

BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN

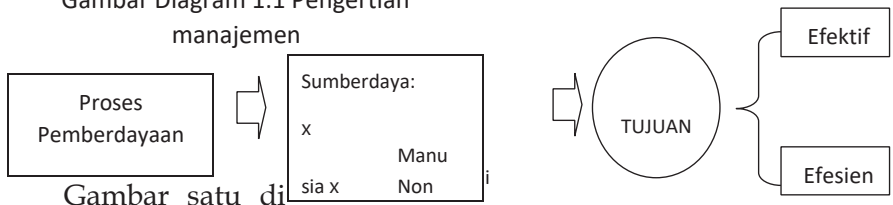
A. Pengertian Manajemen

Pada hakikatnya dalam realitas kehidupan manusia, disamping sebagai makhluk individu, manusia juga sebagai makhluk sosial. Setiap aktivitas manusia hampir selalu menampakkan dua dimensi dari manusia tersebut. Sebagai makhluk individu, ia memiliki kepribadian, sifat, bakat, minat bahkan kreatifitas yang unik berbeda dengan manusia lain. Namun dalam menjalankan aktivitas sosial, mau tidak mau manusia dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan lingkungan dan manusia lainnya. Dengan kata lain, manusia tidak bisa dilepaskan dan memiliki ketergantungan satu sama lainnya untuk menjaga keutuhan dan keharmonisan dalam komunitas sosial baik di keluarga, sekolah, kantor, perusahaan, organisasi, maupun komunitas manusia lainnya.

Dalam konteks organisasi, untuk melakukan suatu pekerjaan manusia memerlukan kerjasama dengan orang lain dan dukungan sumberdaya non manusia seperti uang, sarana prasarana maupun material lainnya. Semakin kompleks suatu pekerjaan, semakin menuntut pemberdayaan sumberdaya manusia dan non manusia agar pekerjaan itu dapat dicapai secara efektif dan efisien. Proses pemberdayaan sumberdaya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien disebut manajemen.

Secara etimologi istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*”. Kata *management* berasal dari kata *manage* yang artinya mengurus, mengatur, mengelola (Kamus, 2. 03) atau berasal dari kata *manage* atau *managiare* yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola (Echols, 2003: 372). Secara terminologis sampai saat ini belum ada pengertian manajemen yang diterima secara universal. Perbedaan tersebut karena adanya perbedaan sudut pandang masing-masing para ahli. Namun demikian pengertian manajemen dapat dilihat dalam dalam gambar diagram 1.1 di bawah ini:

Gambar Diagram 1.1 Pengertian manajemen



Gambar satu di atas menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses pemberdayaan sumberdaya manusia maupun non manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efesien.

Untuk memahami pengertian manajemen berikut ini disajikan beberapa terminologis pendapat para ahli tentang pengertian manajemen:

1. Terry (1968; 4) mengartikan *Management is district process of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human*

beings and other resources. Manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dalam rangka mencapai tujuan melalui sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

2. Kast and Rosenzweig (1979): *Management is a process of planning, organizing, and controlling activities.*
3. Manajemen adalah suatu proses perencanaan pengorganisasian dan pengendalian suatu aktivitas.
4. Stoner (1982: 4): *Management is the process planning, organizing, leading and controlling the efforts organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals.* Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Sergiovanni, Burlingame, Coombs, dan Thurston (1987) *Management is process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently.* Manajemen adalah proses bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan secara efisien.
6. Kootz dan Wehrich ((1990) *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups.* Manajemen adalah proses rancangan, dan pemeliharaan lingkungan individu bekerjasama dengan orang lain dalam kelompok
7. Blanchard (2001: 3) *Management as working with and through individuals and growth to accomplish organizational goals .* Manajemen diartikan sebagai kerjasama dengan atau melalui individu untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Boone dan Kurtz (1984: 4) *Manajemen is the use people and other resources to accomplish objectives*. Manajemen adalah menggunakan orang, dan sumberdaya yang lain dalam mencapai tujuan.
9. Atmosudirdjo (1975:19) Menyelesaikan segala sesuatumelalui orang lain.

Dari berbagai pengertian manajemen yang telah disebutkan di atas, dapat dikatakan ada beberapa inti manajemen, yaitu:

1. Adanya tujuan yang ingin dicapai. Semua aktivitas orang-orang dalam organisasi dirancang, diorganisir, digerakkan, dan dikendalikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Manajemen sebagai suatu proses. Artinya manajemen merupakan langkah-langkah atau cara sistematis dan terpadu untuk mencapai tujuan. Hal ini mengandung arti bahwa, (1) sumber-sumber daya yang semula tidak berhubungan diintegrasikan menjadi suatu sistem menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi, (2) secara sistematis semua sumberdaya manusia organisasi harus melaksanakan aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan organisasi, (3) manajemen mengandung aktivitas melibatkan sumberdaya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan (4) pencapaian tujuan diupayakan secara efektif dan efisien. Yang dimaksud efektif dalam konteks manajemen adalah banyaknya hasil atau tujuan yang dicapai atau efektifitas dapat diartikan sebagai tingkat/derajat pencapaian tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain, efektif diartikan tujuan dapat dicapai sesuai

perencanaan. Sedangkan pengertian efisien memiliki konotasi dengan banyaknya ongkos/biaya yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan yang diharapkan.

Dalam perkembangan praktek manajemen, manajemen bukan hanya dipandang sebagai proses aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi, akan tetapi juga dipandang sebagai profesi, ilmu, dan seni.

1. Manajemen sebagai profesi

Karakteristik profesi menurut Ornstein dan Levine (1984: 43-44) disebutkan pertama, membutuhkan komitmen seumur hidup. Kedua, membutuhkan ilmu dan ketrampilan atau kecakapan tertentu. Ketiga, menggunakan research dan teori. Keempat, membutuhkan pelatihan khusus dengan waktu yang cukup. Kelima, memiliki standar baku untuk memasukinya atau syarat-syarat tertentu. Keenam, memiliki otonomi dalam membuat keputusan tentang lingkup kerja tertentu. Ketujuh, menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukannya berdasarkan standar kerja yang baku. Kedelapan, memiliki komitmen kerja dan klien dengan fokus pada layanan. Kesembilan, menggunakan administrator untuk mengembangkan profesionalnya. Kesepuluh, mempunyai organisasi yang diatur oleh anggota profesi sendiri, Kesebelas, mempunyai asosiasi profesi atau kelompok elit untuk mengetahui dan mengakui keberhasilan anggotanya. Kedua belas, mempunyai kode etik untuk menjelaskan hal-hal yang bersifat ambigu (ganda) dalam layanan profesi. Ketiga belas, memiliki kepercayaan yang tinggi dari masyarakat, dan setiap anggota. Keempat belas, memiliki status sosial dan ekonomi yang tinggi.

Merujuk karakteristik profesi di atas, maka manajemen secara obyektif sebagai profesi.

2. Manajemen sebagai ilmu

Manajemen sebagai ilmu merupakan kumpulan pengetahuan, dan ketrampilan manajerial yang meliputi kemampuan teknis, hubungan manusia, dan konseptual yang tersusun secara sistematis, dan diterima kebenarannya.. Pada prakteknya manajemen tidak hanya berhubungan dengan fasilitas fisik semata seperti sarana dan prasarana, tetapi juga berhubungan dengan komunitas manusia yang dinamis, oleh karena itu efektifitasnya melibatkan beberapa beberapa disiplin ilmu dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Seperti ilmu agama, ilmu psikologi, ilmu statistik, dan disiplin ilmu lainnya. Gulick (dalam Handoko, 2003: 11) menyatakan manajemen sebagai ilmu secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan.

3. Manajemen sebagai seni

Dalam memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan dibutuhkan kreatifitas dan kemampuan lebih yang kadang-kadang unik. Terry (1967) menjelaskan manajemen sebagai seni *...is personal Creative power plus skill in performance*. Seni merupakan kekuatan pribadi yang kreatif dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

B. Pentingnya Manajemen

Pertanyaan yang sering muncul dalam berbagai organisasi adalah mengapa perlu manajemen? Apa pentingnya? Untuk menjawab pertanyaan mendasar ini dapat dicermati dalam praktek kehidupan pribadi, sosial, dan organisasi. Hampir semua kehidupan tersebut selalu bersentuhan dengan manajemen. Setidaknya setiap pribadi maupun organisasi pasti memiliki tujuan. Bagaimana untuk mencapai tujuan, hambatan-hambatan apa saja untuk

mencapai tujuan, dan bagaimana untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut agar tujuan dapat tercapai seperti yang diharapkan merupakan aktivitas manajemen.

Dalam konteks organisasi, mengapa manajemen dianggap penting? Setidaknya ada beberapa argumentasi sebagai berikut:

1. Untuk mencapai tujuan. Setiap organisasi pasti membutuhkan strategi, pendekatan, metode, dan cara bagaimana untuk mencapai tujuan.
2. Agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.
3. Secara empiris manajemen dapat membantu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.
4. Untuk menjaga keseimbangan karena perbedaan tujuan individu-individu dalam organisasi. Setiap organisasi dimungkinkan munculnya kepentingan-kepentingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu manajemen dipandang menjadi penting untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan, sasaran, target yang saling bertentangan dari berbagai pihak tersebut.

C. Prinsip-Prinsip Manajemen

Setiap bidang ilmu pasti memiliki prinsip-prinsip yang diakui kebenarannya. Dalam bidang manajemen juga terdapat prinsip-prinsip yang dapat diterima dan dapat dipergunakan dalam praktik manajemen. Prinsip didefinisikan sebagai pernyataan fundamental yang menjadi pedoman tindakan (Terry, 1967:12). Jika definisi prinsip tersebut dihubungkan dengan manajemen, maka dapat dikatakan bahwa, prinsip manajemen merupakan nilai, norma, dan dasar-dasar yang menjadi pedoman tindakan untuk keberhasilan manajemen.

Henry Fayol (1841 -1925) seorang industrialis dari Perancis yang dikenal sebagai bapak manajemen operasional adalah ilmuwan pertama yang mengemukakan gagasan tentang prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen dan hasil penelitian Fayol diterbitkan dalam buku berjudul “General and Industrial Management” tahun 1916. Berikut 14 Prinsip Manajemen Henri Fayol (Dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995: 36), yaitu:

1. Pembagian kerja (*Devision of Work*): Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian pegawai. Seseorang semakin spesialis, semakin efisien dalam mengerjakan tugasnya. Prinsipnya orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*).
2. Wewenang (*Authority*): Manajer harus memberikan perintah sehingga tugas selesai.
3. Disiplin (*Discipline*): Setiap orang dalam organisasi harus mentaati dan menghormati aturan organisasi.
4. Kesatuan Komando/Perintah (*Unity of command*): Setiap karyawan harus menerima instruksi dari satu orang. Jika karyawan menjadi bawahan dari beberapa manajer cenderung terjadi konflik dan kekacauan wewenang
5. Kesatuan Pengarahan (*Unity of direction*): Setiap aktivitas organisasi harus mengarah pada tujuan. Operasi dalam organisasi yang mempunyai obyek yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer.
6. Mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi (*Subordination of individual interest to the common good*): kepentingan pribadi harus tunduk dengan kepentingan organisasi.

7. Upah (*Remuneration*): Kompensasi untuk karyawan harus adil bagi karyawan dan pemilik perusahaan
8. Sentralisasi (*Centralization*): Sentralisasi adalah mengurangi peran bawahan dalam pembuatan keputusan. Sedangkan desentralisasi adalah peningkatan peran bawahan dalam pembuatan keputusan. Fayol percaya bahwa manajer sebagai penanggungjawab akhir, akan tetapi pada saat yang sama harus memberikan wewenang yang cukup kepada bawahan untuk mengerjakan tugas secara efektif. Intinya manajer harus menjaga keseimbangan antara sentralisasi dengan sentralisasi.
9. Hirarki (*The hierarchy*): Garis wewenang organisasi harus jelas.
10. Tertib (*Order*): Sumberdaya manusia, dan non manusia harus berada di tempat yang tepat dan waktu yang tepat. Orang harus berada pada pekerjaan dan posisi yang tepat baginya.
11. Keadilan (*Equality*): Manajer dituntut adil kepada bawahannya.
12. Stabilitas staf (*Stability of staff*): Tingkat perputaran karyawan (keluar atau masuk) yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.
13. Inisiatif (*Initiative*): Bawahan harus diberi kesempatan dan kebebasan berinisiatif dalam menyelesaikan tugasnya. Walaupun mungkin terjadi sedikit kesalahan.
14. Semangat korps (*Esprite de corps*): Menumbuhkan semangat tim akan memberikan rasa kesetiaan pada

organisasi. Iklim organisasi dituntut dapat menciptakan kebanggaan,

kesetiaan, dan rasa memiliki organisasi yang tercermin pada semangat korps.

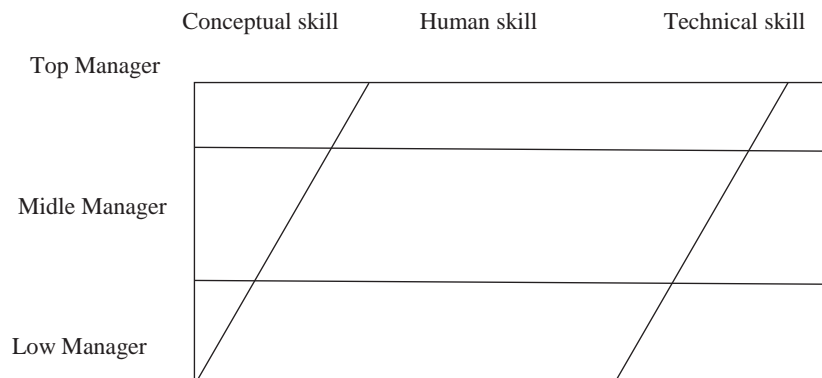
Seiring dengan perkembangan ilmu manajemen, prinsip-prinsip manajemen juga mengalami perkembangan, dan banyak bermunculan prinsip-prinsip manajemen yang dikemukakan oleh para pakar manajemen. Di bidang manajemen mutu terpadu, Willian Edward Deming yang dikenal dan diakui sebagai “Bapak Mutu” (Arcaro, 2005:6) memperkenalkan “14 Poin Deming” sebagai prinsip mutu. Philip Crosby juga membuat prinsip mutu dengan “14 langkah Meraih Mutu” (Sallis, 2006: 110).

D. Keterampilan Manajemen

Keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan fungsifungsi manajemen atau aktivitas manajerial banyak dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan manajerial seorang manajer. Menurut Terry (1967: 7) ada tiga bidang keterampilan manajerial (*managerial skill*), yaitu:

1. Ketrampilan teknis
2. Keterampilan hubungan manusia
3. Keterampilan konseptual

Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar 1.2. berikut.



Gambar 1. 2. Tentang Keterampilan Manajerial

Gambar 1.2 di atas menunjukkan bahwa, keterampilan manajerial berubah sesuai dengan tingkat atau kedudukan manajer. Pada tingkat top manajer dituntut lebih banyak memiliki keterampilan konseptual dibanding ketrampilan teknis. Sebaliknya manajer pada tingkat menengah dan bawah dituntut lebih banyak memiliki keterampilan teknis, dibanding keterampilan konseptual. Gambar di atas juga menjelaskan bahwa, baik manajer puncak, menengah, dan bawah harus memiliki keterampilan hubungan kemanusiaan atau keterampilan berkomunikasi. Selanjutnya ketiga keterampilan tersebut diuraikan secara singkat sebagai berikut:

Pertama, keterampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan kemampuan mental membuat konsep, ide atau gagasan, dan menjabarkan gagasan tersebut ke dalam perencanaan untuk kemajuan organisasi. Dengan kata lain, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Artinya, manajer harus memiliki keluasan pengetahuan, dan kemampuan mental untuk menciptakan ide dan mengintegrasikannya dalam kegiatan organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah kemampuan melihat organisasi

secara holistik, dan mengintegrasikan bagian-bagian organisasi dalam satu kesatuan aktivitas kerja.

Kedua, keterampilan la kemanusiaan (*human skill*) adalah kemampuan berkomunikasi dengan orang lain baik secara individu maupun kelompok. Secara sederhana, dalam pengertian keterampilan hubungan manusiawi setidaknya mencakup tiga hal. Pertama, merupakan keterampilan untuk bekerjasama dengan orang. Kedua, mencakup keterampilan memotivasi orang lain. Ketiga, mencakup keterampilan mengarahkan orang lain. Keterampilan hubungan manusiawi ini, dibutuhkan para manajer di semua tingkatan (top manajer, midle manajer, low manajer). Efektifitas pekerjaan manajer sangat ditentukan bagaimana kemampuan mereka bekerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ketiga, keterampilan teknis (*technical skill*). Keterampilan ini merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan peralatan, prosedur-prosedur, teknik-teknik tertentu. Dengan kata lain, keterampilan teknis merupakan keterampilan menggunakan pengetahuan, strategi, metode, teknik, dan alat-alat untuk menyelesaikan tugas tertentu. Jadi, yang termasuk keterampilan teknis adalah kemampuan di bidang pembukuan, kemampuan di bidang komputer, dan kemampuan teknis lainnya. Keterampilan teknis harus dikuasai manajer pada tingkat bawah karena jabatannya bersifat teknis yang menuntut menguasai kemampuan teknis tersebut.

E. Sejarah Perkembangan Manajemen

Mempelajari sejarah perkembangan manajemen dimaksudkan agar memperoleh gambaran secara utuh tentang bagaimana praktek-praktek manajemen di masa lampau, dan bagaimana manajemen berkembang sampai sekarang. Bagi para manajer pendidikan ada beberapa keuntungan. Pertama, berbagai pandangan atau teori manajemen masa lampau dan masa sekarang dapat digunakan para manajer pendidikan sebagai alternatif memecahkan masalah-masalah organisasi. Hal ini sebagaimana yang dikatakan Hoy dan Miskel (2014: 1) bahwa, fungsi teori adalah untuk menjelaskan, memandu penelitian, memproduksi pengetahuan, dan memandu praktek. Kedua, perkembangan manajemen tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan praktekpraktek manajemen yang efektif di lembaga pendidikan. Pengembangan manajemen dari para praktisi sangat berguna bagi perkembangan manajemen sebab sampai sekarang tidak ada suatu teori umum manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua situasi organisasi.

Kegunaan dan keuntungan perkembangan teori manajemen bagi para praktisi atau manajer pendidikan diuraikan lebih lanjut oleh Hoy dan Miskel (2014: 11) bahwa, keterkaitan langsung antara teori dan praktek manajemen sekurang-kurangnya ada tiga. Pertama, teori membentuk kerangka acuan bagi praktisi. Kedua, proses berteori memberikan pola analisis umum tentang peristiwa-peristiwa praktis. Ketiga, teori memandu pembuatan keputusan para praktisi. Dengan demikian, hampir tidak mungkin perkembangan manajemen kontemporer tidak ada keterkaitan dengan perkembangan teori dan praktek manajemen sebelumnya.

Secara ringkas sampai saat ini perkembangan manajemen ditandai dengan adanya pemikiran manajemen sebagai teori, pertama, manajemen klasik. Kedua, manajemen ilmiah. Ketiga, manajemen modern. Keempat, manajemen berorientasi hubungan manusiawi. Kelima, manajemen dengan pendekatan sistem. Keenam, manajemen dengan pendekatan kontingensi.

Namun demikian, kalau dicermati sebenarnya sebelum adanya teori manajemen sudah ada praktek-praktek manajemen meskipun masih tradisional. Untuk itu dalam uraian perkembangan manajemen dapat juga disebutkan perkembangan pra manajemen. Selanjutnya perkembangan manajemen tersebut akan diuraikan lebih lanjut di bawah ini:

1. Pra Manajemen

Jika pengertian manajemen dianggap sebagai proses atau alat untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi, maka sebenarnya manajemen sudah ada sejak manusia ada atau sebelum teori manajemen ada. Keberhasilan kerajaan Sriwijaya, Kahuripan, dan Majapahit membuktikan adanya manajemen yang efektif untuk mencapai cita-cita yang diharapkan oleh kerajaan-kerajaan tersebut. Dalam sejarah Islam, kegemilangan Khulafaur Rosyidin, Daulat Umayyah, Daulat Abassiah, bahkan Daulat Umayyah II yang ada di Spanyol membuktikan keefektifan pemimpin mereka dalam mewujudkan tujuannya.

Dalam sejarah perkembangan Islam meskipun teori manajemen belum ada, tetapi prinsip-prinsip manajemen sudah diterapkan. Contohnya prinsip manajemen yang dikemukakan oleh Henry Fayol (1841 - 1925) "*the right man in the right place*" dalam sejarah Islam dikenal dengan suatu prinsip "*Jika suatu perkara diserahkan pada bukan ahlinya, tunggulah saat kehancurannya*". Dengan demikian periode ini dapat diklasifikasi sebagai periode pra manajemen.

2. Manajemen Klasik.

Revolusi Industri antara tahun 1750 sampai 1850 yang ditandai dengan penemuan mesin uap oleh James Watt (tahun 1776) membawa perubahan besar terhadap cara manusia mengolah sumberdaya dan memproduksi barang. Dengan kata lain era revolusi industri 1.0 sangat mempengaruhi pola kehidupan manusia termasuk tentang kebutuhan manusia terhadap pendekatan sistematis untuk memberdayakan sumberdaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut sekilas ide para tokoh manajemen pada periode perkembangan manajemen klasik.

a. Robert Owen (1771 - 1858)

Robert Owen adalah seorang produsen tekstil Welsh, yang berhasil di Skotlandia. Dia dikenal karena berupaya untuk meningkatkan kondisi kerja pabrik untuk pekerjanya dan mempromosikan komunitas sosialistik eksperimental. Pada awal 1800, ia menjadi kaya sebagai investor dan akhirnya manajer pabrik tekstil besar di New Lanark, Skotlandia. Dia mencurahkan perhatian pada faktor mesin dan tenaga kerja. Dia berpendapat bahwa, jika perawatan mesin, dan karyawan dilakukan dengan baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Owen percaya, kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan karyawan dipengaruhi oleh keadaan baik di dalam maupun lingkungan di luar pekerjaan.

Jadi, Owen sangat menekankan unsur manusia dalam produksi. Ia membuat perbaikan-perbaikan kondisi kerja, dengan pengurangan hari kerja standar. Pada tahun 1810, Owen melembagakan delapan jam sehari di perusahaan miliknya di New Lanark, Skotlandia. Kemudian ia merumuskan tujuan hari kerja delapan jam dan menciptakan slogan: "Delapan jam kerja, delapan jam rekreasi, istirahat delapan jam." Di samping itu, Owen juga membangun perumahan-perumahan untuk karyawan, dan membuat koperasi karyawan dengan menjual

barang yang murah. Karena perhatiannya kepada karyawan, Owen dikenal sebagai “Bapak Manajemen Personalia”.

b. Charles Babbage (1792 – 1871)

Charles Babbage adalah seorang profesor matematika dari Inggris yang menaruh perhatian terhadap manajemen. Dia banyak mencurahkan waktunya untuk membuat operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia percaya bahwa, prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan membantu menaikkan produktivitas dan dapat menurunkan biaya perusahaan. Babbage juga menaruh perhatian terhadap pembagian kerja berbasis spesialisasi.

Babbage menganjurkan prinsip-prinsip pembagian kerja berdasarkan spesialisasi. Setiap tenaga kerja harus diberi latihan ketrampilan yang sesuai dengan operasi perusahaan. Setiap karyawan harus bertanggungjawab terhadap atas pekerjaan tertentu sesuai keahliannya. Ia menganjurkan kerjasama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik perusahaan, dan merencanakan skema pembagian keuntungan

3. Manajemen Ilmiah (1898 – Sekarang)

Tuntutan peningkatan produktivitas dan tenaga terampil dalam industri menjadi perhatian dalam manajemen. Munculnya manajemen ilmiah (*scientific management*) merupakan jawaban terhadap tuntutan tersebut. Tokoh yang termasuk memiliki kontribusi dalam pengembangan manajemen ilmiah adalah: Frederick W Taylor, Henry Laurence Gantt, Frank dan Lillian Gilberth, dan Harrington Emerson. Selanjutnya di bawah ini diuraikan pemikiran F. W. Taylor.

a. Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Frederick Winslow Taylor adalah tokoh pertama yang mengembangkan manajemen ilmiah, dan dia dikenal sebagai “Bapak Manajemen Ilmiah”. Menurut Taylor manajemen ilmiah mengandung dua arti. Pertama, manajemen ilmiah merupakan revolusi mental manajer dan karyawan. Kedua, manajemen ilmiah adalah penerapan ilmu pengetahuan secara ilmiah untuk menghilangkan atau melenyapkan unsur coba-coba untuk setiap pekerjaan.

Taylor berusaha meningkatkan efisiensi, dan produktivitas dalam industri, dengan memperhatikan hirarki. Pada tahun 1911 ia merangkum teknik efisiensinya dalam bukunya *The Principles of Scientific Management*. Manajemen ilmiah Taylor terdiri dari empat prinsip (Dalam Stoner, 1995: 34), yaitu:

1. Metode terbaik untuk melaksanakan tugas dapat ditentukan berdasarkan studi ilmiah dari tugas.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar para karyawan dapat diberi tugas dan tanggungjawab sesuai kemampuannya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah untuk karyawan
4. Kerjasama sinergis antara manajer dan karyawan.

Taylor berpendapat bahwa, keberhasilan prinsip-prinsip tersebut memerlukan “revolusi mental” dari manajer dan karyawan. Manajer merupakan pelayan bagi bawahannya, hal ini berbeda dengan pandangan umum saat itu, dimana karyawan dianggap pelayan bagi atasannya. Tugas manajer adalah melakukan analisa, observasi, dan eksperimen apa yang terbaik untuk

organisasi atau perusahaan. Pengaturan terhadap karyawan harus dilakukan secara ketat dan disiplin. Taylor percaya karyawan dan manajer memiliki kepentingan bersama yaitu untuk meningkatkan produktifitas.

Jadi pandangan Taylor terhadap pengelolaan organisasi memiliki beberapa karakteristik. Pertama, pekerjaan harus dapat diukur secara ilmiah. Kedua, Seleksi pekerjaan dan pelatihan karyawan harus menggunakan metode ilmiah. Ketiga, pembagian tanggungjawab antara manajer dan karyawan. Keempat, pengelolaan organisasi harus dapat menciptakan kedisiplinan bagi orang-orang dalam organisasi.

Pandangan lain Taylor adalah sebagai berikut:

1. *Time and motion study*

Untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja, para karyawan harus dianalisa dengan standar waktu dan gerak dalam melakukan pekerjaannya. Dalam standar tersebut dapat diketahui berapa waktu yang seharusnya dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan bagi karyawan. *Time and motion* merupakan pedoman bagi manajer dan karyawan dalam menilai pekerjaan.

2. *Piece wage rate principles*

Prinsip ini menggambarkan besarnya upah yang harus dibayar oleh perusahaan kepada karyawan berdasarkan standar waktu yang ditentukan. Artinya upah karyawan didasarkan atas satuan hasil produksi yang dapat diselesaikan setiap karyawan berdasarkan standar waktu. Penentuan upah dengan prinsip ini dimungkinkan akan terjadi perbedaan upah setiap karyawan. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai atau di atas standar atau lebih cepat dari standar waktu yang ditentukan, akan memperoleh gaji yang lebih tinggi. Sebaliknya karyawan yang menyelesaikan pekerjaan di bawah atau tidak sesuai dari standar waktu yang ditentukan, akan memperoleh gaji yang lebih rendah. Model penentuan upah yang berbeda dan bervariasi dimaksudkan supaya karyawan lebih giat bekerja, dan untuk menciptakan iklim kompetisi yang sehat.

3. *Separation of planning and performance principles*

Prinsip mengandung pengertian bahwa, manajer harus menyusun perencanaan. Perencanaan harus didasarkan atas hasil studi waktu dan gerak, serta data-data yang berhubungan dengan produksi, secara sistematis.

4. Manajemen Modern (1916 - Sekarang)

Manajemen ilmiah menekankan bagaimana cara efisiensi dan produktifitas perusahaan atau pabrik. Manajemen modern atau disebut manajemen administratif (Buford and Bedeian, 1988: 15) atau disebut juga dengan teori organisasi klasik (Stoner, 1995: 35) menekankan pedoman pengelolaan organisasi yang kompleks. Manajemen ini dikenal dengan mempelajari rahasia pola kerja manajer yang sukses. Tokoh manajemen yang termasuk periode ini adalah Henri Fayol, Max Weber, dan Chester Bernard.

a. Henri Fayol (1841 - 1925)

Henry Fayol seorang industrialis dari Perancis yang dikenal sebagai "Bapak Manajemen Modern" (Buford and Bedeian, 1988: 35), dan "Bapak Manajemen Operasional". Fayol

berpendapat bahwa, manajemen sebagai suatu proses, yang elemen-elemennya adalah: perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan kontrol. Selain itu, Fayol adalah ilmuwan pertama yang mengemukakan gagasan tentang prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen dan hasil penelitian Fayol diterbitkan dalam buku berjudul "*General and Industrial Management*" tahun 1916. Ada 14 prinsip-prinsip manajemen yang dikemukakan Fayol sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab I, Sub C tentang Prinsip-Prinsip Manajemen di buku ini. Pada hakikatnya fayol tidak beranggapan keempat belas prinsip-prinsip manajemen itu dapat dilaksanakan di semua situasi organisasi. Namun Fayol beranggapan prinsip-prinsip manajemen tersebut merupakan pedoman secara umum.

Menurut Fayol kegiatan suatu organisasi atau perusahaan dapat dibagi dalam beberapa kelompok, yaitu: Pertama, tugas teknik (*technical*), tugas ini meliputi kegiatan produksi. Kedua, tugas komersial (*commercial*) yaitu kegiatan pembelian, penjualan, dan pertukaran barang. Ketiga, tugas finansial (*Financial*). Keempat, Keamanan (*security*). Kelima, tugas akuntansi atau pembukuan (*accounting*). Keenam, tugas manajerial (*managerial*).

b. Max Weber (1864 – 1920)

Max Weber adalah seorang Sosiolog Jerman yang dianggap sebagai salah satu pendiri sosiologi dan administrasi negara modern, sekaligus juga dikenal sebagai "Bapak Birokrasi". Weber memandang organisasi sebagai birokrasi, yaitu sistem kerja yang berdasarkan pada tata hubungan dan kerjasama antar jabatan-jabatan secara langsung, formal, rasional, dan impersonal. Dia juga memperkenalkan prinsip-prinsip organisasi secara universal. Berikut kutipan prinsip-prinsip organisasi menurut Weber sebagaimana yang ditulis Mark Hanson dalam bukunya "*Educational Administration And Organizational Behavior*" (Hanson, 1996: 16):

Weber defined a set of principles of organization, which were thought to be universal in their application. These principles should lead an organization toward higher levels of maximum and efficiency.

1. Hierarchical Structure: Authority in an organization is distributed in a pyramidal configuration; each official is responsible for his or her subordinates' actions and decisions.
2. Division of Labor: Because the varied tasks to be performed in an organization are too complex for everyone to learn with equal competence, greater efficiency results when tasks are divided into specialty areas and individuals are assigned to tasks according to their training, skill, and experience.
3. Control by Rules: Official decisions and actions are directed by codified rules, thus assuring uniformity, predictability, and stability.
4. Impersonal Relationship: Control over people and activities in an organization can be established more efficiently if purely personal, emotional, and irrational elements are eliminated. The members of the organization are subject to strict and systematic discipline in the conduct and control of their offices.
5. Career Orientation: Employment is based on expertise, promotion is given according to seniority and/or merit, salary is tied to rank in the hierarchy, the individual is always free to resign, and retirement provisions exist. All of these elements contribute to the formation of career employees.

Dengan demikian menurut Weber prinsip-prinsip organisasi yaitu: Pertama, struktur hirarkhis. Artinya otoritas yang ada di organisasi didistribusikan dalam bentuk konfi gurasi piramid. Setiap petugas atau orang bertanggungjawab terhadap keputusan dan tindakan bawahannya. Kedua, pembagian kerja: tugas organisasi sangat kompleks, untuk itu perlu dibagi dalam bidang-

bidang tertentu agar lebih efesien. Individu diberi tugas sesuai dengan pengalaman, ketrampilan, dan pelatihannya. Ketiga, kontrol didasarkan standar: Tindakan dan keputusan resmi (ekskutif) diarahkan berdasarkan aturan dan undang-undang untuk menjamin keseragaman, prediksi, stabilitas organisasi. Keempat, hubungan antar pribadi: Kendali terhadap orang dan aktivitas dalam organisasi dapat dilakukan lebih efesien jika dihilangkan unsur-unsur pribadi, dan emosional. Setiap orag tunduk pada disiplin yang sistematis, dan ketat. Kelima, Orientasi karier: (1) Pekerjaan didasarkan pada keahlian, (2) Promosi didasarkan senioritas atau kepatutan, (3) Gaji disesuaikan dalam hirarki, dan (4) Individu bebas mengudurkan diri, dan pension pegawai berdasarkan ketentuan yang ditetapkan.

Prinsip-prinsip organisasi Weber tersebut setidaknya memiliki tiga fungsi. Pertama, membantu manajer dalam mengidentifikasi kasi bidang-bidang pekerjaan, dan tingkat inefisiensi dalam organisasi. Kedua, membantu manajer dalam menganalisis kesenjangan antara kondisi organisasi idial dengan kondisi nyata organisasi. Ketiga, pedoman membentuk birokrasi organisasi idial.

3. Chester Irving Bernard (1886 - 1961)

Chester Barnard, presiden Perusahaan Telepon New Jersey Bell pada tahun 1927. Dia menggunakan pengalaman kerjanya, dan pengetahuan yang diperoleh melalui membaca sosiologi dan fi lsafat untuk merumuskan teori organisasi (Stoner, 1995: 38). Menurut Bernard tujuan organisasi tidak akan tercapai, jika orang bekerja sendiri. Namun untuk mencapai tujuan, organisasi harus memuaskan kebutuhan tiap individu dalam organisai. Dengan kata lain, organisasi yang efektif dan efesien adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan antara tujuan organisasi dan individu atau saling menguntungkan.

Bernard mengajukan teori penerimaan otoritas. Teori ini menunjukkan bahwa bawahan menilai keabsahan perintah atasan dan kemudian memutuskan apakah akan mematuhinya atau tidak mematuhinya. Teori penerimaan otoritas Bernard didasarkan pada pengalamannya sebagai manajer puncak.

6. Manajemen Berorientasi Hubungan Manusiawi (1927 - Sekarang)

Perkembangan manajemen yang berorientasi hubungan manusiawi merupakan reaksi terhadap "Taylorisme" dan pandangan Max Weber. Selain itu, juga dipengaruhi oleh teori-teori baru tentang perilaku manusia, sehingga muncul gerakan hubungan manusiawi. Salah satu terobosan paling penting dalam evaluasi pemikiran manajemen dihasilkan dari serangkaian studi yang dilakukan oleh Elton Mayo mulai tahun 1924 sampai tahun 1933 di Hawthorne pada pabrik di Western Electric Company.

Studi di Hawthorne berlangsung selama delapan tahun dan mengungkap pola perilaku karyawan yang sebelumnya tidak dihargai. Secara umum kesimpulan "Studi Hawthorne", adalah: (1) karyawan akan bekerja lebih giat, jika mereka percaya bahwa, perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka, dan (2) kelompok pekerja informal atau lingkungan

sosial karyawan memiliki pengaruh terhadap produktifitas (Stoner, 1995: 42). Temuan umum lainnya dari "Studi Hawthorne", (Buford, dan Bedeian, 1988: 16) meliputi: Pertama, bahwa pekerja tidak dimotivasi hanya oleh uang. Faktor pribadi dan sosial penting dalam memahami motivasi dan pola sikap karyawan terhadap setiap aspek pekerjaan mereka. Kedua, sikap individu mempengaruhi perilaku karyawan. Ketiga, pentingnya pengawasan yang efektif dalam menjaga moral dan produktivitas karyawan. Keempat, terbukti bahwa kelompok kerja informal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Manajemen: Pendekatan Sistem

Perkembangan manajemen selanjutnya adalah manajemen dengan pendekatan sistem. Secara sederhana sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari unsur-unsur atau elemen-elemen yang terorganisir, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, dan menjadi satu kesatuan. Dalam konteks organisasi, sistem merupakan satu kesatuan dari unsur-unsur yang ada di organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Sistem dalam organisasi setidaknya ada lima unsur, yaitu: (1) Tujuan, (2) Struktur, (3) Sumberdaya, (4) Strategi, dan (5) Informasi.

Hakikatnya manajemen dengan pendekatan sistem, organisasi harus dipandang sebagai satu kesatuan dari unsur-unsur yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan. Artinya efisiensi dan efektifitas organisasi sangat tergantung bagaimana mensinergikan dan menyatukan unsur-unsur dalam organisasi seperti: tujuan, struktur, sumberdaya, strategi, dan informasi dalam mencapai tujuan. Dengan manajemen pendekatan sistem ini, para manajer dituntut memiliki kemampuan dalam memandang organisasi secara menyeluruh baik yang terkait dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Sebab subsistem baik internal dan eksternal organisasi dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

8. Manajemen: Pendekatan Kontingensi

Pendekatan teori kontingensi kadang-kadang disebut pendekatan situasional merupakan pengejawantahan dari model sistem terbuka. Pendekatan ini dikembangkan oleh manajer konsultan, dan peneliti yang mencoba menerapkan berbagai prinsip-prinsip teori manajemen ke dalam situasi nyata atau pada situasi yang berbeda (Stoner, 1995: 47). Jadi pendekatan kontingensi adalah respon fleksibel terhadap kondisi organisasi yang tidak pasti. Dengan kata lain, pendekatan kontingensi merupakan perubahan dari prinsip-prinsip universal ke prinsip situasional di organisasi.

Ada beberapa asumsi yang melatarbelakangi teori kontingensi (Hanson, 1996: 136 - 137) yaitu pertama, pandangan teori kontingensi merupakan jalan tengah: Artinya prinsip-prinsip universal dalam manajemen belum tentu cocok untuk semua type dan karakter organisasi, karena tiap organisasi pasti memiliki keunikan disbanding organisasi lain. Kedua, adanya kesimpangsiuran dan perbedaan antara tujuan dan sasaran formal maupun informal. Ketiga, semua organisasi menggunakan sistem terbuka. Keempat, tingkat pencapaian ditentukan oleh proses, dan kesesuaian antara kebutuhan internal maupun eksternal. Kelima, fungsi dasar administrasi adalah melibatkan banyak komponen dalam mencapai tujuan. Keenam, ada cara terbaik dalam organisasi dalam mencapai tujuan. Ketujuh, ada efektifitas setiap organisasi menuntut pendekatan yang berbeda-beda, tergantung situasi dalam organisasi. Kedelapan, gaya kepemimpinan: menyesuaikan dengan problem organisasi. Kesembilan, inisiasi manajer

merupakan input dari berbagai sumber. Kesepuluh, manajer sulit mengetahui semua informasi yang terjadi di organisasi.

Pendekatan kontingensi dapat dipandang sebagai hubungan fungsional antara manajer, dan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal dengan teori-teori manajemen yang sudah ada. Pada praktek manajemen, manajer selalu dihadapkan pada situasi, dimana situasi tersebut mengharuskan manajer untuk mengambil keputusan demi efektifitas tujuan organisasi. Dalam situasi seperti itu, manajer dituntut untuk menyesuaikan atau mengambil jalan antara teori yang ada dengan kebutuhan dan tuntutan organisasi. Dalam konteks organisasi, pendekatan kontingensi bisa digunakan dalam berbagai aktivitas manajerial.