

BAGIAN 2

EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

1. ALIRAN MANAJEMEN ILMIAH
2. ALIRAN TEORI ORGANISASI KLASIK
3. ALIRAN TINGKAH LAKU
4. ALIRAN ILMU MANAJEMEN
5. ALIRAN MANAJEMEN MODERN
(KONTEMPORER)

Latar Belakang

Ingat:

HENRY FORD (1863-1945) pendiri FORD MOTOR COMPANY tahun 1903 dengan produksi mobil model T tahun 1908:

- Konsep Produksi Massal → *Cost Leadership*
- Pengembangan Teori Manajemen Modern
- Perkembangan Teori Manajemen berkaitan dengan masalah hubungan manusia pada kurun waktu tertentu dalam sejarah

MACHIAVELLI (1531)

1. Sebuah organisasi lebih stabil bila para anggotanya mempunyai hak untuk mengutarakan perbedaan yang ada dan menyelesaikan konflik di dalam organisasi mereka
2. Walaupun satu orang dapat memulai sebuah organisasi, “organisasi itu akan terus berlangsung kalau diserahkan kepada banyak orang untuk memeliharanya dan kalau banyak orang ingin memeliharanya”.
3. Seorang manajer yang lemah dapat mengikuti yang kuat, tetapi tidak dapat mengikuti yang lemah juga, dan mempertahankan wewenang
4. Seorang manajer yang berusaha mengubah organisasi yang sudah mantap “harus mempertahankan paling sedikit bayangan dari kebiasaan lama”.

SUN TZU

(The Art of War)

1. Kalau musuh maju, kita harus mundur!
2. Kalau musuh berhenti, kita ganggu!
3. Kalau musuh berusaha menghindari pertempuran, kita serang!
4. Kalau musuh mundur, kita kejar!

1. ALIRAN MANAJEMEN ILMIAH (*SCIENTIFIC MANAGEMENT THEORY*)

Pendahulu/Pioner:

1. ROBERT OWEN (1771-1858)
2. CHARLES BABBAGE (1729 – 1871)

Kontributor:

1. FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)
2. FRANK & LILIAN GILLBERT (1868-1924 dan 1878-1972)
3. HENRY L GANTT (1861-1919)
4. HARRINGTON EMERSON (1853-1931)

ROBERT OWEN

- Manajer harus menjadi *pembaharu* (*reformer*)
- Pekerja bukan hanya input tetapi merupakan SUMBER DAYA perusahaan
- Sistem penilaian terbuka dan sistem *feedback* dalam pelaksanaan kerja

CHARLES BABBAGE

- **Prinsip ilmiah** dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi, produktivitas naik, biaya operasi turun
- Prinsip **pembagian kerja**
- Penggunaan metode kuantitatif untuk efisiensi (ex. Penggunaan bahan baku)

1. FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

- “BAPAK MANAJEMEN ILMIAH”
- 4 Prinsip dasar penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, yaitu:
 1. *Perkembangan manajemen ilmiah yang sebenarnya, jadi metode terbaik untuk melaksanakan setiap tugas dapat ditentukan*
 2. *Seleksi ilmiah para pekerja, sehingga setiap pekerja akan diberi tanggung jawab melakukan tugas yang paling cocok dengannya*
 3. *Pendidikan dan pengembangan ilmiah para pekerja*
 4. *Kerjasama bersahabat dan secara pribadi antara manajemen dan tenaga kerja*

Lanjutan:

Menurut Taylor:

- Manajemen dan tenaga kerja mempunyai kepentingan bersama dalam meningkatkan produktivitas
- Menggunakan studi gerak dan waktu (*time dan motion study*)
- Penentuan upah per potong (*differential rate system*) atau sistem tarif berbeda

2. FRANK & LILIAN GILLBERT (1868-1924 dan 1878-1972)

- Mempelajari kelelahan dan gerakan dalam bekerja serta memfokuskan pada berbagai cara untuk mendorong kesejahteraan pekerja individual
- Gerakan dan kelelahan saling berkaitan – setiap gerakan yang dihilangkan akan mengurangi kelelahan
- “Cara terbaik pengerjaan suatu tugas”

3. HENRY L. GANTT (1861-1919)

- Kerjasama yang saling menguntungkan antar tenaga kerja dan manajemen
- Seleksi ilmiah tenaga kerja
- Sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas
- Penggunaan instruksi kerja yang terperinci
- ➔ Kontribusi terbesarnya adalah penggunaan “BAGAN GANTT” (GANTT CHART) untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi.

4. HARRINGTON EMERSON (1853-1931)

Mengemukakan 12 prinsip Efisiensi:

1. Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas
2. Kegiatan yang dilakukan masuk akal
3. Adanya staf yang cakap
4. Disiplin
5. Balas jasa yang adil
6. Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat dan ajeg – sistem informasi dan akuntansi
7. Pemberian perintah – perencanaan dan pengurutan kerja
8. Adanya standar-standar dan skedul-skedul – metode dan waktu setiap kegiatan
9. Kondisi yang distandardisasi
10. Operasi yang distandardisasi
11. Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar
12. Balas jasa efisiensi – rencana insentif

KONTRIBUSI DAN KETERBATASAN TEORI MANAJEMEN ILMIAH

Kontribusi:

- Teknik-teknik efisiensi manajemen ilmiah seperti studi gerak dan waktu telah membuat pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efisien
- Gagasan seleksi dan pengembangan ilmiah para karyawan menimbulkan kesadaran pentingnya kemampuan dan latihan untuk meningkatkan efektivitas karyawan
- “Disain kerja” untuk mencari “cara terbaik” dalam melaksanakan tugas

Keterbatasan:

1. Kenaikan produktivitas sering tidak diikuti kenaikan pendapatan
2. Pendekatan “rasional” hanya memuaskan kebutuhan ekonomis dan fisik tetapi tidak memuaskan kebutuhan sosial karyawan
3. Mengabaikan kepuasan kerja

2. ALIRAN TEORI ORGANISASI KLASIK (*CLASSICAL ORGANIZATION THEORY*)

- Suatu usaha dipelopori oleh Henry Fayol untuk mengenali prinsip-prinsip dan ketrampilan yang mendasari manajemen yang efektif
- KONTRIBUTOR:
 1. HENRY FAYOL (1841-1925)
 2. JAMES D. MOONEY
 3. MAX WEBER (1864-1920)
 4. MARY PARKER FOLLET (1868-1933)
 5. CHESTER I BARNARD (1886-1961)

1. HENRY FAYOL (1841-1925)

- Bapak Aliran Manajemen Klasik
- Kegiatan bisnis dibagi dalam 6 kegiatan pokok:
 1. TEKNIS → memproduksi produk
 2. KOMERSIAL → membeli bahan baku dan menjual produk
 3. KEUANGAN → mencari dan menggunakan dana
 4. KEAMANAN → menjaga karyawan dan kekayaan perusahaan
 5. AKUNTANSI → mencatat dan mengukur transaksi
 6. MANAJEMEN

Lanjutan

FAYOL membagi kegiatan manajerial menjadi:

1. PERENCANAAN
2. PENGORGANISASIAN
3. PENGARAHAN
4. PENGENDALIAN

MANAJER BUKAN DILAHIRKAN TETAPI DIAJARKAN

14 PRINSIP MANAJEMEN FAYOL

1. Pembagian kerja
2. Wewenang
3. Disiplin
4. Kesatuan komando
5. Kesatuan pengarahan
6. Kepentingan individu harus tunduk pada kepentingan organisasi
7. Penggajian
8. Sentralisasi
9. Hirarki
10. Perintah
11. Persamaan
12. Stabilitas staf
13. Inisiatif
14. Esprit de Corps

MAX WEBER

- Mengembangkan teori BIROKRASI → aktivitas dan tujuan diturunkan secara rasional dan pembagian kerja disebutkan dengan jelas
- Birokrasi → organisasi dengan struktur formal dan hierarkis yang disahkan; juga merujuk pada proses struktur formal di dalam sebuah organisasi
- Digunakan untuk mendesain struktur organisasi yang efisien

MARY PARKER FOLLET

- Memasukkan elemen manusia dan struktur organisasi dalam analisisnya
- Model perilaku pengendalian organisasi:
 - Pengendalian diri
 - Pengendalian kelompok
 - Pengendalian bersama
- Pioner dalam aliran perilaku

CHESTER I BARNARD

- Mengembangkan teori organisasi
- Dalam organisasi formal (seperti perusahaan) terdapat kelompok informal
→ keseimbangan antara tujuan organisasi dan individu → konsep *zone of acceptance* (wilayah penerimaan)
- Pioner dalam aliran perilaku

KONTRIBUSI DAN KETERBATASAN TEORI ORGANISASI KLASIK

Kontribusi:

- Sistematisasi
- Produksi efisien dan harmoni di tempat kerja

Keterbatasan:

- Kurang dapat merespon lingkungan yang tidak stabil → lebih tepat untuk lingkungan stabil, tidak cepat berubah

3. ALIRAN PERILAKU

a. Pendekatan Hubungan Manusiawi

- Studi HAWTHORNE

b. Pendekatan Ilmu Perilaku

- MCGREGOR
- ABRAHAM MASLOW
- ARGYRIS

STUDI HAWTHORNE

- Dilakukan di pabrik Western Electric Company di Hawthorne, dekat kota Chicago, Amerika Serikat yang disponsori oleh General Electric, Co.
 - Pengaruh tingkat cahaya penerangan di tempat kerja terhadap produktivitas → membagi menjadi 2 kelompok, kelompok I tingkat penerangan diubah-ubah dan kelompok II merupakan kelompok pengendali (*control group*) dimana kondisi penerangan tidak diubah.
- Hasil studi: Produktivitas cenderung meningkat pada kelompok I dan II

- ELTON MAYO bersama FRITZ J ROETHLISBERGER dan WILLIAM J DICKSON meneliti lebih lanjut hasil studi Hawthorne
- HAWTHORNE EFFECT →
 - ☺ Perhatian manajemen dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
 - ☺ Kelompok informal mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas

KONTRIBUSI DAN KETERBATASAN PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Kontribusi:

- Pentingnya kebutuhan sosial
- Proses dan dinamika kelompok

Keterbatasan:

- Konsep manusia sosial tidak menjelaskan sepenuhnya perilaku manusia. Perbaikan kondisi kerja tidak mampu meningkatkan prestasi kerja, malah cenderung menurunkan prestasi kerja karena pekerja cenderung menjadi lebih santai dalam bekerja
- Terdapat faktor lain selain faktor sosial yang mendorong prestasi kerja

PENDEKATAN ILMU PERILAKU

- Menggunakan konsep ilmu sosial, psikologi dan antropologi
- Perilaku manusia didorong oleh kebutuhan untuk mengaktualisasikan dirinya.

Keterbatasan:

- Teori ini cukup kompleks (rumit) untuk dilaksanakan oleh manajer

4. ALIRAN ILMU MANAJEMEN (PENDEKATAN KUANTITATIF)

- Teknik Riset Operasi dan Manajemen Sains
- Dikembangkan oleh tim riset dari Inggris yang kemudian ditiru oleh Amerika Serikat pada PD II → penggunaan komputer untuk model matematika → digunakan ke industri
- Model OR yang dikembangkan seperti: CPM (Critical Path Method) untuk merencanakan proyek, teori Antrian, Manajemen Operasi seperti penggunaan EOQ (Economic Order Quantity) dalam pengendalian persediaan, Simulasi, analisis BEP, Programasi linear (Linear Programming)

KONTRIBUSI DAN KETERBATASAN PENDEKATAN KUANTITATIF

Kontribusi:

- Model kuantitatif (model matematika) digunakan dalam perencanaan dan pengendalian

Keterbatasan:

- Kurang memberi perhatian pada hubungan manusia dalam organisasi, hanya memberi penekanan pada aspek organisasi yang dapat ditangkap dalam angka, kehilangan arti penting hubungan antar manusia

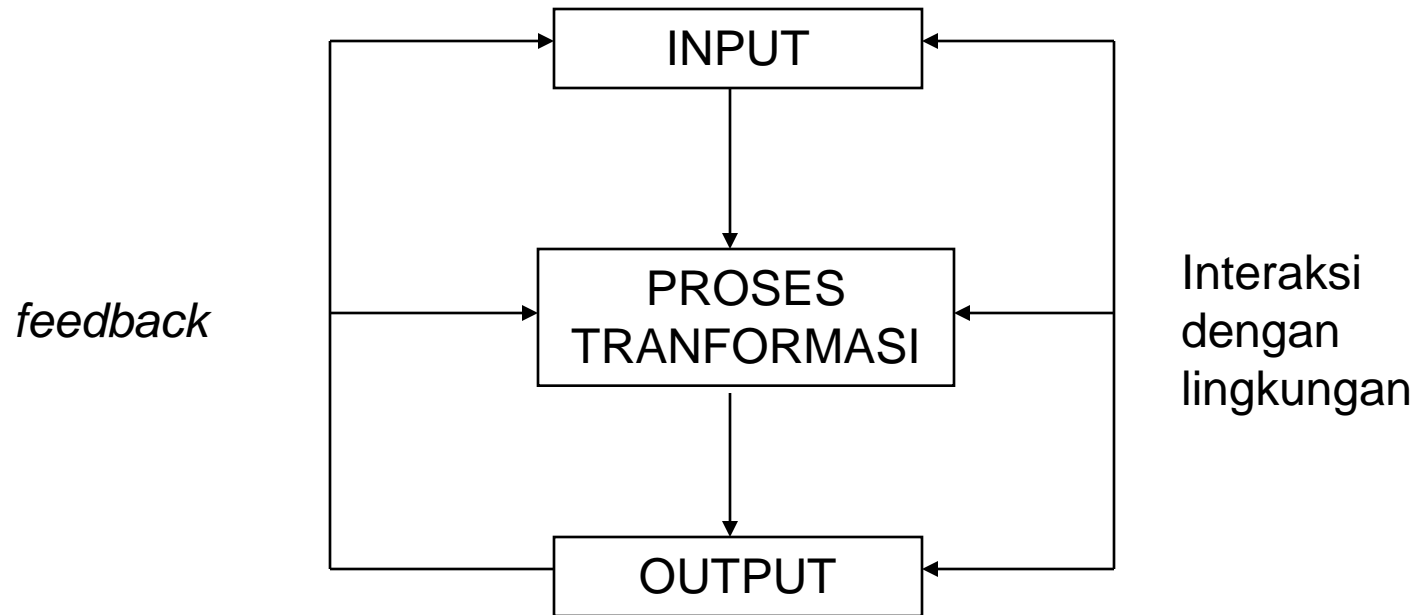
5. ALIRAN MANAJEMEN MODERN (KONTEMPORER)

- Pendekatan SISTEM
- Pendekatan SITUASIONAL
- Pendekatan HUBUNGAN MANUSIAWI
- Pandangan INTEGRATIF

PENDEKATAN SISTEM

- Sistem → gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan.
- Organisasi sebagai suatu sistem dipandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan dan sistem/ organisasi akan berinteraksi dengan lingkungan

MODEL SISTEM



KONSEP PENTING PENDEKATAN SISTEM

1. SUBSISTEM → bagian dari sistem
2. SINERGI → Hasil yang lebih efektif dibandingkan jika bekerja sendiri-sendiri
3. SISTEM TERBUKA DAN TERTUTUP → Sistem Terbuka: sistem yang berinteraksi. Sistem Tertutup: Sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungan
4. BATAS SISTEM → membatasi sistem dengan lingkungannya
5. ARUS (ALIRAN) → Input mengalir ke sistem, diproses dan keluar sebagai output
6. UMPAN BALIK → bagian dari sistem pengendalian yang mengembalikan hasil tindakan kepada individu yang bersangkutan untuk koreksi

PENDEKATAN SITUASIONAL

- Pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda
- Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi dengan melihat situasi, kondisi dan waktu

PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIAWI BARU

- Pendekatan perilaku mengatakan bahwa manusia berusaha mengaktualisasikan dirinya → prinsip manajemen dapat dikembangkan lebih lanjut
- Kontributor:
 - W. Edward Deming → Guru manajemen mutu
 - Thomas J Peter dan Robert H Waterman
 - William Ouchi

PENDEKATAN INTEGRATIF

PENDEKATAN SISTEM

- Ketergantungan antar sub-sitem
- Melihat pengaruh lingkungan

PENDEKATAN SITUASIONAL

- Melihat situasi yang dihadapi
 - Bertindak atas dasar situasi yang dihadapi
-

KLASIK

- Fokus pada efisiensi dan produktivitas

PERILAKU

- Perilaku organisasi dan pentingnya sumber daya manusia

KUANTITATIF

- Pendekatan kuantitatif, Manajemen Operasi dan manajemen sains
-

MANAJEMEN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN