengan teori manajemen modern. Contoh nyata dari teori manajemen adalah adanya proses magang bagi calon tenaga kerja. Orang yang mau belajar ilmu manajemen perdagangan perlu magang kepada orang yang sudah berpengalaman agar mampu menyerap ilmunya dengan baik. Contoh lain yaitu, seorang santri harus magang kepada gurunya (kyai) selama bertahun-tahun untuk dapat memahami dan mendalami ilmu gurunya.

2. Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik sudah ada sejak tahun 1700-an yang antara lain diprakarsai oleh **Robert Owen** (1771-1858) dan **Charles Babbage** (1792-1871). Kedua tokoh ini dikenal sebagai peletak tonggak landasan ilmu manajemen klasik. Robert Owen adalah seorang manajer pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia. Pemikiran Robert Owen difokuskan pada penggunaan faktor produksi dan tenaga kerja. Menurut Robert Owen, pemeliharaan peralatan yang baik dan perhatian terhadap tenaga kerja dengan memperhatikan kesejahteraannya (kompensasi, tunjangan kesehatan, tunjangan perumahan, asuransi dll) akan berdampak pada keuntungan perusahaan. Kuantitas dan kualitas hasil produksi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari pekerjaan. Dari pemikiran inilah, Robert Owen dikenal dengan Bapak Manajemen Personalia.

Tokoh lainnya adalah Charles Babbage. Dia merupakan seorang dosen dengan gelar guru besar (profesor) pada bidang Matematika yang mempunyai ketertarikan pada bidang manajemen. Berdasarkan pengamatannya pada proses produksi di industri, produktivitas dapat ditingkatkan dengan melakukan efisiensi proses kerja sehingga akan menurunkan biaya produksi. Salah satu sumbangan pemikirannya adalah konsep pembagian kerja (*division of labour*). Salah satu kontribusi Charles Babbage adalah mesin hitung (*Calculator*) mekanis yang dapat digunakan untuk membantu perhitungan dengan cepat. Alat penghitung inilah yang mengilhami perkembangan alat bantu perhitungan yaitu calculator dan komputer.

a. Teori Manajemen Ilmiah

Pada tahun 1800-an, ilmu manajemen mengalami perubahan paradigma sesuai dengan perkembangan yang terjadi pada masa itu berkaitan dengan revolusi industri di Eropa dan Amerika. Manajemen Ilmiah diprakarsai oleh Frederick Winslow Taylor, Henry Towne, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*, dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya yang berjudul "**Principles of Scientific Management**" pada tahun 1911. Taylor menjelaskan dalam bukunya bahwa manajemen adalah "Pemanfaatan cara-cara atau metode ilmiah untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cara terbaik (optimal)". Prinsip manajemen menurut Taylor yaitu

- Menghilangkan trial and error atau coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmiah berdasar ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan.
- Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.
- Setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya.
- Harus dijalin kerjasama yang baik antara pimpinan dengan pekerja.

Taylor juga memperkenalkan konsep analisis kerja dan sistem pembayaran diferensial, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas. Dengan konsep ini Taylor banyak mendapatkan tantangan dikarenakan kekhawatiran pekerja yang akan kehilangan pekerjaannya apabila produktivitas naik. Hal ini sangat logis di mata pekerja walaupun yang dimaksudkan Taylor bukanlah demikian. Dengan pola kerja yang baik pekerja akan dapat menghasilkan produk yang lebih banyak dan tentunya merupakan tantangan bagi perusahaan untuk melakukan ekspansi pasar. Konsep ini dijelaskannya dalam dua buku: *Shop Management* dan *The Principles of Scientific Management*. Beberapa tokoh menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen ilmiah dan Taylor dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah.

Tokoh lain yang berperan dalam perkembangan ilmu manajemen ilmiah adalah **Frank** (1868-1924) dan **Lillian Gilberth** (1878-1972) yaitu sepasang suami isteri yang mengembangkan ilmu manajemen dengan konsep promosi tiga tahap yang meliputi: 1) menyiapkan promosi, 2) melakukan pekerjaan, dan 3) melatih calon pengganti. **Frank** melakukan studi pekerjaan terhadap pekerja yang melakukan pekerjaannya, sementara sumbangan Lillian lebih focus pada psikologi industri dan manajemen personalia. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion* yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Konsep studi gerakan inilah yang mendasari bidang ilmu perancangan tata cara kerja dan ergonomis yang akan dibahas lebih lanjut pada bab 7.

Selanjutnya pada akhir 1800-an Henry L. Grant (1861-1919) juga turut memberikan kontribusi dalam perkembangan teori manajemen dengan memperbaiki metode penggajian diferensial dari Taylor. Sumbangan pendekatan klasik dalam

efisiensi produksi seperti produksi massal, mendorong pendekatan rasional dalam manajemen. Sumbangan Grant yang lain adalah konsep bagan Gant (Gant Chart) yang biasa digunakan untuk alat penjadwalan mesin.

b. Teori Organisasi Klasik

Pada dasarnya teori atau pendekatan ini lebih memfokuskan pada upaya mensistematisasi pengelolaan organisasi yang semakin kompleks. Tokoh pendekatan ini adalah Henry Fayol (1841-1925) dan Max Weber (1864-1920). Fayol memperkenalkan fungsi manajemen dan 14 prinsip manajemen, yang kemudian dipublikasikan dalam buku yang berjudul “*General and Industrial Management*”. 14 prinsip manajemen menurut Henry Fayol yaitu

1. Pembagian Pekerjaan (*division of work*).

Pembagian kerja dimaksudkan pada pengembangan spesialisasi di semua bidang yang diperlukan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.

2. Kewenangan dan Tanggung Jawab (*authority and responsibility*).

Harus ada keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Orang yang tanggung jawabnya besar harus diberikan kewenangan yang besar, demikian juga sebaliknya.

3. Disiplin (*discipline*).

Manajemen harus dapat menciptakan suasana yang tertib dan teratur, di mana semua anggota organisasi harus tunduk, patuh dan taat pada norma dan aturan yang ada tanpa adanya unsur paksaan.

4. Kesatuan Komando (*unity of command*).

Segenap anggota organisasi hanya menerima perintah dan melaporkan pelaksanaan perintah atau hasil pekerjaan serta mempertanggungjawabkannya kepada seorang pemimpin.

5. Kesatuan Arah (*unity of direction*).

Setiap kelompok yang melakukan kegiatan bertujuan sama harus memiliki seorang pemimpin dan memiliki satu rencana.

6. Kepentingan Individu Harus Tunduk Pada Kepentingan Umum (*subordination of individual interest to general interest*).

Kepentingan umum ditempatkan dia atas segala kepentingan, baik kelompok maupun pribadi.

7. Gaji (*remuneration of personel*).

Sistem dan metode penggajian bersifat adil dan memberikan kepuasan maksimal bagi seluruh anggota organisasi baik pekerja atau pengelola.

8. Sentralisasi atau Pemusatan Wewenang (*centralization*).

Adanya pemusatan kekuasaan dalam kelompok tunggal dan kepemimpinannya diserahkan pada satu orang pemimpin agar anggota atau pegawai tidak dibingungkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.

9. Berjenjang (*hierarchy*).

Merupakan garis tingkatan wewenang dan tanggung jawab dari tingkatan tertinggi hingga terendah dan tidak boleh ada penyimpangan.

10. Ketertiban (*order*).

Keteraturan dan kelancaran organisasi dimana setiap anggota mematuhi dan mentaati segala ketentuan yang menyangkut kondisi yang baik dalam pencapaian tujuan.

11. Keadilan (*equity*).

Pemimpin tidak boleh memperlakukan anggota dengan semena-mena, menghargai setiap prestasi, memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan kritik dan informasi yang membangun dalam upaya pengambilan keputusan yang lebih tepat.

12. Stabilitas Jabatan Pegawai (*stability of tenure of personel*).

Memelihara dan menjaga kestabilan kondisi kerja, memelihara hubungan yang harmonis, menjaga keselamatan kerja dan sebagainya yang dapat menimbulkan kelancaran dan kelangsungan proses kegiatan management.

13. Prakarsa (*inisiative*).

Penghargaan atas saran, ide, gagasan, kritik dan informasi yang dikemukakan anggota atau bawahan sehingga menciptakan cara kerja baru yang lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.

14. Kesatuan (*esprit de corps*).

Pembinaan, bimbingan dan motivasi yang menerus terhadap anggota atau pegawai agar memiliki jiwa kesatuan dan rasa setia kawan.

Tokoh lain yang memberikan sumbangan pada perkembangan organisasi klasik yaitu Max Webber yang terkenal dengan konsep organisasi birokrasi. Max Webber merupakan ahli sosiologi yang berasal dari Jerman. Webber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi-bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Mary Parker Follet (1868-1933) Memperkenalkan model pengendalian organisasi yang utuh, dimana faktor lingkungan (politik, ekonomi, dsb) juga ikut berperan dalam pengendalian organisasi selain individu atau kelompok individu yang ada didalam organisasi. Chester I Barnard (1886-1961) menekankan konsep berkerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya kerjasama tujuan organisasi tidak akan tercapai. Tetapi mereka harus memuaskan kebutuhan masing-masing individu. Sebuah organisasi dapat bertahan dan bekerja secara efisien jika tujuan organisasi dibuat seimbang dengan kebutuhan individual yg ada didalam organisasi. Semakin banyak aktivitas pekerja dalam zona tidak penting (zone indifference) atau aktivitas tanpa ijin atasan, maka organisasi tersebut semakin lancar dan semakin kooperatif.

Mary Parker Follet dan Chester I Barnard merupakan dua orang tokoh manajemen klasik yang memasukkan elemen manusia dalam analisis manajemen. Mereka berdua merupakan perintis teori manajemen dengan pendekatan aliran perilaku.

3. Aliran -Perilaku

Pendekatan Hubungan Manusiawi (*Human Relation*)

Pendekatan aliran perilaku dalam manajemen muncul, karena dengan pendekatan klasik tidak dapat dicapai efisiensi produksi dan keserasian kerja. Untuk itu para tokoh manajemen pada jaman itu berupaya untuk mengatasi masalah organisasi dengan melihat dari sisi pola tingkah laku pekerja, terutama hubungan antar manusia

(*human relations*). Manajemen menjadi perhatian tidak hanya oleh ahli ekonomi bisnis saja, melainkan juga didukung oleh para ahli dalam bidang ilmu sosial dan psikologi.

Pendekatan manajemen yang melibatkan pendekatan manusia dimulai dari studi Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo (1880-1949) dan teman-temannya. Berdasarkan pendekatan ini, hubungan manusia memainkan peranan yang sangat penting dalam organisasi. Pekerja akan bekerja lebih keras apabila mereka percaya bahwa pihak manajemen memperhatikan kesejahteraan mereka (efek Hawthorne). Pendapat ini dihasilkan dari hasil eksperimen yang disebut eksperimen Hawthorne, pada perusahaan Western Electric Co. Elton Mayo mengemukakan konsep “Manusia Sosial” yang termotivasi oleh pemenuhan kebutuhan sosial melalui hubungan kerja. Sumbangan pendekatan ini adalah penekanan pada pentingnya kebutuhan sosial. Keterbatasan pendekatan ini adalah sulitnya memprediksi prestasi kerja hanya dengan melihat faktor sosial.

Pendekatan Kuantitatif

Riset Operasi dan Manajemen Sains

Pendekatan ini menggunakan model matematik dan statistik untuk memecahkan persoalan yang berkaitan dengan manajemen. Model ini bermula dari kebutuhan pada jaman perang, yang kemudian diaplikasikan ke dunia industri. Contoh model matematika dengan pendekatan kuantitatif yang diterapkan dalam bidang manajemen antara lain Teori PERT, teori antrian, EOQ (Economic Order Quantity). Pendekatan tersebut sangat sesuai untuk beberapa persoalan perencanaan dan pengendalian.

4. Teori Manajemen Kontemporer

Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan pendekatan ini interaksi antara sumber daya organisasi sangat diperlukan untuk memperkuat soliditas internal karena sifatnya terbuka terhadap lingkungan.

Pendekatan Situasional (*Contingency*)

Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajer tergantung situasi yang dihadapi. Pendekatan ini dianggap memberikan resep praktis kepada manajer.

Pendekatan Hubungan Manusiawi Baru (*Neo-Human Relation*)

Pendekatan ini berusaha menggabungkan sisi positif manusia dan manajemen ilmiah. W. Edward Deming, Thomas J. Peterson dan Robert H. Waterman, serta William Ouchi, merupakan contoh penulis dari aliran pendekatan hubungan manusiawi baru.

Pandangan integratif

Pandangan ini berusaha menggabungkan semua pendekatan yang ada. Organisasi dipandang sebagai suatu sistem, kemudian dalam pelaksanaan manajemen, prinsip atau pendekatan manajemen dipilih sesuai dengan situasi yang dihadapi. Kelihatannya dari pendekatan yang dijelaskan di atas pendekatan integrative merupakan alternative yang perlu mendapat perhatian agar tetap focus pada tujuan karena merupakan kombinasi.