

# SEJARAH PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

Ritha F. Dalimunthe, SE, MSi

Fakultas Ekonomi  
Jurusan Manajemen  
Universitas Sumatera Utara

## 1. Pendahuluan

Seperti diketahui ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini. Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam penelitian, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajer.

Oleh karena itu masalah ini berisikan uraian tentang perkembangan (evolusi), teori manajemen dari masa ke masa. Selain memberikan gambaran bagaimana aliran pikiran masa lalu diharapkan tulisan ini dapat memberikan sumbangan terhadap ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen.

Tulisan ini juga membahas tentang terjadinya perkembangan (evolusi) ilmu manajemen. Dimana dalam ilmu manajemen dikemukakan 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 dengan berbagai aliran lainnya.

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 hendaklah mempelajari dan memahami secara keseluruhan tentang perkembangan (evolusi) manajemen yang telah menghasilkan teori-teori manajemen yang muncul dari berbagai aliran, sehingga manajer dapat menggunakan teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Dengan demikian bila seorang manajer menghadapi situasi bagaimanapun kompleksnya akan dapat mencari solusi atau membuat keputusan yang baik.

## II. Perkembangan Ilmu Manajemen

Pada perkembangan peradaban manusia, ilmu terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu :

1. Ilmu yang mempelajari setiap/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, kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni, misalnya : seni tari, seni lukis, seni sastra, dan seni suara.

Ilmu manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu sosial. Pada tahun 1886 Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan time and motion study dengan teorinya dan 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 manajemen sebagai ilmu.

Di samping itu ilmu manajemen sebagai ilmu pengetahuan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

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

Selanjutnya ilmu manajemen merupakan kumpulan disiplin ilmu sosial yang mempelajari dan melihat manajemen sebagai fenomena dari masyarakat modern. Dimana fenomena masyarakat modern itu merupakan gejala sosial yang membawa perubahan terhadap organisasi.

Ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi, yaitu :

1. Tekanan pemilik perusahaan
2. Kemajuan teknologi
3. Saingan baru
4. Tuntutan masyarakat
5. Kebijakan pemerintah
6. Pengaruh dunia Internasional

Pada kenyataannya manajemen sulit didefinisikan karena tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin dilakukan. Manajemen memang bisa berarti seperti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari pada itu. Sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Stoner mengemukakan suatu definisi yang lebih kompleks yaitu sebagai berikut :

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

Dari definisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata "proses", bukan "seni". Mengartikan manajemen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan suatu "proses" adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus memperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling).

Sampai sekarang belum ada suatu teori manajemen dapat diterapkan pada semua situasi. Seorang manajer akan menjumpai banyak pandangan tentang manajemen.

Setiap pandangan mungkin berguna untuk berbagai masalah yang berbeda-beda. Ada tiga aliran pemikiran manajemen yaitu :

- a. Aliran klasik
- b. Aliran hubungan manusiawi
- c. Aliran manajemen modern

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda :

1. Manajer lini pertama  
Tingkat paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan menagwasi 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  
Klasifikasi manajer training pada suatu organisasi. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

### III. Prinsip Teori Manajemen Aliran Klasik

Awal sekali ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad 18.

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.

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

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 meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan 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 menjadi 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 membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

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

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut "mesin penambah dan pengurang (Difference Machine)", Prinsip-

prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 beliau menyusun sebuah Mesin analitis (Analysical Machine), yaitu sebuah komputer otomatis dan merupakan dasar komputer modern, sehingga beliau sering dinamakan Bapak Komputer".

Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul "On the Economy Of Machinery and Manufactures" (1832). Beliau juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan seorang manajer harus memakai fasilitas, bahan, dan tenaga kerja supaya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya. Disamping itu Babbage sangat memperhatikan faktor manusia, dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik, apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam meningkatkan produktivitas.

### **3. Frederick W. Taylor (1856 - 1915)**

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. Adapun filsafat Taylor memiliki 4 prinsip yang ditetapkan yaitu :

1. Pengembangan manajemen ilmiah secara benar.
2. Pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerjaan yang cocok untuk satu pekerjaan.
3. Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja.
4. Kerjasama yang baik antara manajemen dengan pekerja.

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. Buku-buku Taylor yang terkenal adalah "Shop management (1930)", "Principles Of Scientific Management (1911)", dan "Testimony Before Special House Committee (1912)". Dan pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam 1 (satu) buku dengan judul "Scientific Management.

### **4. Henry L. Gantt (1861 - 1919)**

Sumbangan Henry L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau juga memperkenalkan sistem "Charting" yang terkenal dengan "Gantt Chart".

Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajemen dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya "Gantt Chart" yang terkenal tersebut. Teknik ini pelopor teknik-teknik modern seperti PERT (Program Evaluation and Review Technique).

##### **5. The Gilbreths (Frank B. Gilbreth : 1868 -1924 dan Lilian Gilbreth : 1878 -1972)**

Suami istri ini selain mempelajari masalah gerak dan kelelahan, juga tertarik dengan usaha membantu pekerja menampilkan potensinya secara penuh sebagai makhluk manusia. Setiap langkah yang dapat menghasilkan gerak dapat mengurangi kelelahan. Mereka juga terkenal dengan tiga peran dari setiap pekerja yaitu sebagai pelaku, pelajar dan pelatihan yang senantiasa mencari kesempatan baru, atau terkenal dengan konsep "three position plan of promotion". Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh manajemen ilmiah, namun satu hal penting dilupakan oleh manajemen ini, yaitu kebutuhan sosial manusia dalam berkelompok, karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan pekerjaan. Aliran ini melupakan kepuasan pekerjaan pekerja sebagai manusia biasa.

Perhatian Lilian Gilbreth tertuju pada aspek manusia dari kerja dan perhatian suaminya pada efisiensi -yaitu usaha untuk menemukan cara satu-satunya yang terbaik dalam melaksanakan tugas tertentu. Dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, harus memandang para pekerja dan mengerti kepribadian serta kebutuhan mereka. Ketidakpuasan di antara pekerja karena kurang adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

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

Henry Fayol mengarang buku "General and Industrial management". 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 dari 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 cara 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 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.

Selain hal-hal pokok diatas, masih ada beberapa ajaran Fayol lainnya yaitu :

- 1. Keterampilan yang dibutuhkan oleh manajer tergantung kepada tempat pada tingkatan organisasi, yang rendah lebih membutuhkan keterampilan dan kemampuan teknis dibandingkan dengan keterampilan manajerial pada manajer tingkat atas.
- 2. Kemampuan dan ketrampilan manajemen harus diajarkan dan dipelajari, sehingga tidak mungkin hanya diperoleh melalui praktek, timbul tenggelam seperti orang belajar menyelam tanpa guru.
- 3. Kemampuan dan keterampilan manajemen dapat diterapkan pada segala bentuk dan jenis organisasi, seperti rumah tangga, pemerintah, partai, industri dan lain-lain.
- 4. Prinsip-prinsip manajemen lebih baik daripada hukum manajemen, karena hukum bersifat kaku, sedang prinsip bersifat lebih luwes, sehingga dapat disesuaikan pada keadaan yang dihadapi.
- 5. Ada 14 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu :
  - a. Pembagian kerja (Division of labor), yaitu serakin mengkhusus manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
  - b. Otoritas dan tanggung jawab (Authority and Responsibility) diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.
  - c. Disiplin (discipline), dalam arti kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang ad ii, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
  - d. Kesatuan komando (Unity of commad), yang berarti setiap karyawan hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datangnya dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.
  - e. Kesatuan pengarahan (unity of Direction), dalam arti sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sarna yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.

- f. Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap terhadap kepentingan umum (Subordination of Individual interest to general interes), yaitu kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
- g. Renumerasi Personil (Remuneration of personnel), dalam arti imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha.
- h. Sentralisasi (Centralisation), dalam arti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi.
- i. Rantai Skalar (Scalar Chain), dalam arti adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.
- j. Tata-tertib (Order), dalam arti terbitnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.
- k. Keadilan (Equity), yaitu adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
- l. Stabilitas masa jabatan (Stability of Penure of Personal) dalam arti tidak banyak pergantian karyawan yang ke luar masuk organisasi.
- m. Inisiatif (Initiative), dengan memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
- n. Semangat Korps (Esprit de Corps), dalam arti meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

Banyak kritik yang dilemparkan kepada teori organisasi dan peranannya terhadap perilaku manajer yang efektif. Juga keyakinannya bahwa prinsip-prinsip manajemen itu dapat diajarkan dan dipelajari. Kritik terhadap teori salah satu datang dari Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa teori ini hanya sesuai untuk organisasi masa lampau yang lebih stabil dengan lingkungan yang lebih mudah diramalkan. Teori ini juga terlalu berpegang kepada kewenangan formil dan sering antara satu prinsip tidak sejalan dengan prinsip lainnya, seperti antara prinsip "Division of Labor" dengan "Unity of Command".

Teori peralihan dari teori organisasi klasik dilanjutkan oleh periode peralihan yang diwakili antara lain oleh 3 (tiga) orang tokoh manajemen yaitu :

#### **7. Mary Parker Folett (1868-1933)**

Mari 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.

#### **8. Oliver Sheldon (1894 -1951)**

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.

#### **9. Chester L. Barnard (1886 - 1961)**

Berdasarkan kesukaannya dalam bacaan-bacaan sosiologi dan filsafat, kemudian Barnard 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. Barnard 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.

Bukunya yang terkenal berjudul "The Functions of the Executive" (1938). Yang menulis tentang manajer berdasarkan suatu pendekatan sistem sosial, untuk mengerti dan menganalisis fungsi-fungsi eksekutif. Ia juga memperhatikan tugas-tugas utama eksekutif dalam kegiatan beroperasi perusahaan. Adapun tugas eksekutif adalah memelihara suatu sistem usaha kerja sama dalam organisasi formal. Ada beberapa alasan dalam logika analisisnya dilihat dalam langkah-langkah yang disajikan pada bukunya sebagai berikut :

1. Adanya pembatasan fisis dan biologis terhadap setiap individu membuat mereka bekerjasama dalam kelompok ; meskipun ada pembatasan-pembatasan dasar bersifat fisis dan biologis, adanya kerja sama membuat batasan psikologis dan sosial yang ada pada setiap individu inilah yang memainkan peran dalam mendorong kerjasama.
2. Adapun tindakan kerjasama mendorong terbentuknya sistem kerjasama beberapa unsur-unsur fisis, biologis, kepribadian, dan sosial (Barnard mencontohkan kelas dalam kuliah sebagai suatu sistem kerjasama, yang terdiri dari unsur-unsur seperti ruangan, bangku, papan tulis, manusia sebagai makhluk hidup, pribadi-pribadi, pertukaran pendapat, dan sebagainya). Adanya kelanjutan kerjasama biasanya tergantung pada efektivitas (apakah tujuan kerjasama itu tercapai ?) dan efisiensi (apakah tujuan itu dapat dicapai dengan ketidakpuasan dan pengorbanan yang seminimum mungkin dari pihak anggota yang bekerjasama ?).
3. Setiap sistem kerjasama dibagi ke dalam dua bagian yaitu : "Organisasi", yang merupakan interaksi-interaksi dari individu yang berada di dalam sistem itu, dan "unsur-unsur lainnya".
4. Organisasi dapat dibagi ke dalam dua jenis, pertama : organisasi "formal", yaitu kumpulan interaksi sosial yang memang dikoordinasikan dan mempunyai tujuan bersama. Kedua adalah organisasi "informal", yaitu interaksi-interaksi sosial tanpa tujuan bersama dan tidak dikoordinasikan secara sengaja.
5. Organisasi formal dapat berlangsung hanya bila orang-orang yang didalamnya (a) dapat saling berkomunikasi, (b) mau memberi sumbangan pikiran kepada kegiatan kelompok, dan (c) memiliki kesadaran mempunyai tujuan umum.

6. Setiap organisasi formal harus memiliki unsur-unsur : (a) sistem fungsionalisasi sehingga orang-orang dapat berspesialisasi dengan dibentuknya departementasi ; (b) adanya sistem perangsang yang efektif dan efisien yang akan mendorong setiap orang menyumbang ke pikirannya kepada kegiatan kelompok; (c) sistem kekuasaan ("otoritasf") yang menyebabkan setiap anggota kelompok menerima keputusan-keputusan para eksekutif ; dan (d) sistem pengambilan keputusan yang logis sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
7. Adapun tugas eksekutif dalam organisasi formal adalah : (a) menjaga hubungan komunikasi organisasi melalui suatu skema organisasi, ditambahkan dengan adanya bawahan yang setia, bertanggung jawab, dan mampu bekerja, serta satu organisasi informal" yang baik; (b) membuat perlindungan terhadap pekerjaan pokok dari individu –individu di dalam organisasi; dan (c) adanya perumusan dan penentuan tujuan perusahaan.
8. Fungsi-fungsi eksekutif mernasuki proses melalui pekerjaan eksekutif dalam mengintegrasikan keseluruhannya dan dalam menemukan keseimbangan di antara kekuatan-kekuatan dan kejadian-kejadian yang berlawanan.
9. Untuk mengefektifkan eksekutif, adanya suatu tata kepemimpinan yang mempunyai tanggung jawab tinggi; sebagaimana telah dinyatakan bahwa Kerjasamalah, dan bukan kepemimpinan, yang rnebuat proses kreatif; tetapi kepemimpinan merupakan suatu kekuatan yang sangat diperlukan.

#### IV. Aliran Hubungan Manusiawi

Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi organisasi melihat pada hakikatnya adalah sumber daya manusia. Aliran ini mernandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu rnewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan prilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi rnanusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada tiga orang pelopor aliran perilaku yaitu :

1. Hugo Munsterberg (1863 -1916) yaitu Bapak Psikologi Industri. Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pernanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sarna seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Bukunya "Psychology and Indutrial 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.
2. Elton Mayo (1880 -1949) gerakan memperkenalkan hubungannya yang diartikan sebagai satu gerakan yang memiliki hubungan timbal batik 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 "socialman" 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".

Dalam pendidikan dan pelatihan bagi para manajer dirasa semakin pentingnya "people management skills" daripada "engineering atau technical skills", Sehingga konsep dinamika kelompok dalam praktek manajemen lebih penting daripada manajemen atas dasar kemampuan perseorangan (individu),

Walaupun demikian ada beberapa kelemahan temuan Mayo yang dinyatakan oleh orang-orang yang beranggapan kepuasan karyawan bersifat kompleks, karena selain ditentukan oleh lingkungan sosial, juga oleh faktor-faktor lainnya yaitu tingkat gaji, jenis pekerjaan, struktur dan kultur organisasi, hubungan karyawan manajemen dan lain-lain. Gerakan hubungan manusia terus berkembang dengan munculnya pemikiran-pemikiran lain yang juga tergolong dalam aliran perilaku yang lebih maju.

Penggunaan ilmu-ilmu sosial seperti Sosiologi, Psikologi, dan Antropologi terus dipergunakan dengan penelitian yang lebih sempurna, dan para penelitinya lebih dikenal dengan sebutan "behavioral scientists" daripada "human relations theorists". Di antara mereka yang terkenal adalah Argyris, Maslow and Mc Gregor yang lebih mengutamakan konsep "self actualizing man" daripada hanya sekedar "social man" dalam memberi dorongan kepada karyawan. Teori Mayo ini pun kemudian lebih ditingkatkan dengan pendapat bahwa manusia tidak hanya didorong oleh berbagai kebutuhan yang dikenal dengan konsep "complex-man". Karena tidak ada dua orang yang persis sama, oleh sebab itu seorang manajer yang efektif akan berusaha mempelajari kebutuhan-kebutuhan setiap individu yang terkait dalam organisasinya agar dapat mempengaruhi individu tersebut.

3. 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 beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam organisasi. Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan manajemen dalam perusahaan Amerika -disebut perusahaan tipe Amerika. Berikut adalah perbedaan organisasi tipe Amerika dan tipe Jepang.

Sumbangan para ilmuwan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perilaku kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia. Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengaji pada masalah-masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsep komunikasi.

Walaupun demikian aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasehat ilmuwan yang mana yang sebaiknya harus dituruti dalam mencapai solusi di dalam perusahaan.

#### **V. Aliran Manajemen Modern**

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 Team" dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri. Masalah-masalah ruwet yang memerlukan "OR Team" 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.

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah sosial individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sukar dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

#### **VI. Perkembangan Teori Manajemen**

Ketiga 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. 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.

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.

Seperti kita ketahui hingga saat organisasi bisnis merupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi manajemen. Hal ini dapat dilihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian dan pengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk.

Adanya inovasi yang terus menerus sebenarnya merupakan inisiatif dari individual dan interaksi dalam kelompok sehingga perubahan terus terjadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru. Seperti yang dikatakan oleh Ikujiro Nonaka dalam bukunya *Knowledge Creating Company* (1995), yang dikutip dari Dirlanudin (hal. 10, 1996) bahwa pengembangan kerangka kerja teori khususnya teori manajemen adalah :

"pengembangan kerangka kerja teori, dengan menjelaskan pada dua dimensi, epistemological dan ontological mengenai kreasi pengetahuan organisasional. Dimensi epistemological yang digambarkan pada garis vertikal, yang mana konversi pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Sedangkan dimensi ontologi yang mewakili garis horisontal, dimana pengetahuan diciptakan melalui individu-individu yang kemudian ditransformasi pada pengetahuan tingkat kelompok, organisasi dan antar organisasi dan berinteraksi secara terus-menerus".

## **VII. Penutup**

Manajer saat ini dituntut mempelajari dan memahami semua teori manajemen yang dihasilkan oleh berbagai aliran, karena manajer bisa memilih teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Disamping itu seorang manajer dapat saja menggabungkan dan memanfaatkan teori dan konsep yang paling cocok atau pendekatan untuk menghadapi masalah sederhana maupun yang kompleks dan pendekatan-pendekatan ini yang menggambarkan kedudukan dan peranan manajemen saat ini dan di masa datang.

Ada beberapa alasan untuk mengetahui dan mempelajari perkembangan ilmu manajemen yang akan diuraikan di bawah ini yaitu antara lain:

1. Membentuk pandangan kita mengenai organisasi.

Mempelajari teori manajemen juga memberi petunjuk kepada kita di mana kita mendapatkan beberapa ide mengenai organisasi dan manusia didalamnya.

2. Membuat kita sadar mengenai lingkungan usaha.  
Mempelajari berbagai teori manajemen berdasarkan perkembangannya, kita dapat memahami bahwa setiap teori adalah karena berdasarkan lingkungannya yaitu ekonomi, sosial, politik dan pengaruh teknologi yang dirasakan pada waktu dan tempat terjadinya peristiwa tertentu. Pengetahuan ini membantu setiap orang untuk memahami apa sebabnya teori tertentu cocok terhadap keadaan yang berbeda.
3. Mengarahkan terhadap keputusan manajemen.  
Mempelajari evolusi manajemen membantu memahami proses dasar sehingga dapat memilih suatu tindakan yang efektif. Pada hakekatnya suatu teori merupakan asumsi-asumsi yang koheren/logis, untuk menjelaskan beberapa fakta yang diobservasi. Teori yang absah, dapat memprediksi apa yang akan terjadi pada situasi tertentu. Dengan adanya pengetahuan ini, kita bisa rnenerapkan teori manajemen yang berbeda terhadap situasi yang berbeda.
4. Merupakan sumber ide baru.  
Mempelajari perkembangan teori manajemen memungkinkan kita pada suatu kesempatan mengambil pandangan yang berbeda dari situasi sehari-hari.