

**PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN DARI PEMIKIRAN SCIENTIFIC MANAGEMENT  
HINGGA ERA MODERN SUATU TINJAUAN PUSTAKA**

**Isnaeni Rokhayati**

**Email: isnaeni\_akbar@yahoo.co.id**

**Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UNWIKU Purwokerto**

**Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen UNSOED Purwokerto**

**ABSTRACT**

*This paper is a review of the literature or a summary of a variety of management science movement of thought that emerged from the era of the industrial revolution, namely scientific management to today's modern era. The method used in this paper is a review of the literature or literature review with management science thinking. In this study the movement of thought in management science can be grouped into five areas of thought or theory. This is the fifth thought Scientific Management Theory, Administrative Management Theory, Behavioral Management Theory, Quantitative Management Theory, and Modern Management Theory. Of its development in the modern era in the management science can also be divided into three approaches, namely Contingency approach (situation approach), System approach, and Dynamic Engagement approach. The movement of thought presented by the emergence of the idea that first appeared and followed another movement, although in the era of an emerging movement of thought could have another thought. The results of the study and review of the literature review of the literature shows that the development of management thinking starts from the idea of the technical and productivity in manufacturing and developing the ideas associated with nature and human behavior and the relationship between man and sisitem organization. In this paper the study also found an underdeveloped thoughts on the development of business management issues, the management of marketing, financial management, and strategic management.*

*Keywords : development, Scientific management , modern management, contingency approach, system approach, dynamic approach to engagement.*

**PENDAHULUAN**

Ilmu manajemen untuk saat ini perkembangannya sangat pesat dan terjadi perubahan secara terus menerus. Sejarah perkembangan Ilmu

manajemen dapat memberikan pengetahuan serta pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam melakukan penelitian , menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang terjadi dan berkaitan dengan ilmu manajemen dan manajer.

Pembahasan dalam tulisan ini menjelaskan tentang perkembangan ilmu manajemen sesuai tinjauan pustaka yang ada dan berisikan uraian tentang bagaimana perkembangan (evolusi) teori manajemen dari masa ke masa, dari masa lalu sampai sekarang. Selain memberikan gambaran bagaimana aliran pikiran ilmu manajemen dalam perkembangannya serta diharapkan pembahasan ini dapat memberikan sumbangan terhadap ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen sampai saat ini.

Tinjauan pustaka ini juga membahas tentang terjadinya perkembangan (evolusi) ilmu manajemen dari masa lalu hingga masa sekarang ini. Untuk pembahasan ilmu manajemen disini dikemukakan bahwa ada beberapa aliran sebagai dasar pemikiran yang dibagi berdasarkan aliran klasik, aliran hubungan manusiawi dan manajemen modern yang merupakan cikal bakal teori manajemen yang berkembang terus menerus dengan berbagai aliran lainnya hingga saat ini.

Adapun aliran pemikiran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan produksi sedangkan aliran hubungan manusiawi lebih melihat dari sisi bagaimana sumber daya manusia yang berada dalam organisasi.

Seseorang manajer atau pemimpin dalam perusahaan hendaklah mempelajari dan memahami serta dapat menganalisa secara keseluruhan tentang perkembangan ilmu manajemen yang terjadi dan telah menghasilkan teori-teori manajemen yang muncul dari berbagai aliran atau pemikiran, sehingga pihak manajemen perusahaan dan para manajer perusahaan dapat menentukan, memilih dan menggunakan teori ilmu manajemen yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu dan kasus atau permasalahan tertentu.

Dengan demikian apabila seorang manajer dan pihak manajemen perusahaan menghadapi situasi bagaimanapun kompleksnya dan rumitnya akan dapat mencari solusi dan pemecahan masalah tersebut ataupun dapat membuat suatu keputusan yang baik yang sesuai dengan permasalahan dengan cara

mempelajari teori manajemen yang ada sesuai perkembangannya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

Pada awal mula perkembangan peradaban manusia, suatu pengetahuan atau dapat disebut dengan ilmu terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu :

1. Ilmu yang mempelajari seluruh gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam beserta isinya dan secara universal mempunyai sifat yang pasti dan sarna serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu, disebut ilmu eksakta, contoh : fisika, kimia dan biologi.
2. Ilmu yang mempelajari seluruh gejala manusia dan eksistensinya dalam hubungannya pada setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dinamakan ilmu sosial/non eksakta, misalnya : ekonomi, politik, psikologi, sosiologi, hukum, administrasi dan lain-lain.
3. Ilmu humaniora, merupakan kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan ilmu seni, misalnya : seni tari, seni lukis, seni sastra, dan seni suara.

Pada awal mula perkembangannya dikatakan bahwa Ilmu manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu sosial. Tahun 1886 Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan dalam perusahaan yang dipimpinya yaitu disebut time and motion study dengan teorinya ban berjalan. Dari sini lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Kemudian Taylor menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* (1911) yang merupakan awal dari lahirnya ilmu manajemen seperti yang kita ketahui sampai saat ini.

Ilmu manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan mempunyai beberapa ciri-ciri khusus sebagai berikut :

1. Adanya kelompok manusia, kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.
2. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut.
3. Adanya kegiatan proses/usaha

#### 4. Adanya tujuan

Ilmu manajemen merupakan kumpulan dari disiplin ilmu sosial yang mempelajari dan melihat manajemen dalam perusahaan sebagai fenomena dari masyarakat modern seperti sekarang ini. Dimana fenomena masyarakat modern yang terjadi dan adanya perubahan/globalisasi itu merupakan gejala sosial yang membawa perubahan terhadap organisasi atau perusahaan serta permasalahan yang ada di dalamnya. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kehidupan dalam suatu organisasi, antara lain :

1. Tekanan dari para pemilik perusahaan
2. Adanya Kemajuan teknologi
3. Para pesaing/Saingan baru
4. Perubahan serta Tuntutan masyarakat
5. Adanya Kebijakan dari pemerintah
6. Pengaruh dunia Internasional/Globalisasi
7. Adanya pengaruh perubahan lingkungan social, ekonomi dan budaya.

Dalam perkembangannya suatu ilmu manajemen sulit didefinisikan karena tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal dan menyeluruh. Mary Parker Follet mendefinisikan dari manajemen adalah sebagai suatu seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dalam Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin dilakukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Definisi serta Pengertian dari manajemen dalam kenyataannya tidak ada yang dapat digunakan secara konsisten oleh semua orang secara luas. Stoner mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu definisi yang lebih kompleks dari suatu ilmu, yaitu sebagai berikut :

*"Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".*

Dari definisi/pengertian di atas dapat diketahui bahwa Stoner telah menggunakan

kata "proses", bukan "seni". Karena Mengartikan manajemen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan manajemen sebagai suatu "proses" adalah cara sistematis untuk melakukan suatu pekerjaan. Disini Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus memperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan melalui orang lain dalam organisasi.

Dari pengertian dan definisi yang diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan adalah suatu kerjasama dengan orang-orang dalam organisasi untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen antara lain perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling).

Pada perkembangannya Sampai sekarang belum ada suatu teori manajemen yang sesuai dan dapat diterapkan pada semua situasi organisasi yang terjadi. Seorang manajer perusahaan dalam kenyataannya akan dapat menjumpai banyak pandangan ataupun pemikiran serta teori tentang manajemen yang berbeda-beda dalam berbagai kondisi dan kenyataannya dalam organisasi.

Tingkatan manajemen dalam suatu organisasi dapat membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

1. Manajer lini pertama  
Tingkat paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional disebut manajemen lini (garis) pertama.
2. Manajer menengah  
Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional.
3. Manajer puncak

Pada tingkatan Manajemen puncak mereka bertanggung jawab atas keseluruhan dari kegiatan manajemen organisasi.

Pengertian dari suatu Teori atau pendekatan adalah kelompok yang koheren dari dalil umum yang digunakan sebagai prinsip untuk menjelaskan berbagai kelas fenomena/kenyataan yang terjadi. Sedangkan Kelompok koheren adalah seperti suatu system efisien yang terdiri atas beberapa bagian dari organisasi yang bekerja bersama-sama untuk suatu tujuan tertentu, dengan demikian suatu teori atau suatu pendekatan merupakan suatu sistem efisiensi yang terdiri dari kelompok-kelompok yang koheren dari bagian organisasi yang saling bersesuaian dan bekerja sama dengan cara yang logis untuk suatu tujuan tertentu.

Sedangkan pengertian dari Prinsip adalah peraturan perilaku atau tindakan yang diterima secara umum. Penjelasan dalam bisnis adalah untuk menjelaskan berbagai fenomena bisnis yang terjadi saat ini. Kelas fenomena berhubungan dengan berbagai bidang aktifitas khusus secara keseluruhan. Fenomena dimaksudkan disini adalah manajemen dan teori sesuai perkembangan dari pemikiran atau pandangan ilmu manajemen.

Teori dapat memberikan pemahaman dan pengertian mengenai system bisnis yang kompleks yang dihadapi oleh seorang manajer dengan lebih baik dalam melakukan kebijakan dalam organisasi sesuai dengan teori manajemen yang ada. Pemahaman ini membantu manajer untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik lagi dan dapat mencapai tujuan utama perusahaan yang telah ditentukan. Suatu Teori memberitahukan manajer tentang apa yang diharapkan akan dilakukan untuk mengelola organisasi dengan baik. Sistem Informasi memberitahu apa yang sedang terjadi dalam suatu organisasi sekarang, sehingga jika kenyataan aktifitas berbeda dengan apa yang diharapkan, maka teori dan solusi bisa disesuaikan dan diperbaiki. Dalam tindakannya Selama jangka waktu tertentu seorang manajer dapat mengembangkan teori atau pemikiran ilmu manajemen yang secara akurat

meramalkan perilaku dalam system bisnis yang dilaksanakan. Dari berbagai pengertian dan pemahaman tentang teori ilmu manajemen seorang menejer dapat mengetahui cara serta system informasi dalam organisasi dan dapat membantu manajer untuk dapat mengembangkan teori / pemikiran/ pandangan tentang ilmu manajemen tersebut.

Dalam pembahasan tulisan ini, serta kajian telaah literature yang dilakukan dapat dipelajari beberapa paham atau pemikiran atau aliran dari ilmu manajemen yang ada, yaitu antara lain :

1. Teori Manajemen Klasik
2. Manajemen ilmiah (scientific management)
3. Teori organisasi klasik (classical organization theory)
4. Paham perilaku (behavioral)
5. Paham ilmu manajemen (manajemen science)

Semua aliran manajemen yang telah diuraikan di atas ternyata sampai sekarang berkembang terus. Aliran hubungan manusiawi dan ilmu manajemen memberikan pendekatan yang penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah manajemen dalam perusahaan.

Demikian pula aliran klasik yang telah berkembang ke arah pemanfaatan hasil-hasil penelitian dari aliran lain dan terus tumbuh menjadi pendekatan baru yang disebut pendekatan sistem dan kontingensi. Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan operasi manajemen. Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, maka kemudian sudah sulit untuk terlalu membedakan dan memisahkan antara aliran-aliran ini.

Meskipun dalam paham-paham pemikiran ini dibentuk secara historis dari masa ke masa, namun gagasan yang muncul disini saling menyusul bukannya menggantikan paham sebelumnya. Pada saat yang sama masing-masing paham terus berkembang dan menyesuaikan pemikirannya dengan kondisi saat ini yang terjadi dan terus berkembang serta muncul pemikiran baru yang lebih relevan dengan permasalahan yang dihadapi dalam

organisasi dalam era globalisasi seperti sekarang ini.

Dari berbagai pemikiran tentang teori ilmu manajemen yang ada, maka disini dapat dikelompokkan menjadi beberapa gerakan pemikiran manajemen yang tercatat secara formal dan dapat dibagi menjadi lima gerakan pemikiran atau teori, yaitu :

1. Scientific Management Theory
2. General Administrative Management Theory
3. Behavioural Management Theory
4. Quantitative Management Theory
5. Modern Management Theory

Pembahasan untuk masing-masing gerakan pemikiran atau teori dalam ilmu manajemen akan dijelaskan satu persatu dibawah ini :

#### **1. Scientific Management Theory**

Yang termasuk dalam gerakan pemikiran manajemen ini antara lain : teori manajemen klasik, teori manajemen ilmiah. Pada Awal ilmu perkembangan manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad 18 yang secara khusus menyebabkan tumbuhnya kebutuhan akan adanya pendekatan yang sistematis mengenai manajemen.

Para pemikir tersebut memberikan perhatian terhadap masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat. Para pemikir itu yang terkenal antara lain, Robert Owen, Henry Fayol, Frederick W. Taylor dan lainnya. Ada beberapa tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen, yaitu :

##### **a. James Watt Jr dan Matthew Robinson Boulton**

Mereka adalah generasi kedua yang mengelola The soho Engineering Foundry di Inggris yang didirikan tahun 1796. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang menghasilkan mesin uap. James Watt mewarisi perusahaan ayahnya James Watt Sr yang merupakan seorang tokoh penemu mesin uap (Pindur et al, 1995)

Menerapkan teknik market research dan forecasting, planned machine layout, producing planning, planned site location, dan standar product merupakan model dan teknik yang diterapkan di perusahaan (Pollard 1974)

##### **b. 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. Menulis buku dengan judul Behavioural Management. Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini.

Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat rneningkatkan kondisi kerja di pabrik, rnenaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal,

dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik rnenjadi menarik. Sebab itu, beliau disebut ;Bapak Personal Manajemen Modern.

Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga rnebuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

c. Charles Babbage (1792 1871)

Charles Babbage adalah seorang Profesor Matematika dari Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Dia dipercaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dari tenaga kerja menurunkan biaya, karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Menulis buku dengan judul "On The Economy Of Machinery And Manufacture". Dia menganjurkan agar para manajer bertukar pengalaman dan dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen. Pembagian kerja (devisiion of labour), 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 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 mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para

pekerja dengan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan.

d. Daniel Mc Callum & Henry Varnumpoor (1856)

- Melakukan efisiensi pada industry kereta api
- Menulis artikel berjudul "superintendent report : effective management".

e. Frederick W. Taylor (1856-1915)

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). 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.

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. 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 manajer. Dimana manajer adalah pelayan bagi bawahannya yang bertentangan dengan pendapat sebelumnya yang mengatakan bahwa bawahan adalah pelayan manajer. Oleh Taylor ini dinamakan studi gerak dan waktu (*time and a motion study*).

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan. Menurut Taylor, jika seorang pekerja memahami *scientific management* maka pekerja tersebut akan bekerja dengan optimal serta tidak akan banyak melakukan kritik terkait atasan dan pekerjaannya. Tulisannya dalam bentuk artikel terkait yang berjudul "*Scientific Management*". Karyanya yang paling terkenal adalah sebuah buku yang berjudul "*Principles Of Scientific Management*" yang terbit tahun 1911.

Dalam menerapkan ke-empat prinsip ini, beliau menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar menurut Taylor mendekati ilmiah adalah :

1. Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan.
2. Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok.
3. Adanya kerja sama sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual.
4. Bekerja untuk hasil yang maksimal.
5. Mengembangkan seluruh karyawan hingga taraf yang setinggi-tingginya, untuk tingkat kesejahteraan

maksimum para karyawan itu sendiri dan perusahaan.

f. Henry L. Gantt (1861-1919)

Henry L. Gantt 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.

Berusaha mengimplementasikan konsep dan pemikiran Taylor melalui sistem intensif gaji dan bonus untuk pekerja di perusahaannya. Insentif sistem dari Gantt ini mengembangkan sistem bonus bagi pekerja yang menyelesaikan pekerjaan mereka dalam waktu yang lebih pendek. Henry Gantt mengembangkan sebuah Chart atau grafik untuk lebih mendukung sistemnya. Grafik ini sampai saat ini dikenal dengan "*Gantt Chart*".

g. Frank Gilberth (1868-1924) dan Lilian Gilberth(1878-1972)

Mereka mengembangkan apa yang dikenal dengan "*Time and Motions Study*". Frank dan Lilian mengemukakan peta dasar gerakan manusia yang dikenal dengan sebutan *Therbligh*. Studi mereka banyak menggabungkan aspek teknis yang telah dikembangkan Taylor dengan perspektif sosiologi dan perspektif psikologi menghasilkan gabungan antara aspek teknis dan aspek perilaku manusia yang mampu menghasilkan kegiatan operasi yang secara sosial mampu merangsang para pekerjanya untuk berkontribusi dengan produktif.

Langkah-langkah pendekatan Management Science adalah sebagai berikut :

- a. Perumusan masalah
- b. Penyusunan suatu model matematis
- c. Mendekatkan penyelesaian dari model
- d. Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model
- e. Penetapan pengawasan atas hasil-hasil
- f. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi

## **2. General Administrative Management Theory**

Pada teori ini lebih menitik beratkan pemikiran terkait aspek pengaturan administrative keseluruhan aktivitas manajemen. Pemikiran mengenai bagaimana pengaturan aktivitas organisasi secara keseluruhan ini akan menjadi landasan dasar dan acuan utama dari Generale Theory Management atau teori manajemen modern lainnya.

Aliran-aliran yang termasuk dalam generale administrative management theory antara lain teori organisasi klasik, dan teori manajemen klasik. Beberapa tokoh dalam aliran ini antara lain Henry Fayol, Max Weber, Chester Barnard, Luther Gullick, dan James Mooney.

Tokoh-tokoh dalam General Administrative Management Theory:

### **a. Henry Fayol (1841- 1925)**

Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru.

Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat. Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dan dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang

telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan :

- a) Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
- b) Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan tara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
- c) Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
- d) Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang-barang kekayaan perusahaan.
- e) Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik.
- f) Manajerial Henry Fayol mengemukakan fungsi-fungsi manajemen yang sistematis yaitu yang terdiri dari 5 fungsi :
  - 1) Perencanaan (planning) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
  - 2) Pengorganisasian dan (organizing), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
  - 3) Memerintah (Commanding) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
  - 4) Pengkoordinasian (Coordinating) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
  - 5) Pengendalian (Controlling) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.Membagi enam aktivitas dalam organisasi industri menjadi enam bagian :
  - 1) Technical

- 2) Commercial
- 3) Financial
- 4) Security
- 5) Accounting
- 6) Managerial

Secara keseluruhan yang disampaikan oleh Henry Fayol menunjukkan bagaimana cara untuk mengelola manajemen perusahaan yang baik. Sekarang yang lebih dikenal dengan 14 prinsip manajemen Fayol, yaitu :

1. Pembagian tugas
2. Wewenang
3. Disiplin
4. Kesatuan komando
5. Kesatuan dalam pengarahan
6. Kepentingan individu dibawah kepentingan umum
7. Imbalan
8. Sentralisasi
9. Hierarki
10. Susunan
11. Keadilan
12. Stabilitas staff
13. Inisiatif
14. Semangat korps

- b. Max Weber (1864-1920)  
Disebut sebagai bapak manajemen birokrasi. Dia merupakan tokoh etika protestan pada manajemen. Buku yang ditulis berjudul “ The Protestant Ethics and The Sprit of Capitalism.
- c. Chester L. Barnard (1886-1961)  
Berdasarkan kesukaannya dalam bacaan-bacaan sosiologi dan filsafat, kemudian Bernard merumuskan berbagai teori tentang kehidupan organisasi. Menurut dia manusia itu masuk organisasi karena ingin mencapai tujuan pribadinya melalui pencapaian tujuan organisasi yang tak mungkin dapat dicapainya sendiri. Chester L. Bernard berasumsi bahwa perusahaan akan berjalan efisien dan hidup terus, apabila dapat menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu. Beliau

juga menyatakan peranan organisasi informal sangat menentukan suksesnya suatu tujuan perusahaan.

Dia melakukan kajian yaitu mengaitkan scientific management dengan human relations. Kemudian menulis buku yang berjudul “ The Function of Executives”.

- d. Luther Gullick (tahun 1973)  
Mengembangkan fungsi-fungsi manajemen H. Fayol dan menambahkan fungsi-fungsi yang lain, menjadi :
- 1) Planning
  - 2) Organizing
  - 3) Staffing
  - 4) Directing
  - 5) Coordinating
  - 6) Reporting
  - 7) Budgeting
- Luther Gullick menulis sebuah buku yang berjudul “ Notes On The Organization Theory”
- e. James Moony  
Mengembangkan tiga prinsip dasar dari manajemen , yaitu :
- 1) The Coordination Principles
  - 2) The Scalar Principles
  - 3) The Funtional Principles
- Kontribusi utama gerakan manajemen klasik :
1. Menerapkan science pada manajemen praktis
  2. Meletakkan dasar bagi pengembangan manajemen
  3. Mengembangkan pemikiran mengenai fungsi-fungsi manajemen
  4. Mengklasifikasikan proses manajemen yang relevan pada jamanya
  5. Mengartikulasi dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen formal

### **3. Behavioural Management Theory**

Tokoh Yang termasuk dalam behavioural management theory antara lain : Hugo Mintenberg, Mary Parker Follet, Eltom Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg,

Herbert A. Simon, Dauglas Mc Gregor, Cris Argyris, McClelland, Stacy J. Adam.

Tokohnya yaitu :

a. Huga Mintensberg (1862-1916)

Hugo merupakan pencetus psikologi industri sehingga dikenal sebagai bapak psikologi industri. Bukunya yaitu *Psychology 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.

Yaitu Bapak Psikologi Industri. Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pemanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sarna seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Bukunya *Psychology and Industrial Efficiency*, ia memberikan 3 cara untuk meningkatkan produktivitas:

- a) Menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dikerjakannya.
- b) Menciptakan tata kerja yang terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologis untuk memaksimalkan produktivitas.
- c) Menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong karyawan.

b. Mary Parker Follet (1868-1933)

Mary percaya bahwa adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen berdasar persamaan tujuan, namun tidak sepenuhnya benar untuk memisahkan atasan sebagai pemberi perintah dengan bawahan sebagai penerima perintah. Beliau menganjurkan kedudukan kepemimpinan dalam organisasi, bukan hanya karena kekuasaan yang bersumber dari kewenangan formil, tapi haruslah berasal dari pada pengetahuan dan keahliannya sebagai manajer.

c. Elton Mayo dan Fritz Roethlisberger (1880-1949)

Terkenal dengan percobaan-percobaan Hawthorne, dimana hubungan manusiawi menggambarkan manajer bertemu atau berinteraksi dengan bawahan. Bila moral dan efisiensi kerja memburuk, maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga akan buruk. Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi organisasi melihat pada hakikatnya adalah sumber daya manusia.

Aliran ini memandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu mewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan perilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi manusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi.

Gerakan hubungan manusiawi memperkenalkan hubungannya yang diartikan sebagai satu gerakan yang memiliki hubungan timbal balik manajer dan bawahan sehingga mereka secara serasi mewujudkan kerjasama yang memuaskan, dan tercipta semangat dan efisiensi kerja yang memuaskan. Disini terlihat adanya peran faktor-faktor sosial dan psikologis dalam memberi dorongan kerja kepada karyawan.

Satu hal yang menarik dari hasil percobaan Mayo dengan kawan-kawan adalah rangsangan uang tidak menyebabkan membaiknya produktivitas. Mereka menyatakan dalam meningkatkan produktivitas adalah satu karena sikap yang dimiliki karyawan yang merasa manajer ataupun atasannya memberikan perhatian yang cukup terhadap kesejahteraan mereka yang dikenal dengan sebutan *"Hawthorne effect"* Selain itu, juga ditemukan pengaruh kehidupan lingkungan sosial dalam

kelompok yang lebih informal lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas.

Mayo beryakinan terhadap konsepnya yang terkenal dengan "Social man" yaitu seharusnya dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan sosial dalam hubungan yang lebih efektif daripada pengawasan ataupun pengendalian manajemen. Konsep "social man" dapat menggantikan konsep "rational man" yaitu seseorang bekerja didorong semata-mata oleh kebutuhan ekonomis pribadi yang terkenal dengan julukan "rational economic man" yang oleh Robert Owen diperkenalkan dengan istilah "vital machine".

d. Abraham Maslow (1908-1970)

Abraham Maslow sebagai bapak motivasi. Menerangkan konsep tentang lima tingkat kebutuhan yang menjadi motivasi seseorang. Atau biasa disebut hirarki kebutuhan individu, yaitu tingkatan kebutuhan dari individu.

Dikemukakan oleh Abraham Maslow, ia menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut :

1. Psikologis; rasa lapar, haus, perlindungan, pakaian
2. Keamanan ; keselamatan, perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
3. Social ; kasih sayang, rasa dimiliki, diterima dengan baik, persahabatan
4. Penghargaan; harga diri, otonomi dan peraepsi, status, pengakuan dan perhatian
5. Aktualisasi diri ; pertumbuhan, mencapai potensialnya, pemenuhan diri

e. Frederick Herzberg (1923-2000)

Mengembangkan konsep motivasi yang dapat disebut dengan Hygiene Theory. Menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua factor. Menurut teori ini

individu dikatakan dapat dibagi menjadi dua yaitu yang puas dan yang tidak puas. Motivasi dari masing-masing individu tersebut berlainan berkaitan dengan pekerjaan dalam hidup.

f. Dauglas Mc Gregor (tahun 1953)

Konsep motivasi Dauglas Mc Gregor dikenal dengan teori X dan Y. McGregor : membedakan 2 asumsi dasar alternatif mengenai manusia dan pendekatan mereka terhadap pekerjaan. 2 asumsi tersebut memunculkan teori X dan teori Y. Teori X : pandangan tradisional tentang motivasi --> pekerjaan yang dibenci oleh karyawan yang harus diberi motivasi dengan paksaan uang dan pujian.

Teori Y : pekerja/orang sudah memiliki motivasi untuk bekerja melakukan pekerjaan dengan baik.

g. Cris Argyris dan Charles A. Lindblom (tahun 1959)

Mengemukakan tentang teori system terbuka bagi organisasi. Mendorong organisasi sebagai system social atau system antar hubungan budaya. Bukunya "The Science of Muddling Through" yaitu mengkritisi model rasional dari pengembangan keputusan.

h. Mc Clelland

Mengemukakan tentang bagaimana motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh interaksi dengan lingkungan eksternal Teori tiga kebutuhan yaitu :

- 1) The need for achievement
- 2) The need for power
- 3) The need for affiliation

i. Stacy J. Adam

Mencetuskan equity theory (teori equitqs) . Stacey J.Adams, mencetuskan equity theory atau teori ekuitas, dimana ekuitas ini mengacu kepada persepsi pekerja terhadap keadaan mereka dan keadilan perlakuan bagi mereka jika dibandingkan dengan orang lain. Menurut Adam persepsi seorang pekerja akan

berpengaruh besar pada performa mereka. Ekuitas eksternal terkait perbandingan dengan pekerja lain di perusahaan yang lain. Ekuitas internal terkait perbandingan dengan pekerja di dalam perusahaan sendiri.

j. Oliver Sheldon (1894 -1951)

Oliver Sheldon mengemukakan tentang Filsafat manajemen yang pertama kali ditulis dalam bukunya pada tahun 1923, yang menekankan tentang adanya tanggung jawab sosial dalam dunia , usaha, sehingga etika sarna pentingnya dengan ekonomi alam manajemen, dalam arti melakukan pelayanan barang dan jasa yang tepat dengan harga yang wajar Kepada masyarakat. Manajemen juga harus memperlakukan pekerja dengan adil dan jujur. Beliau menggabungkan nilai-nilai efisiensi manajemen ilmiah dengan etika pelayanan kepada masyarakat.

Ada 3 prinsip dari Oliver, yaitu :

- a) Kebijakan, keadaan dan metoda industri haruslah sejalan dengan kesejahteraan masyarakat.
- b) Manajemen seharusnya mampu menafsirkan sangsi moral tertinggi masyarakat sebagai keseluruhan yang memberi makna praktis terhadap gagasan keadilan sosial yang diterima tanpa prasangka oleh masyarakat.
- c) Manajemen dapat mengambil prakarsa guna meningkatkan standar etika yang umum dan konsep keadilan sosial.

k. Herbert A. Simon (tahun 1947)

Bukunya yang ditulis berjudul “ Administrative Behaviour”, yaitu mengembangkan konsep pengambilan keputusan dalam manajemen berdasarkan pada aplikasi pada tiap kondisi dan situasi masalah yang berbeda.

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 motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Kontribusi utama pada gerakan pemikiran perilaku yaitu :

Dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam pada konsep motivasi dinamisasi kelompok, kepemimpinan dan proses hubungan antarindividu dan organisasi.

#### 4. Quantitative Management Theory

Tiga area yang ada dalam pemikiran ini adalah :

- i. Management Science
- ii. Operations management
- iii. Management information system

Dalam manajemen kuantitatif meliputi empat aspek yang terkait antara lain :

- a. Aplikasi statistic
- b. Optimalisasi model
- c. Teknik informasi
- d. Simulasi computer

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

Tokoh dalam pemikiran manajemen Kuantitatif adalah Von Neumann (tahun 1940)

Konsep strategic planning dikenal dengan The Game Theory, dalam teori ini mengkaji tentang tingkat outcome yang bias diprediksi dari perhitungan aktivitas secara kolektif dari perilaku dan perhitungan dampak dari berbagai kesempatan yang ada.

Kontribusi dari gerakan pemikiran kuantitatif adalah :

- a. Pengembangan teknik pemikiran kuantitatif yang kompleks sebagai alat dalam pengembangan keputusan dan pemecahan masalah bisnis
- b. Penggunaan model matematis pada proses perencanaan dan pengawasan menimbulkan penerapan yang luas pada teknik komputerisasi sebagai alat pengambilan keputusan
- c. Penggunaan computer pada operasional sebuah organisasi bisnis di mulai dari penerapan konsep kuantitatif ini.

## 5. Modern Management Theory

Kerangka pemikirannya adalah manajemen modern. Pendekatan – pendekatan dalam pemikiran manajemen modern, antara lain :

### A. Pendekatan Proses

Dalam pendekatan proses tokohnya adalah Harold Koontz (1909-1984) dalam artikelnya menyebutkan “Management Jungle Theory”

### B. Pendekatan System

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 system 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.

Dalam pendekatan ini membagi suatu system menjadi dua yaitu yang pertama system tertutup dimana system tidak dipengaruhi dengan adanya interaksi lingkungan eksternalnya, kemudian yang kedua adalah system terbuka dimana berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya.

Tokoh dalam pendekatan system antara lain :

### a. Chester Barnard (tahun 1930)

Chester Barnard mengatakan bahwa suatu organisasi adalah sebuah sistem terbuka dan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya

### b. Von Bertalanffy (tahun 1960)

Von Bertalanffy mengatakan bahwa sebuah sistem terdiri dari subsistem yang saling berkaitan dan berinteraksi melalui sinergi membentuk sebuah system.

### C. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya. Biasanya antara teori dengan praktek, maka harus memperhatikan lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda. Muncul aliran ini lebih kepada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari Operation Research dan Management Science. Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, fisika, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, di

Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan "OR Tema" dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri. Masalah-masalah ruwet yang memerlukan " OR Tim " ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi.

Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern. Pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam hal penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya.

Tokoh dalam pendekatan kontingensi adalah Lawrence dan Lorsch dalam bukunya berjudul " Developing Organizations : Diasgnosis and action" tahun 1969. Yaitu titik berat pada kebutuhan akan pengkajian dan analisis yang menyeluruh terhadap lingkungan organisasi.

#### D. Pendekatan Manajemen Strategic

Konsentrasi pada proses pengambilan keputusan dan kajian serta analisis aktifitas terkait kinerja jangka panjang organisasi. Tokoh dalam pendekatan ini antara lain :

a. Peter Drucer (1954)

Menerbitkan sebuah buku yang berjudul "Practice of Management", yaitu menerapkan tentang bagaimana memformulasikan strategi berdasarkan situasi yang ada dan kemungkinan perubahan yang terjadi.

b. A.D. Chandler (1962) dan Ansoff(1965)

Memprkenalkan berbagai alternative strategi perusahaan berdasarkan penelitian yang dilakukan pada empat perusahaan besar di Amerika Serikat . Kemudian Ansoff mengemukakan pendekatan yang lebih rasional dalam katyanya yang berjudul "Corporate Strategy" menurutnya strategi adalah acuan dasar dalam pengambilan keputusan yang mempertimbangkan factor-faktor seperti produk, pasar, pertumbuhan , competitive advantage dan sinergi.

c. Hofer dan Schendel (1970-1980)

Dalam bukunya yang berjudul " Strategy Formulation : Analytical Concepts"

d. Mintzberg (1979)

Dalam bukunyayang berjudul "Structuring of organization" mendefinisikan strategi sebagai sebuah kekuatan mediasi antara organisasi dengan lingkungan

#### E. Pendekatan gaya manajemen Jepang , tokohnya antara lain :

a. Deming (tahun 1950) dan Juran

Deming memperkenalkan sebuah model system manajemen komprehensif yang didasarkan pada gaya manajemen perusahaan jepang, yang dikenal sebagai model Total Quality Management (TQM). Model ini menggunakan statistic untuk menganalisis variabilitas proses produksi dalam upaya meningkatkan kualitas produksi secara berkesinambungan.

Juran menyebutkan bahwa perusahaan saat ini belum banyak yang mampu dan mengerti bagaimana mengelola kualitas. Ada tiga langkah yang disarankan oleh Juran dalam Quality Management yaitu : Sructured annual improvement, major training programme, and upper management leadership.

b. Crosby

Mengemukakan konsepnya yaitu yang disebut sebagai Zeo Defect, menyatakan bahwa kualitas adalah sesuatu yang tidak bias dikopromikan. Diperkenalkan oleh Crosby apa yang disebut quality cost atau biaya kualitas, disebutkan bahwa dalam menerapkan manajemen kualitas sebuah perusahaan harus berupaya mencapai zero defect atau kualitas maksimal.

c. William Ouchi (1981)

William Ouchi, dalam bukunya "Theory Z -How America Business Can Meet The Japanese Challenge (1981)", memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang. Teori Z perusahaan diantaranya adalah : hubungan perusahaan dengan karyawan yang dekat, system penggajian dan serikat pekerja yang unik serta perekrutan karyawan baru yang biasanya mempunyai hubungan jangka panjang. Tipe pengambilan keputusan pada teori ini biasanya bersifat kolektif dengan melibatkan karyawan pada setiap prosesnya.

Teori beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam organisasi. Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan manajemen dalam perusahaan Amerika disebut perusahaan tipe Amerika

F. Pendekatan Excellence Management

Pendekatan utama dari excellence management adalah mengarahkan semua sumber daya perusahaan unuk mencapai sesuatu yang excellence.

Tokohnya adalah Peter dan Waterman (tahun 1980) melalui buku yang berjudul "In Search of Excellence". Menurut mereka sebuah perusahaan tidak cukup hanya menjadi sebuah perusahaan yang effective organizations namun juga harus bias mencapai excellence organization melalui perbaikan yang terus menerus pada setiap aspek kualitas organisasi.

Excellent Management menurut David Kolzow terdapat beberapa komponen kunci untuk bisa menjadi organisasi excellence.

Di kenal dengan The Twelve "C" S of Excellence Management , yaitu :

- a. Competencies  
Menjelaskan tentang bagaimana kekuatan ,kelemahan, dan kompetensi dari suatu organisasi
- b. Culture  
Pembentukan atau berdirinya organisasi untuk menjadi excellence (mencapai kinerja yang baik)
- c. Customer –Driven  
Memberikan pengembangan pelayanan terhadap para pelanggan dan prosedurnya
- d. Continous performance improvement  
Memberikan dan melaksanakan pelatihan dan mewujudkan tujuan manajemen yang efektif
- e. Change management  
Membuat perubahan kerja untuk suatu organisasi yang lebih baik
- f. Collaboration  
Pembentukan team dalam organisasi untuk mencapai organisasi excellence
- g. Communication  
Suatu organisasi akan mencapai yang lebih baik apabila melaksanakan peningkatan dalam komunikasi
- h. Creative solution  
Menggunakan pendekatan problem solving untuk mengatasi isu-isu dalam organisasi
- i. Choices  
Memilih pengembangan rencana strategis dari organisasi
- j. Checking Up  
Membuat standar kinerja dan penetapan keluaran, tanggung jawab dan system evaluasi untuk memastikan pencapaian kinerja sesuai tujuan organisasi
- k. Capitalizing on performance management  
Menggunakan suatu pendekatan balanced scorecard untuk

mengintegrasikan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi

I. Cheering on

Membuat system untuk penghargaan dan recognition sistem.

Dalam perkembangannya sampai dengan pemikiran manajemen modern terdapat beberapa pendekatan yang terkait dengan upaya untuk menentukan beberapa prediksi hubungan antara tindakan, hasil dan situasi, antara lain :

a. Pendekatan kontingensi (The Contingency approach) atau situation approach.

Pendekatan kontingensi ( *contingency approach* ) dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Menurut pendekatan ini tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana, pada situasi tertentu, di bawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu, akan membantu pencapaian tujuan manajemen. Pendekatan ini bermaksud untuk menjembatani *gap* yang ada antara teori dan praktek.

Ada tiga bagian utama dalam kerangka konseptual menyeluruh untuk pendekatan kontingensi yaitu : lingkungan, konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen, dan hubungan kontingensi antara keduanya. Pemahaman terhadap hubungan-hubungan kontingensi memberikan berbagai pedoman bagi praktek manajemen yang efektif.

b. System approach (pendekatan system)

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Sebagai suatu prinsip fundamental, pendekatan sistem adalah sangat mendasar. Ini secara sederhana berarti bahwa segala sesuatu adalah saling berhubungan dan saling tergantung.

Dalam penggunaannya, pendekatan sistem dibedakan menjadi dua, yaitu sistem tertutup dan sistem terbuka. Pendekatan sistem tertutup biasanya digunakan oleh para teoritis klasik, mereka memusatkan pada hubungan-hubungan dan konsistensi internal, yang dicerminkan oleh prinsip-prinsip seperti kesatuan perintah, rentang kendali, serta persamaan wewenang dan tanggung jawab.

c. Dynamic Engagement Approach

Menekankan pada hubungan organisasi modern yang intensif dan memiliki intensitas waktu yang menekankan pada hubungan antar karyawan dalam organisasi.

Menurut Altons mengemukakan bahwa dynamic engagement approach terdiri dari beberapa proses, yaitu :

- a) Interactive process
- b) Perceptual experience
- c) Perceptual system
- d) Perceptual discrimination
- e) Organic physicality of actual perceptual system
- f) Development experience
- g) The justificatory force of religious experience

Dalam dynamic engagement approach Terdapat 6 (enam) tema yang berbeda dalam teori manajemen, yaitu :

- 1) New organizational environment
  - a. Lingkungan organisasi yang tidak tetap dan merupakan proses impersonal
  - b. Kondisi sangat kompleks
  - c. Orang-orang dalam organisasi saling berinteraksi satu sama lain
  - d. Manajer harus bisa berinteraksi dengan para manajer lain untuk menciptakan kerja sama dalam menghadapi suatu kondisi yang terjadi dibawah kendali organisasi
- 2) Ethics and social responsibility
  - a. Focus perhatian pada nilai-nilai yang dimiliki oleh orang-orang dalam organisasi

- b. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan nilai-nilai tersebut tercipta dari orang-orang yang ada di luar organisasi
  - c. Nilai termasuk sebuah excellence maka nilai ini merupakan konsep dan ethics
- 3) Globalization and management
- a. Adanya perubahan dan semua hal adalah berubah
  - b. Perubahan tersebut akan membawa ke arah yang lebih baik menuju excellence management
  - c. Adanya globalisasi dimulai tahun 1990-an
- 4) Inventing and reinventing organization
- a. Berusaha untuk mencari kreativitas yang potensial untuk para pekerja dan juga untuk manajer sendiri
  - b. Menurut Peter yang menyampaikan suatu konsep "liberation management" yang merupakan suatu tantangan yang ditemui dalam organisasi untuk menjadi orang-orang yang kreatif
  - c. Michael Hammer dan James mengemukakan konsep tentang Reengineering dalam organisasi untuk menjadi lebih baik
- 5) Culturs and multiculturalism
- a. Menunjukkan bahwa bermacam-macam prespective dan nilai-nilai yang berbeda dari setiap orang dilihat dari latar belakang budayanya
  - b. Charles Taylor menyebutnya sebagai gerakan "communitarian"
  - c. Yang menyebutkan bahwa prespective dari orang-orang adalah unik dan authentic
- 6) Quality
- a. Manajer harus melakukan Total Quality Manajemen (TQM)
  - b. Bagaimana manajer dalam organisasi harus bisa menciptakan produk dan servis yang maksimal
  - c. Merupakan tanggung jawab bersama dan yang diharapkan oleh pelanggan

dan pemberian pelayanan yang kompetitif

- d. TQM merupakan dimensi yang dinamis dari manajemen karena kualitas yang selalu menjadi target atau tujuan dari organisasi

#### KESIMPULAN

Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu :

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.
4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

Dari hasil pembahasan literature perkembangan ilmu manajemen yang dilakukan sejak pemikiran awal ilmu manajemen yaitu scientific manajemen sampai era modern saat ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pembagian dasar pemikiran atau teori berdasarkan proses, kondisional/situasional, dan pendekatan engagement manajemen. Kondisi yang diharapkan dari suatu organisasi adalah mencapai pada posisi excellence management.

Dalam pembahasan perkembangan teori manajemen adalah disini yang dibahas dalam teori manajemen hanyalah mempelajari tentang perilaku orang yang ada dalam organisasi, hubungan antar orang yang ada dalam organisasi. Sedangkan keterbatasannya antara lain kurang dibahasnya berbagai pendekatan atau teori tentang manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen produksi dan manajemen system informasi, dan lain sebagainya yang terkait dalam ilmu manajemen.

*consciousness*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Dewey, J. (1958). *Experience and nature*. New York: Dover Publications.

Gibson, J. J. (1986). *The ecological approach to visual perception*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grimes, J. (1996). On the failure to detect changes in scenes across saccades. In K. Akins (Ed.), *Perception* (pp. 89–109). New York: Oxford University Press.

#### DAFTAR PUSTAKA

Alston, W. P. (1990). Externalist theories of perception. *Philosophy and Phenomenological Research*, 51(Fall), 73–97.

Alston, W. P. (1991). *Perceiving God: The epistemology of religious experience*. Ithaca: Cornell University Press.

Alston, W. P. (1993). *The reliability of sense perception*. Ithaca: Cornell University Press.

Alston, W. P. (1999). Back to the theory of appearing. *Philosophical Perspectives*, 13(Oct), 181–203.

Alston, W. P. (2002). Sellers and the myth of the given. *Philosophy and Phenomenological Research*, 65(1), 69–86.

Clark, A. (1997). *Being there: Putting brain, body, and world together again*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Deacon, T. W. (1997). *The symbolic species: The co-evolution of language and the brain*. New York: W.W. Norton & Company.

Dennett, D. C. (2005). *Sweet dreams: Philosophical obstacles to a science of*

Hardin, C. L. (1986). *Color for philosophers: Unweaving the rainbow*. Indianapolis: Hackett Publishing.

Hume, D. (2000). *A treatise of human nature*. New York: Oxford University Press.

Jackson, F. (1986). What Mary didn't know. *Journal of Philosophy*, 83(5), 291–295.

James, W. (1890). *Principles of psychology* (2 vols). New York: Henry Holt.

Kant, I. (1929). *Critique of pure reason* (trans: Smith, N. K). London: Macmillan.

Noë, A. (2004). *Action in perception*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Reed, E. S. (1996). *Encountering the world: Toward an ecological psychology*. New York: Oxford University Press.

Skarda, C. A. (1999). The perceptual form of life. *Journal of Consciousness Studies*, 6(11–12), 79–93.

Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. Cambridge, MA: The MIT Press.

- Whitehead, A. N. (1959). *Symbolism: Its meaning and effect*. New York: Macmillan Company.
- Bolman, L.G & Deal, T.E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, Jossey-Bash Publishers, San Francisco.
- Degeling, P., (1997). *Management and Organization School of Health Service Management*, UNSW.
- Morgan, G., (1997). *Image of Organization*, Sage Publication, California.
- Sutarto.(1995). *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pugh, D.S. & Hickson, D.J.(1989). *Writers on Organizations*, Penguin Books, London.
- Handy, C.B.(1986). *Understanding Organization*, Penguin Books, London.
- Burrell, G. & Morgan, G.(1979). *A Contingency Model of Organizational Analysis in 'Sociological Paradigms and Organizational Analysis'*, Gower Publishing Aldershot,
- Worsley, P. (1991). *The New Modern Sociology Readings*, Penguin Books, London.
- Giddens, A.,(1981). *Agency, Institution, and Time-Space Analysis*, in K. Knorr-Cetina & A.V. Circourel (Rds), *Advances in Social Theory and Methodology*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Setiawan, S. (1991). *Theory of Everything*, Andi Offset, Yogyakarta,
- Quinn, dkk.(2000). *Menjadi Seorang Manajer Yang Ahli (Terjemahan)*, Interaksara, Batam,
- Ansoff, H.I., 1965, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Argyris, C., 1970, *Intervention Theory and Method:A Behavioral Science View*, Addison-Wesley, Reading, USA.
- Barnard, C., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chandler, A.D., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA,
- Crosby, P.B., 1979 *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York,
- Deming, W.E., 1982, *Out of Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge,MA,
- Drucker, P., 1954 *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Gabor, Andrea dan Mahoney, James, 2010 *Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations*,www.businessillinois.edu, working paper.
- Gilbreth, F.B. dan Gilbreth, L.M., 1917, *Applied Motion Study*, Sturgis and Walton, New York,USA.
- Griffin, R.W.,1990, *Management*, edisi 3., Houghton Mifflin, Boston, MA, USA.
- Herzberg, F., 1966, *Work and the Nature of Man*,World Press, Cleveland.
- Higgins, J.M., 1991, *The Management Challenge: An Introduction To Management*, Macmillan, New York.
- Juran, J.M., 1988, *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, New York.

- Koontz, H., 1961 *"The management theory jungle"*, Journal of the Academy of Management,
- McGregor, D., 1960 *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McClelland, D., 1961, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, New Jersey.
- Maslow, A., 1943, "A theory of motivation", *Psychological Review*,
- Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Muldoon, Jeffrey, 2012, *The Hawthorne Legacy : a reassessment of the impact of hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958*, Journal of Management History.
- Osigweh, C.A.B., 1985, *Professional Management: An Evolutionary Perspective*, Kendall/Hunt, Dubuque, IA.
- Ouchi, W.G., 1981 *Theory Z*, Addison-Wesley, New York.
- Parker, Lee dan Ritson, Phillip, 2005, *Fad, stereotypes and management gurus : Fayol and Follet today*, Journal of Management History.
- Pascale, R.T. dan Athos, A.G., 1981, *The Art of Japanese Management*, Warner Books, New York.
- Peters, T.J. dan Waterman, R.H. Jr, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Pindur, Wolfgang., Rogers, Sandra. dan Pan Suk Kim, 1995, *"The History of Management : a Global Perspective"*, Journal of Management History, MCB University Press, USA.
- Pollard, H.R., 1974, *Developments in Management Thought*, William Heinemann, London.
- Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (Eds), 1992, *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole, Pacific Grove, CA,
- Simon, H.A., 1976, *Administrative Behavior*, Free Press, New York.
- Taylor, F.W., 1911, *Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers, New York, USA.
- Urwick, L.F., 1943, *The Elements of Administration*, Harper & Row, New York, NY.
- Urwick, L. 1956. *The Manager's Span of Control*. The Harvard Business Review. May-June.
- Vaskun, Balazs dan Tsutsui, William, 2012, *A Modern History of Japanese Management Thought*, Journal of Management History.
- Von Neumann, J. dan Morgenstern, O., 1944, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Wren, Daniel dan Bedeian, Arthur, 2009, *The Evolution of Management Thought*, ed. 6, John Wiley & Sons, USA.